

Personální analýza, plánování a strategie

Manuál pro kurz magisterského kombinovaného studia

PhDr. Alena Lubasová

Určeno pro vlastní osobní potřebu, není určeno pro zveřejnění

září 2004

Určeno pouze pro studijní účely

Obsah manuálu

ÚVOD	1
A. LIDSKÝ FAKTOR V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ORGANIZACE	1
Téma I. Strategie - formulace záměrů a cílů	2
Kapitola 1. Vysvětlení obecných pojmů vize, strategické cíle, strategie , taktika, postup , pravidla	3
Kapitola 2. Hierarchické členění strategií	4
Kapitola 3. Personální strategie a personální politika	6
Kapitola 4. Realizace strategie v praxi	9
Téma II. Organizace a strategické řízení - nástroje k realizaci strategických cílů	14
Kapitola 1. Organizace, organizační struktury a jejich vývoj	15
1.1. Typy organizace	16
1.2. Organizační struktura	17
1.3. Současný vývoj organizací a organizačních struktur	19
Kapitola 2. Organizační kultura - síla sdílených cílů, hodnot a priorit	22
Kapitola 3. Organizační rozvoj	23
Kapitola 4. Vývoj strategického myšlení	24
Téma III. Lidský potenciál - klíčový faktor pro realizaci strategických cílů	29
Kapitola 1. Člověk v pracovním procesu	30
1.1. Lidský potenciál organizace	30
1.2. Faktory, ovlivňující výkonnost lidského potenciálu	31
1.3. Stav člověka v průběhu pracovního procesu	33
Kapitola 2. Od personálního řízení ke strategickému řízení lidských zdrojů	34
2.1. Podmínky, ovlivňující řízení lidských zdrojů v organizaci..	34
2.2. Jednotlivé etapy vývoje personálního řízení	36
2.3. Strategické řízení lidských zdrojů	39
Kapitola 3. Výkon personálního řízení /řízení lidských zdrojů*	41
3.1. Řídící pravomoc vedoucích pracovníků v personálním řízení	41
3.2. Personální útvary	43

B. PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ – SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ LIDSKÉHO POTENCIÁLU 48

Téma I. Podstata a smysl plánování 48

Kapitola 1. Charakteristika plánování 49

Kapitola 2. Typy plánů 50

Kapitola 3. Efektivnost a postup plánování 51

Téma II. Proces plánování v oblasti lidských zdrojů 54

Kapitola 1. Smysl personálního plánování 54

Kapitola 2. Metody personálního plánování 55

2.1. Metody pro odhad budoucí potřeby pracovníků 56

2.2. Metody pro odhad pokrytí budoucí potřeby pracovníků 57

Kapitola 3. Proces personálního plánování 58

Téma III. Plánování konkrétních činností v oblasti lidských zdrojů 62

Kapitola 1. Plán mobility pracovníků 63

1.1. Plán získávání a výběru pracovníků 63

1.2. Plán rozmístování 64

1.3. Plán stabilizace 64

1.4. Plán snižování počtu pracovníků 64

Kapitola 2. Plány odměňování a produktivity práce 65

Kapitola 3. Plánování personálního rozvoje 66

3.1. Plány vzdělávání pracovníků 66

3.2. Plánování kariéry 67

3.3. Plány personálních rezerv/plány následnictví * 67

Kapitola 4. Plánování ostatních personálních činností 68

4.1. Plán hodnocení 68

4.2. Plán sociálních výhod a služeb 68

4.3. Plán zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. 69

C. PERSONÁLNÍ ANALÝZY – NEZBYTNÝ INSTITUT PRO TVORBU STRATEGIÍ A PLÁNŮ 72

Téma I. Analýzy práce a pracovních míst 72

Kapitola 1. Orientace v základních pojmech 73

Kapitola 2. Analýza pracovních míst 74

Kapitola 3. Popis a specifikace pracovního místa 77

Téma II. Analýzy lidského potenciálu v organizaci..... 82

Kapitola 1. Analýzy stávajících lidských zdrojů	83
1.1. Analýzy počtu pracovníků.....	83
1.2. Analýzy struktury pracovníků	83
Kapitola 2. Analýza pohybu/mobility * a využívání pracovníků.....	85
2.1. Analýzy vnitřní i vnější mobility	85
2.2. Analýza využívání pracovníků	85
2.2.1. Využívání kvalifikace pracovníků.....	85
2.2.2. Využívání fondu pracovní doby.....	85
Kapitola 3. Analýzy potřeb manažerských kompetencí	86

Téma III. Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci..... 90

Kapitola 1. Analýzy potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje kompetencí	91
Kapitola 2. Analýzy trhu práce a personální marketing	92
2.1. Analýza atraktivity organizace	93
Kapitola 3. Benchmarking – analýza konkurence z pohledu řízení lidských zdrojů.....	94
Kapitola 4. Kontrolní nástroje personálních činností	95
Kapitola 5. Personální informační systém	97

D. VYBRANÉ PROCESY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ102

Téma I. Zajištění a stabilizace pracovníků102

Kapitola 1. Zajištění pracovníků	103
1.1. Nábor uchazečů	103
1.2. Výběr uchazečů	104
1.3. Přijetí pracovníka	105
1.4. Adaptační proces	105
Kapitola 2. Proces stabilizace	106

Téma II. Zvyšování výkonnosti111

Kapitola 1. Motivace jako proces	112
Kapitola 2. Systém odměňování	113
Kapitola 3. Sociální funkce organizace a sociální program	114
Kapitola 4. Hodnocení a kariérový postup	117
4.1. Hodnocení	117
4.2. Řízení kariéry/pracovního postupu*	120

Téma III. Zaměstnanecké a pracovní vztahy	124
Kapitola 1. Komunikace v organizaci.....	125
Kapitola 2. Participace pracovníků na řízení a rozhodování.....	126
Kapitola 3. Řešení konfliktů a disciplinární opatření	127
Kapitola 4. Vztahy s odborovou organizací	128
4.1. Kolektivní vyjednávání a kolektivní smlouva	129

ÚVOD

Požadavky na množství informací, které jsou nutné pro zajištění efektivního řízení lidského potenciálu neustále narůstají. Bez základních znalostí ekonomie, práva, psychologie, sociologie, teorie řízení, informatiky, statistiky, marketingu, managementu a mnoha dalších se při studiu současných trendů personálního řízení nelze obejít. Obsah kurzu Personální analýza, plánování a strategie, pro jehož výuku tento manuál slouží, svým pojetím významnou část personálního řízení zahrnuje .

Všechny obory, o které se personální řízení opírá prochází bouřlivým rozvojem a nárůst těchto poznatků lze jen těžko v čase zachytit. Bez soustavného aktivního přístupu ke stále novým informacím, ať z vědecké, či odborné sféry, by řízení lidského potenciálu jako rozhodujícího konkurenčního činitele každé organizace velice rychle stagnovalo .

A. LIDSKÝ FAKTOR V SYSTÉMU ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Úvod do tématu:

Investice do kvalitní technologie a moderní techniky, rekonstrukcí objektů t.j. do materiálně-technické základny , spolu s využíváním vědeckovýzkumných poznatků z oblastí informačních a marketingových strategií , to vše podmiňuje současný rozvoj organizací.

Přesto všechno zůstávají rozhodujícím faktorem lidské zdroje, disponibilní lidský potenciál, který zasahuje a významně ovlivňuje všechny výše uvedené faktory .

Nelze proto současný a budoucí ekonomický růst budovat bez trvalé aktivizace lidského potenciálu, bez znalostí stavu lidských zdrojů jak uvnitř organizace, tak i bez znalostí vnějších podmínek , které organizaci obklopují.

Osvojit si praktické znalosti metod, forem a postupů, kterými lze daný lidský potenciál využívat, aktivizovat a dále rozvíjet, je hlavní náplní personálního řízení.

Začleněním této činnosti do celkové strategie řízení organizace přispíváme na straně jedné k růstu ekonomické výkonnosti organizace a ke spokojenosti , motivaci a pracovní seberealizaci zaměstnanců na straně druhé.

Lidé a jejich potenciál jsou pro organizace klíčovým faktorem a personální řízení tvoří nejdynamičtější složku řízení organizace, která v širším slova smyslu zahrnuje veškeré činnosti vedoucích pracovníků i specialistů, orientované na člověka v pracovním procesu .

Určeno pouze pro studijní účely

Téma I.: Strategie - formulace záměrů a cílů

Úvod do problematiky :

Úkolem každé organizace, ať již vyvíjí podnikatelskou činnost či nikoliv je dosahování předem stanovených cílů. O tom, jak bude vize a poslání organizace dosaženo a její cíle naplňovány, rozhoduje globální strategie organizace, která stanoví potřebné zdroje k dosažení cílů a to v oblasti lidské, materiální, finanční a informační .

Na zpracování strategie jako základního dokumentu organizace se podílí všechny její významné složky , z nichž personalistika sehrává jednu z nejdůležitějších rolí, neboť průřezově zasahuje a ovlivňuje i jednotlivé dílčí strategie v oblasti výzkumu a vývoje, obchodu , investic, výroby, ekonomiky, informatiky a dalších.

Struktura kapitol:

Kapitola 1. Vysvětlení obecných pojmů vize, strategické cíle, strategie, taktika, postup, pravidla

Kapitola 2. Hierarchické členění strategií

Kapitola 3. Personální strategie a personální politika.

Kapitola 4. Realizace strategie v praxi

Cíle tématu : Po prostudování tohoto tématu , byste měli být schopni:

1. Uvědomit si, že strategický přístup je nejvyšším stupněm přístupu k jakékoliv realitě
2. Objasnit souvislosti mezi pojmy vize, strategické cíle, strategie a taktika, strategické operace
3. Orientovat se v jednotlivých úrovních strategií
4. Uvědomit si principy, které realizaci strategie ovlivňují
5. Začlenit personální strategii jako rozhodující subsystém do globální strategie
6. Zpracovat personální strategii vaší organizace
7. Zformulovat pravidla personální politiky
8. Pochopit, že realizace strategie v praxi závisí především na lidském faktoru

Kap. 1. Vysvětlení obecných pojmů vize, strategické cíle, strategie, taktika, postup, pravidla

Vize - jsou základní představy zakladatelů organizace o tom, jaké poslání bude organizace plnit, co bude předmětem podnikání, pro jako cílovou skupinu bude činnost organizace vykonávána, jaký druh výrobků či služeb bude na trhu nabízet.

Vize plní několik funkcí:

- vyjadřuje základní záměr zakladatelů, na který strategie navazuje a rozpracovává ji
- vnější funkce - deklaruje poslání organizace vůči veřejnosti
- vnitřní funkce - představuje základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců

Strategické cíle - při formulaci strategických cílů je třeba dbát na to, aby byly vyjádřeny jednoznačně a konkrétně, aby bylo později možno hodnotit, jak jsou naplňovány.

Tyto cíle by měly zajišťovat organizaci její výhodnější pozici ve srovnání s konkurencí.

Cíle musí být na straně jedné reálné, na straně druhé podněcující k co nejlepším výsledkům při efektivním využívání zdrojů.

Vedle globálních cílů jsou formulovány i dílčí cíle, které slouží jako východisko pro zpracování dílčích strategií.

Z časového hlediska někdy rozlišujeme cíle na dlouhodobé (5 a více let), střednědobé (3 roky) a krátkodobé (1-2 roky)

Strategie - množina strategických cílů a záměrů organizace, stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů.

Účelem strategie tedy není určit přesně to, jak podnik dosáhne svých cílů, ale vytvořit rámec pro uvažování a činnost, vedoucí k naplnění vizí a poslání, tzn. čím se chce organizace stát, kam chce jít, kam se chce dostat a vyjádřit předvídaný obraz o organizaci.

Taktiky - jsou přístupy k řešení, které všeobecně určují či objasňují postupy nebo způsoby uvažování při rozhodování. Taktika znamená podporu volnosti jednání a iniciativy, avšak v rámci určitých limitů. Stanovení taktiky musí být vždy konzistentní s realizací cílů organizace. Jen zřídka bývají taktiky

Určeno pouze pro studijní účely

prezentovány v psané formě, takže mnohdy hrozí rozdílná interpretace a tím i odlišné pochopení při vytváření taktiky.

Postupy - jsou plány, které určují a vyžadují metody provádění budoucích činností. Mají podobu chronologických činností. Představují návody, které podrobně a přesně určují jakým způsobem mají být určité činnosti provedeny. Postupy často zahrnují činnosti, které procházejí napříč liniemi oddělení.

Pravidla - určují specifické požadavky na činnosti a jiné záležitosti, které vylučují jakoukoliv volnost. Na rozdíl od postupů pravidla určují způsob provádění činnosti bez specifikace jejich časové posloupnosti. Pravidlo může, ale nemusí být součástí postupu.

Strategické operace - je rozpracovaná strategie do jednotlivých návazných činností, tj. konkrétních programů a projektů, jejichž plněním se uvádí strategie do praxe.

Kap. 2. Hierarchické členění strategií

Správně zvolená strategie vede organizaci k tomu, aby si vytvářela dostatek zdrojů nejen pro pokrytí vlastních potřeb, ale především pro svůj rozvoj a pro uspokojení oprávněných požadavků. Je východiskem pro tvorbu plánů, které ze strategie vycházejí.

Z hlediska jednotlivých úrovní pro které je strategie vytvářena členíme strategie následovně:

- **strategie organizace jako celku / globální strategie** - zpravidla zahrnuje a rozpracovává odpovědi na nejzákladnější otázku „Ve které oblasti budeme podnikat“, „Jak z toho dostaneme peníze“
- **strategie na úrovni organizační jednotky** - tyto strategie zpracovávají jednotlivé vnitroorganizační jednotky organizace, např. dceřinné společnosti, divize, závody nebo samostatné podnikatelské obory jedné organizace.
V rámci těchto vytvářených strategií je soustředěna pozornost na téma „Jak obstát v konkurenci na určitém trhu“

Určeno pouze pro studijní účely

- **strategie na funkční úrovni /dílčí strategie*/funkční strategie*** - je zpracovávána a formulována z pohledu určitých organizačních útvarů organizace tak, aby tento organizační útvar přispěl ke splnění cílů jednotlivých organizačních jednotek i organizace jako celku.

Jedná se o zpracování dílčích strategií, které nejčastěji sledují následující oblasti:

- **obchodní strategie** - analyzuje jednotlivá teritoria trhu, komodity, ve kterých organizace bude působit, jak budou uspokojovány požadavky
- **ekonomicko-finanční strategie** - vytyčuje jasný způsob pro financování obchodních i ostatních operací a stanoví ekonomické parametry, kterých má být v organizaci dosaženo
- **strategie organizace**- určuje jaký typ organizační struktury bude zaveden, jak budou centralizovány respektive decentralizovány rozhodovací pravomoci a kompetence
- **strategie public relations** - určuje jak bude podporována a prezentována hlavní strategie a úsilí firmy vůči veřejnosti, trhu a pod.
- **výrobní strategie** - se zaměřuje na inovaci, vývoj a nabídku nových výrobků či služeb. Více než jakýkoliv jiný faktor rozhoduje tato strategie o budoucnosti organizace, především z pohledu prosazení se v konkurenčním prostředí.
- **marketingová strategie** - je stanovena pro vyvolání a povzbuzování zájmu zákazníků a úzce souvisí s výrobní strategií. Zaměřuje se zejména na analýzu konkurence, stanovování cenové politiky, zjišťování informací o potřebách zákazníků, teritoriální orientaci a segmentaci trhu
- **investiční strategie** - jde o podpůrnou strategii z hlediska efektivního vynaložení a užití investičních zdrojů v zajištění progresivních technologií k intenzivnímu rozvoji organizace

Průřezově všemi těmito funkčními strategiemi se prolíná **strategie personální**, neboť lidský potenciál ovlivňuje všechny výše uvedené dílčí strategie.

Principy provázející tvorbu a realizaci strategie

Tvorba strategie a zejména její realizace je složitým procesem, do kterého vstupuje řada faktorů, rozhodujících o její úspěšnosti. Proto je třeba dbát při její tvorbě nejen na obsah, ale i na zákonité principy, které strategii provázejí.

Určeno pouze pro studijní účely

- **princip permanentnosti** - znamená, že práce na strategii je nikdy nekončícím procesem. Je třeba vyvíjet neustále kontrolní činnost zda vše probíhá v souladu s předpoklady, na nichž je strategie založená, včetně plnění časových harmonogramů
 - **princip tvůrčího přístupu** - vyjadřuje nutnost neustálé inovace a přínosu nových poznatků a nové kvality do strategie
 - **princip rizika** - vychází ze skutečnosti, že strategie má pravděpodobnostní charakter a zahrnuje nezbytné prognózování, takže se nemusí vždy v plném rozsahu splnit
-
- **princip variantnosti**- znamená mít připraveny i jiné varianty pro případ nenadálé změny situace, které zajistí stabilitu organizace
 - **princip interdisciplinarity** - je nutné brát v úvahu, že do zvolené strategie se promítají nejrůznější vlivy, např. ekonomické, politické, jazykové, etické, životního prostředí, a pod., které ji mohou výrazně ovlivnit.
 - **princip vědomí práce s časem** - zdůrazňuje fakt, že každá strategie je zpracovávána pro konkrétní časový interval a ztracený čas se v rámci strategie nedá ničím nahradit.

Kap. 3. Personální strategie a personální politika.

Personální strategie je definicí záměrů organizace, které je třeba realizovat v oblasti lidských zdrojů, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace. Vytyčuje směry, kterými se bude postupovat při vytváření personální politiky a personálních postupů.

Formulování personální strategie je vždy odrazem přístupu organizace, kterým uvádí do souladu nároky na lidský potenciál s vytyčenými strategickými cíli, včetně metod a způsobů, jak těchto cílů dosáhnout.

Metodika zpracování personální strategie

K rychlému a správnému zpracování a přijetí personální strategie je vhodné vypracovat jasnou metodiku její přípravy a zpracování. Vždy je třeba vycházet z hlavních strategických cílů pro personalistiku a jejich rozpracování do dílčích oblastí personální strategie.

Metodika zpracování by měla respektovat potřebu flexibility, tzn., že bude možno v rámci personální strategie pružně reagovat na změny cílů organizace.

Určeno pouze pro studijní účely

Konkrétní podoba personální strategie je determinována velikostí a celkovou úrovní organizace, t.j. počtem a kvalifikační strukturou pracovníků, počtem personalistů v organizaci, personálními činnostmi, které bude zahrnovat apod.

Dvořák (1998) ve své metodice pro zpracování personální strategie člení personální činnosti do 9 oblastí, které dále rozděluje na hlavní a podpůrné:

a) hlavní oblasti :

- Stanovení personální potřeby a systemizace pracovních míst
- Transformace personálu do cílového stavu t.j. Plán lidských zdrojů

b) podpůrné oblasti :

- Systém profesních kariér
- Personální marketing
- Profesní rozvoj
- Hodnocení personálu
- Sociální politika
- Personální informační systém
- Personální management a vedení lidí

Pro každou oblast je určen dílčí strategický cíl, který je konfrontován se stávajícím stavem . Posledním krokem je sestavení realizačního harmonogramu jednotlivých kroků .

Přestože existuje řada různých metodik pro zpracování personální strategie, vždy se při nich vychází z následujících **obecných principů**:

1. Personální strategii pojmáme jako výkonný nástroj , který slouží k rozpracování personální politiky
2. Definujeme hlavní strategický cíl v oblasti personalistiky
3. Definujeme jednotlivé oblasti personální strategie, které zabezpečí splnění hlavního strategického cíle, včetně vymezení prioritních oblastí
4. Popíšeme cílový žádoucí stav, kterého chceme v jednotlivých oblastech dosáhnout
5. Pro každou oblast personální strategie definujeme dílčí cíl
6. K realizaci cíle v jednotlivých oblastech zpracujeme harmonogram jednotlivých kroků, který slouží jak pro kontrolu, tak pro korekci cílů

Určeno pouze pro studijní účely

Z výsledků mezinárodního průzkumu řízení lidských zdrojů , uskutečněného v letech 1995-1996 VŠE v Praze a Centre for European HR management Cranfield University Velká Británie vyplynulo, že písemně vypracovanou personální strategii mělo více než 2/3 dotázaných organizací ve Švédsku (70%) a Švýcarsku (69%), zatímco u organizací v České republice byla personální strategie zpracována pouze u 38 % dotázaných. Překvapivě velmi malý podíl organizací měl zpracovanou písemnou personální strategii v Německu (21%) a v románských zemích jihu Evropy . Nejméně často se tyto dokumenty vyskytují v organizacích postkomunistických zemí.

Personální politika je soubor stabilních pravidel, která jsou v souladu s firemní filozofií a firemními hodnotami uplatňovány v rámci organizace při rozhodování v personálních záležitostech.

Zajišťuje spravedlivý přístup k řešení jednotlivých oblastí, usnadňuje decentralizaci řízení a delegování pravomocí na liniové vedoucí , snadnou orientaci manažerů v personálních činnostech a efektivní způsob informování nových zaměstnanců. Personální politika bývá zpravidla úzce spjata s organizační kulturou a pomáhá ji v organizaci dotvářet a prohlubovat.

Personální politika existuje v každé organizaci. V některých pouze implicitně jako filozofie managementu a postoj k zaměstnancům, v jiných ve zcela formalizované písemné podobě, což může způsobovat její ztrnulost, nepružnost a frázovitost. Přesto řada manažerů tuto explicitní formu upřednostňuje, protože jim dává exaktní návody na řešení personálních záležitostí.

Již výše citovaný mezinárodní průzkum řízení lidských zdrojů zjistil, že se charakteristiky písemně zpracovaných personálních politik v jednotlivých zemích výrazně liší.

Nejčastěji mají personální politiku zpracovanou právě nejvyspělejší země, především Británie, Nizozemí, Švédsko , Norsko, Švýcarsko, Irsko. Vyjimku tvoří Německo, které řeší řadu personálních otázek formou nadpodnikových předpisů.

Nejméně často existuje personální politika stejně jako personální strategie v postkomunistických zemích.

Kap. 4. Realizace strategie v praxi

Přestože je formulování strategie a jejímu rozpracování do strategických operací věnována velká pozornost, v praxi často dochází k jejich neplnění.

Strategie se pak stává pouze formálním dokumentem, nevykonává svoji nejvýznamnější funkci t.j. funkci základního řídicího dokumentu organizace.

Příčiny, proč nejsou strategie zejména v českých organizacích plněny uvádí Souček (1996) následovně:

- **Nedostatek vůle** zodpovědných lidí k prosazování strategických cílů za cenu radikálních změn
- **klima lhostejnosti** pracovního kolektivu vůči strategii - neztotožnění se nebo neseznámení se s cíli
- **nejasně formulované strategické cíle** a jejich nekonzistentnost
- **nedostatečně rozpracované strategické operace** (postupy)
- **neschopnost zaměstnanců** strategické operace realizovat
- **nedostatečně vytvořené zdroje**, nutné pro realizaci strategických operací
- **nedostatečný kontrolní systém**
- **slabá motivace** pracovníků k plnění tvůrčích úkolů

Pro zavedení strategie do praxe jsou rozhodující postoje a činnost vrcholového managementu. Ten je také zpravidla v rámci organizace za realizaci strategie zodpovědný. Není výjimkou, že je strategie formálně zpracována dle vizí vlastníků, ale ztotožnění se vrcholového managementu se strategií nenastane. Tím se stává organizace značně oslabenou vůči vnějšímu konkurenčnímu prostředí.

Souček (1996) analyzoval faktory, které realizaci strategie usnadňují:

- **Účinná prezentace** strategických cílů v rámci organizace - s vizí a strategickými cíli by měli být seznámeni všichni zaměstnanci organizace. Je nutné však zvolit adekvátní formu prezentace tak, aby nemohlo dojít ke zneužití informací, mající charakter obchodního tajemství, jež jsou v každé strategii obsaženy.
- **Vysoká kvalifikace pracovníků** na všech úrovních umožňuje kvalitně zpracovat závažné strategické operace, např. cenovou strategii, strategii nákupu. apod.

Určeno pouze pro studijní účely

- **Schopnost organizace zvládat sociální problémy** . Vyplývá-li ze strategie zlepšení sociálního postavení pracovníků např. zajímavější práce, perspektiva sociálních jistot apod. snadněji se prosazuje, než ta, která pracovníky ohrožuje
- **Návaznost na dosavadní zvyky, chování a kvalifikaci lidí** . Čím více změn strategie v přístupu lidí vyžaduje, tím hůře se prosazuje . Přitom strategie je především o prosazování změn a děláním věci jinak. Uplatnění psychologických přístupů k pojetí strategie je pro získání lidí nezbytné .
- **Vytváření klimatu pro plnění strategických operací** - tzn. zajistit pochopení nutnosti strategie a ztotožnění se pracovníků se strategickými cíli
- **Vybudování soustavy hmotné a morální stimulace** přispívá ke zvýšení zájmů kolektivu na plnění obvykle náročných strategických operací . Významnou roli hraje hmotná stimulace i morální ocenění úspěchů
- Dobře vybudovaný **informační systém** , poskytující spolehlivé informace o faktorech ovlivňujících strategii, včetně očekávaných hrozeb
- **Dostatek času** , věnovaný přípravě a rozpracování strategických operací , což umožní jejich rychlou realizaci v praxi
- **Přesná formulace strategických cílů** - při nepřesné formulaci nejsou plněny správné cíle
- **Konzistentnost** strategických operací a využívání synergických efektů - tzn. že splnění jedné operace musí podporovat splnění ostatních - např. strategická operace v technickém rozvoji zajišťuje rozvoj prodeje apod.
- **Reálnost** strategických operací - vyhnout se nekritickému optimismu
- **Posuzování** každé strategické operace z **hlediska jejího přínosu** ke splnění strategických cílů - neposuzovat izolovaně a dle tradičních ukazatelů
- **Vytvoření organizace**, odpovídající strategickým cílům - překonávání funkčních bariér pro týmovou spolupráci
- **Výrazné úspěchy organizace** zvyšují sebedůvěru pracovníků a zvyšují jejich motivaci k plnění náročných úkolů

I přes všechny výše uvedené faktory, neprobíhá realizace strategie samočinně. V mnoha organizacích převládá snaha pracovníků o řešení spíše operativních úkolů , které staví jako prioritu před řešením strategických operací, jenž místo rutinního přístupu vyžadují přístup tvůrčí.

Určeno pouze pro studijní účely

Realizace strategie musí být prováděna formou strategického řízení, zaměřeného zejména do oblasti lidských zdrojů, které jsou pro úspěšnou realizaci strategie rozhodujícím faktorem .



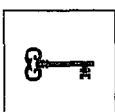
Shrnutí poznatků z tématu č. I :

Formulace základních strategických cílů, stanovených na základě vize, které jsou obsaženy v globální strategii tvoří základní řídicí dokument každé organizace . Bez těchto faktorů, ať již implicitně či explicitně vyjádřených nemůže žádná organizace efektivně fungovat.

Globální strategie se opírá o strategie jednotlivých organizačních jednotek a o dílčí strategie , jejichž strategické cíle jsou funkčně zaměřeny do konkrétních oblastí.

Zavádění strategie do praxe není snadným úkolem , neboť jsou uvnitř organizace vytvářeny různé „obránné mechanismy“ , kterými se brání proti změnám, které strategie přináší. Překonání těchto bariér je možné pouze systematickým přístupem k lidskému potenciálu, který plnění strategických cílů v rozhodující míře ovlivňuje.

Personální strategie jako systematický přístup k řízení lidských zdrojů tak získává vyjímečné postavení mezi jednotlivými dílčími strategiemi. Plnění svých vlastních strategických cílů přispívá k plnění globální strategie organizace, současně se její závěry promítají do všech ostatních dílčích strategií a rovněž determinují i personální politiku, která zajišťuje relativně spravedlivé prostředí pro lidský potenciál v organizaci.



Klíčové pojmy

- ✓ Poslání , vize
- ✓ Formulování strategických cílů
- ✓ Globální strategie *
- ✓ Taktika, postup, pravidla
- ✓ Strategie na úrovni organizační jednotky
- ✓ Strategie na funkční úrovni
- ✓ Strategické operace
- ✓ Personální strategie
- ✓ Personální politika
- ✓ Faktory usnadňující realizaci strategie

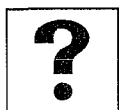
Pozn.: Pojmy označené * existují v manuálu i pod alternativními názvy



Prameny a doporučená literatura

- H. Koontz, H. Weihrich : Management, Praha, Victoria Publishing 1993,
str.123-124**, 173-175
- M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999,
str. 177-191 **
-
- J. Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press 2001,
str. 22-23
- Kavan : Každému šanci aneb personalistika dnes, Praha, Profess Consulting,
str. 21
- Z. Souček : Jak zajistit realizaci podnikové strategie , Moderní řízení 9/96
str. 29-32
- Z. Dvořák : Personální strategie podniku, Moderní řízení 12/98, str. 36-40
- J. Koubek : Výsledky mezinárodního průzkumu řízení lidských zdrojů ,
uskutečněného v letech 1995-1996, VŠE Praha a Centre for
European Human Resource Management Cranfield University
Velká Británie, 1997, str. 5-6

Pozn. : Literatura označena ** je uvedena v čítance



Kontrolní otázky

1. Jaká je souvislost mezi vizí, strategickými cíli a strategií a jakou roli hrají tyto faktory ve vztahu k zaměstnancům organizace
2. Jak vstupuje personální strategie do ostatních funkčních strategií
3. Co ovlivňuje tvorbu personální strategie
4. Na které základní otázky je třeba odpovědět při formulování personální strategie
5. Definujte jednotlivé kroky při formulování personální politiky
6. Jaký postup byste zvolil/a při prosazování nové strategie a) ve výrobním podniku, b) v inženýrské organizaci c) v nově vzniklé státní instituci



Cvičení

1. Rozpracujte jednu z vybraných personálních činností - výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, vzdělávání, kouření na pracovišti do formy strategické operace, taktiky, postupu a pravidel
2. Podle získaných informací zpracujte personální strategii vaší organizace
3. Vysvětlete na této personální strategii, jak budete prakticky čelit principům, které budou ovlivňovat její realizaci



Místo na poznámky

Určeno pouze pro studijní účely

Téma II.: Organizace a strategické řízení - nástroje k realizaci strategických cílů

Úvod do problematiky:

„Organizace jsou nástroje společnosti k realizaci určitého sociálního úkolu. Není možno být efektivní, pokud se předem nerozhodneme, čeho chceme dosáhnout. Není dokonce ani možno navrhnout strukturu organizace, pokud nevíme, co má dělat a jak můžeme měřit, zda to skutečně dělá.“

P. Drucker, Věk diskontinuity

K tomu, aby mohli být strategické cíle realizovány jsou vytvářeny nástroje v podobě organizací, které nejsou statickým prvem. Vnější turbulentní prostředí i neustálé změny uvnitř samotné organizace, včetně lidí, které v ní pracují činí z organizace pružný otevřený systém, kterým se organizace přizpůsobuje potřebám, zajišťujícím plnění strategických cílů.

Mezi hlavní faktory, které rozhodují o tom, jak organizace funguje ve vztahu ke svému vnitřnímu i vnějšímu prostředí patří organizační struktura, organizační procesy, které v ní probíhají a organizační kultura, která je v ní vytvářena.

Uplatněním prvků strategického řízení v organizaci je zajišťován systematický přístup k plnění strategických cílů, které jsou samotnou podstatou existence organizace.

Struktura kapitol:

Kapitola 1.: Organizace, organizační struktury a jejich vývoj

Kapitola 2.: Organizační kultura - síla sdílených cílů, hodnot a priorit

Kapitola 3.: Organizační rozvoj

Kapitola 4.: Vývoj strategického řízení

Cíle tématu:

Po prostudování tohoto tématu byste měli být schopni:

1. Vědět co je prioritní podmínkou pro vznik organizace a jakou funkci organizace plní
2. Vysvětlit na čem závisí typ organizace a organizační struktury a dle jakých parametrů se posuzuje jejich efektivita

3. Naznačit jaký další vývoj organizací a organizačních struktur se do budoucna očekává a co tento vývoj determinuje
4. Objasnit jaký vztah existuje mezi organizační kulturou a strategií a jak se podílí organizační kultura na formulování pravidel personální politiky
5. Popsat čím a jakým způsobem je v organizaci zabezpečena realizace změn
6. Pochopit význam strategického řízení a vlivu jeho jednotlivých vývojových etap na lidské zdroje

Kap. 1. Organizace , organizační struktury a jejich vývoj

Pojmem *organizace* označujeme záměrně vytvořený, systémově uspořádaný celek, mající schopnost systematicky vykonávat určité aktivity . Každá organizace je tvořena dvěma vzájemně se ovlivňujícími subsystemy .

Technický subsystem zahrnuje konkrétní materiální - zhmotněnou část organizace , t.j. budovy, zařízení, technické vybavení a nemateriální hodnoty organizace - know-how, licence, pracovní a informační systémy.

Jeho jednotlivými segmenty jsou marketing/prodej, vývoj/výzkum, finanční management, nákup/skladování, výroba/údržba, administrativa/personalistika, logistika. Toto členění je obdobné i v jiných typech organizací, např. institucích.

Z hlediska řízení je technický subsystem považován za systém uzavřený, který fyzicky i morálně zastarává v čase, neboť vnější vývoj přináší stále nové poznatky. Proto je nutné technický subsystem obnovovat nebo revitalizovat. Efektivní využívání technického subsystemu je jednou ze základních strategií organizace.

Sociální subsystem je souhrnem vztahů, uvědomělého chování a kvality lidského potenciálu v organizaci. Zahrnuje pojmy organizační kultura, organizační politika, ideologie a filozofie. Jednotlivými segmenty sociálního subsystemu jsou vize, hodnoty, symbolika, styl řízení, organizační systémy, struktura, kvalifikace. I přes svoji abstraktnost, otevřenost a neměřitelnost je rozhodujícím činitelem pro posuzování efektivnosti organizace.

Obnova nebo revitalizace jednotlivých segmentů technického subsystemu je tvořivý proces, který je zabezpečován subsystemem sociálním. Oba subsystemy

Určeno pouze pro studijní účely

fungují na zcela odlišných principech a proto je nutné při řízení organizace od sebe striktně odlišovat způsob řízení technického a sociálního subsystému.

1.1. Typy organizace

Stanovení typu organizace neprobíhá náhodně, ale je řešena v rámci dílčí strategie . Typ organizace závisí na její struktuře, stupni centralizace, případně decentralizace řídicích funkcí a uplatněném stylu řízení.

- a) Organizace typu „linie a štáb“ - je upřednostňována představiteli klasické teorie. Liniovou úroveň představují funkce a manažeři, kteří řeší primární úkoly organizace , t.j. výrobu, prodej, řízení organizace jako celku. Štáb poskytuje služby linii a umožňuje její práci v takových funkcích jako jsou personalistika, finance, informatika apod.
- b) Divizní typ organizace - je strukturování organizace do oddělených divizí, z nichž každá se zabývá samostatnou činností. Do ústředí jsou soustředěny odborné útvary, které poskytují divizím své služby a současně vykonávají kontrolu nad příslušným úsekem aktivit v divizích, jejichž míra závisí na míře decentralizací pravomocí.
- c) Decentralizovaná organizace - je uplatněna u organizací typů nesourodých konglomerátů. Většina činností je decentralizovaná a omezený personál ústředí se zabývá finanční kontrolou , strategickým plánováním, právními záležitostmi, personalistikou managementu apod. Klasickým příkladem decentralizované organizace je v současné době užívané holdingové uspořádání.
- d) Maticové organizace - jsou založeny na řízení jednotlivých projektů . Ten je řízen manažerem projektu, který nemá stálý personál, ale pouze vybraný tým spolupracovníků z odborných skupin, z nichž každá je vedena manažerem , který je za formování této skupiny zodpovědný.
- e) Flexibilní organizace - jsou organizace s jádrem zaměstnanců, vykonávající rozhodující a trvalé činnosti a personálem, který je najímán a zaměstnáván ad hoc dle potřeb organizace. Tento typ organizace se rychle adaptuje na vyvíjející se požadavky trhu a funguje plynule.
- f) Procesní organizace - doposud nejvyšší stupeň vývoje organizace. Jsou organizovány na základě horizontálních procesů, které probíhají uvnitř organizace a překračují hranice jednotlivých organizačních jednotek.

Určeno pouze pro studijní účely

Organizace je pak chápána nikoliv jako hierarchie statických rolí, ale jako portfolio dynamických procesů, které v ní dominují.

1.2. Organizační struktura

Organizační struktura je více či méně formalizovaná podoba jednotlivých typů organizace.

Child (1977) definoval organizační strukturu jako něco, co obsahuje „všechny zřetelné a pravidelně se objevující rysy, které napomáhají formovat chování jejích členů“. Uspořádání organizační struktury ukazuje, kdo je zodpovědný za řízení, koordinování a výkon činností a definuje hierarchii řízení- t.j. kdo je na každé úrovni v organizaci odpovědný a za co.

Organizační strukturu je třeba pojímat jako organizační podmínku pro dosažení stanovených cílů.

Každý typ organizace si stanoví organizační strukturu takovou, která nejlépe přispívá k dosažení jejích strategických cílů. Výběr organizační struktury závisí na řadě faktorů a dané situaci. V některých případech je v zájmu usnadnění dosažení cílů vhodné kombinovat v jedné organizaci různé typy organizačních struktur.

Patří-li výběr typu organizace k dílčí strategii, pak výběr a tvorba organizační struktury tvoří jednu ze strategických operací.

Vybrané typy organizačních struktur:

a) Funkcionální organizační struktura - je nejčastěji používaný způsob k organizování činností. Koordinace se dosahuje pomocí pravidel, postupů, stanovením dílčích cílů, plánů a rozpočtů.

Její výhodou je logičnost a ověřenost uspořádání, respektování principů pracovní specializace, který usnadňuje efektivní využívání zaměstnanců. V čele organizační jednotky ve funkcionálním uspořádání stojí vrcholový-funkcionální manažer (např. obchodní ředitel, výrobní ředitel apod.)

Nevýhodou je, že v takovémto organizačním uspořádání je kladen malý důraz na globální strategické cíle, obtížná koordinovanost činností mezi jednotkami a vytváření loajálního postoje k funkční organizační jednotce a ne organizaci jako celku. Rovněž adaptace organizace na nově vzniklé poměry probíhá při funkcionálním organizačním uspořádání velmi pomalu.

- b) Teritoriální uspořádání - organizační uspořádání podle území , resp. oblastí je uplatňována u těch organizací, které svojí činností zasahují značnou geografickou oblast. Výhodou je , že se pozornost soustředí místním problémům a trhům, snižuje náklady , urychluje dodávky výrobků či služeb, vytváří nové pracovní příležitosti v daném regionu. Nevýhodou je zřizování některých duplicitních činností jako je zásobování, personalistika, účetnictví apod.
- c) Organizační uskupení dle zákaznických skupin - je uplatňováno u mnoha institucí tam, kde existují vyhraněné zákaznické skupiny . Někdy vznikají i na základě produktů .
Výhodou je , že lépe organizace reaguje na zákaznická přání, demonstruje tak ochotu firmy naslouchat zákaznickým potřebám.
Nevýhodou je obtížná koordinace s jinými organizačními jednotkami, organizovanými na jiném základě, možnost vzniku nadbytečných kapacit při změně počtu zákazníků a nerovnoměrnost v období růstu .
- d) Výrozkové uspořádání - vychází z původní funkcionální organizační struktury tam, kde nastal bouřlivý rozvoj jednotlivých výrozkových řad . Dochází k vysoké delegaci pravomoci na výrozkové manažery, kteří současně přebírají odpovědnost za oblast výroby , prodeje, služeb, servisu . Tím také nesou plnou zodpovědnost za zisk ze svých výrozkových řad . Nevýhodou je nevyjasněnost v úhradě režijních nákladů, vznikajících na ředitelství, ve vývoji apod. , které nemohou výrozkoví manažeři ovlivňovat.
- e) Maticová organizační struktura - je kombinací funkcionální a projektové či výrozkové struktury. Funkcionální manažer je překryt projektovým manažerem, který nese plnou zodpovědnost za výsledný produkt. V současném stylu řízení jsou stále velké problémy při přechodu na maticovou organizační strukturu, které vyplývají zejména z konfliktů mezi funkcionálními a projektovými manažery ohledně zdrojů (finančních, lidských apod.) , zvyšuje se administrativa z důvodu alibizace jednotlivých rozhodnutí a mnoho času je věnováno řešení konfliktních situací. Přesto všechno se maticová organizační struktura stále více uplatňuje zejména ve stavebnictví, investiční výstavbě , v marketingových kampaních, ve výzkumu a vývoji apod.

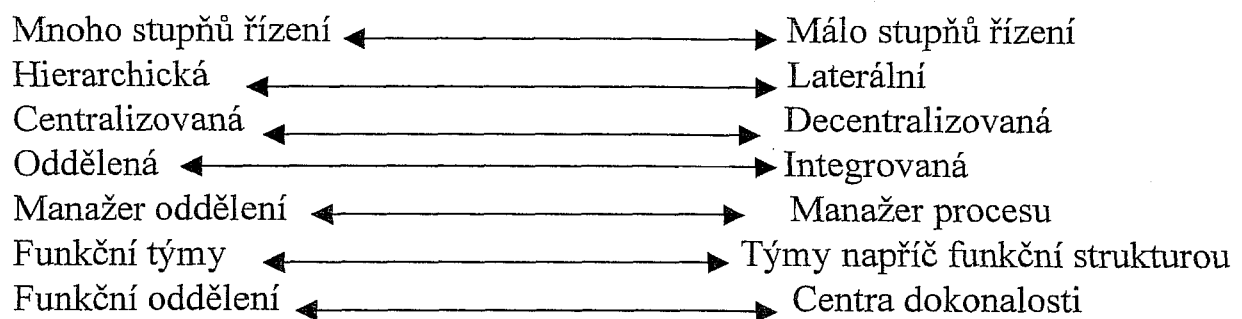
1.3. Současný vývoj organizací a organizačních struktur

Mnoho organizací se neustále zabývá zeštlhlováním organizační struktury. Trend směřuje k plochým organizačním strukturám, v nichž je kladen důraz na řízení po horizontální linii. Horizontální organizace má na svém vrcholu malou skupinu TOP manažerů, kteří se zabývají funkcemi financování a řízením lidských zdrojů. Všichni ostatní členové organizace pracují v multidisciplinárních týmech, které zajišťují klíčové procesy, nutné pro dosažení strategických cílů.

Organizační design, srovnávající klasickou a nově pojatou organizaci vypadá následovně:

Hierarchicko /organizačně
založená organizace
Paternalismus

Horizontálně/procesně
založená organizace
Spoluúčast



Od organizační struktury k organizační architektuře

Vývoj nových poznatků, který se objevil zejména v 90. letech přinesl i zcela nový pohled na organizační strukturu a organizační chování. Prestižní manažerské školy jako je např. Harvard Graduate Business School začínají chápat pojetí organizační struktury, dosud představující tzv. tvrdé prvky organizace, jako překážku komplexního přístupu k vytváření nových nebo ke změně stávajících organizačních systémů.

V této souvislosti se objevil nový pojem - organizační architektura- kterým někteří teoretici a manažeři metodicky připodobnili projektování a změny sociálních systémů projektování a změnám staveb.

Organizační architektura je charakterizována jako umění vytvořit takový systém vztahů, jednání a chování určité skupiny lidí, aby to uspokojilo jejich

Určeno pouze pro studijní účely

aspirace ve společné činnosti ať již s cílem vytvářet zisk, nebo plnit určité poslání.

Organizační architektura bere v úvahu spolupůsobení 4 hlavních činitelů, které promítla do organizačního projektování, do tvorby nových systémů a nejčastěji do změn systémů již existujících.

- a) Účel pro který je architektura vytvářena - je chápán jako popis prostředí, které organizaci obklopuje a které v podstatě determinuje její strategické cíle
např. vývojové tendence, životní cyklus organizace, teritorium
- b) Strukturní materiál jsou nové organizační formy i jejich části, které mohou sloužit jako stavební kameny při změnách dnes již málo vyhovujících prvků systémů nebo při projektování systémů nových
např. Holdingové uspořádání, strategické podnikatelské jednotky, Franchising a franchisingové systémy, nové strukturní řízení akciových společností, maticové struktury
- c) Styl - je tvořen měkkými prvky organizace - např. popisy manažerských kompetencí, popisy konfliktů v organizaci a možnosti jejich řešení, způsob porad, jako nejdůležitější prvek komunikace mezi pracovníky, organizační kultura
- d) Technologie - postupy, kterých je možno použít při realizaci navržených organizačních projektů.
Např. metoda Kaizen - trvalé zlepšování, coaching, uplatnění benchmarkingu v praxi apod.

Přestože organizační architektura v mnohém připomíná architekturu stavební a její tvůrci z ní dozajista vycházelí, znamená další kvalitativní posun ve vývoji a vnímání organizace, organizačních systémů, organizačních struktur a na ně navazujících sociálních systémů v organizaci.

Z teorie organizační architektury vychází Kopčaj (1997), který ji dále rozpracovává a promítá ji do své teorie o úspěšnosti organizace.

Za důležitý faktor při tvorbě strategie považuje motivaci k **uspokojování potřeb organizace**.

Čím vyšší je vyspělost organizace, tím větší je její ekonomická stabilita a tím více se soustřeďuje na cíle, které ji zajistí její úspěšnost.

Určeno pouze pro studijní účely

Úspěšná neboli excelentní organizace není ta, která svoji strategii formuluje převážně v ekonomických parametrech jako je zisk, prosazení se na trhu, zajištění a udržení zaměstnanosti, to znamená, že se soustřeďuje na uspokojení svých základních funkcí, ale ta jejíž strategické cíle hovoří o dosažení parametrů soutěžní dokonalosti.

Srovnání této teorie s Maslowovou motivační teorií lidských potřeb je pro pochopení nového pohledu na organizaci, nikoliv již jako na tvrdý prvek, ale jako na „živý organismus“, který se aktivně účastní tvorby strategie a zapojuje do plnění strategických cílů, více než názorné a proto je zde uvádím.

Obr. 1. : Porovnání Maslowovy pyramidy lidských potřeb a pyramidy potřeb organizace

Estetické potřeby	Soutěžní dokonalost
Potřeba poznat a porozumět	Inovantnost
Seberealizace	Schopnosti naplňovat poslání oboru podnikání
Potřeba úcty a sebeúcty	Organizační image, hrdost na příslušnost k organizaci
Sociální potřeby	Kooperativní vztahy zaměstnanec, zákazník, region
Bezpečí a jistota	Právní bezpečnost, mít zákazníka a jistotu zisku
Biologické potřeby	Potřeba uspokojit základní funkce organizace

Maslowova pyramida
lidských potřeb

Pyramida potřeb
organizace

Kap. 2. Organizační kultura - síla sdílených cílů, hodnot a priorit

Zájem o studium vlivu kulturních faktorů na styl řízení a organizaci byl podnícen tzv. „japonským zázrakem“ - dynamickým růstem ekonomické síly Japonska. Nesporný vliv japonské národní kultury na uplatněný japonský styl řízení, vyvolal zájem manažerů i vědeckých pracovníků o studium těchto aspektů.

Byly vypracovány řady srovnávacích studií způsobu řízení, které se zabývaly diferenciacemi mezi jednotlivými kulturami.

Do centra pozornosti se dostala analýza organizační kultury, která se stala „megahitem“ managementu osmdesátých let, vyvolávajícím řadu diskusí a polemik.

Značné množství prací, zpracovaných na toto téma přineslo i značné množství teorií a informací o organizační struktuře.

Ze všech těchto teorií vyplývá, že právě kultura je klíčovou složkou v realizaci poslání a strategie organizace, výrazně ovlivňuje efektivnost řízení organizace i její postavení a konkurenceschopnost na trhu. Rozhodující význam sehrává organizační kultura při řízení změn.

Podrobné studium organizační kultury tvoří náplň samostatného předmětu Vašeho studijního oboru. Proto se v tomto materiálu omezíme pouze na základní úvodní informace, které přispějí k objasnění vlivu organizační kultury na realizaci strategických cílů organizace.

Jedna z nejjednodušších definicí organizační kultury je následující:

Organizační kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot v organizaci všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Pfeifer, Umlaufová (1993)

Každá organizace má svoji vlastní - jedinečnou kulturu, která se vyvíjí v závislosti na vnějších podmínkách, které organizaci obklopují a vnitřních podmínkách, které si organizace svoji strategií vytvořila.

Vztah kultury a strategie v organizaci je vztahem vzájemně závislým, obousměrně se ovlivňujícím, který znamená že :

1. Strategie ovlivňuje kulturu v organizaci = formuje chování, mění hodnoty, normy, artefakty (to co lidé vidí, slyší, cítí)

2. Kultura organizace přispívá k formování její strategie = charakter kultury organizace bude pravděpodobně promítnut i do její strategie (pružnost, otevřenost, dravost)

Kultura organizace může sehrát při plnění strategických cílů pozitivní i negativní úlohu. Pokud vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšování výkonů a zvládnání změn, pak má charakter pozitivní.

Naopak, vytváří-li kultura v organizaci bariéry v podobě odporu ke změnám, nedostatečné angažovanosti, lhostejnosti apod. , které znemožňují dosažení strategických cílů, pak vystupuje kultura proti organizaci a má charakter negativní.

Tím, že organizační kultura významně ovlivňuje chování, sehrává zásadní úlohu v případě, kdy se strategie organizace neplní z důvodu nesprávně či nevhodně formulovaných strategických cílů. Dojde-li v této souvislosti k nevhodné změně kultury, která ovlivňuje výkonnost organizace, bude nutné provést její programovou změnu.

Kap. 3. Organizační rozvoj

Organizační rozvoj je plánovitý proces navrhování a implementace organizačních změn , které přispívají k dosahování strategických cílů. Zahrnuje takové aspekty, zlepšující efektivnost fungování organizace jako je organizační struktura, pracovní kultura a postupy , styl řízení, týmová spolupráce, řešení konfliktů a pod.

Jeho realizace probíhá v jednotlivých etapách:

1. etapa - etapa diagnostická - stanoví odkud a kam se chceme dostat, jaké síly tomu napomáhají a jaké brání, co je nutno změnit
2. etapa - etapa plánovací - stanovuje akce, které je třeba uskutečnit , aby se dosáhlo potřebných změn např. definování poslání organizace, vytváření pracovních kolektivů apod.
3. etapa - etapa realizační - která je etapou nejobtížnější . Prosazování změn formou vnucování je relativně neúčinné a nevede k žádoucím výsledkům . Proto jsou změny prosazovány sestaveným týmem pracovníků, vybraným z různých oblastí činností a různých stupňů řízení, který musí mít podporu vrcholového vedení (diagonální tým)

4. etapa - etapa hodnocení a konsolidace - zjišťuje, zda bylo stanovených cílů dosaženo. Nejčastěji se tak děje formou průzkumu mínění zaměstnanců, který poskytuje zpětnou vazbu. Jakmile bylo cílů dosaženo, je třeba zajistit konsolidaci výsledků, aby nedošlo k nežádoucím zvrátům

Beckhard - průkopník této metodiky uvádí přehled 8 charakteristik úspěšného programu organizačního rozvoje:

- ⇒ jedná se o plánovitý program, týkající se celé organizace nebo jejich relativně samostatných částí
- ⇒ jeho úkolem je dosáhnout konkrétních strategických cílů
- ⇒ management se zavazuje k podpoře tohoto programu
- ⇒ program se realizuje za určitý čas (zpravidla trvá 2-3 roky, než se dostaví konkrétní výsledky)
- ⇒ od samého počátku se program zaměřuje na akci
- ⇒ důraz je kladen na změny postojů, vnímání a chování, jakož i na strukturu a systémy
- ⇒ opírá se o proces učení ze zkušeností
- ⇒ program je realizován diagonálními týmy

Současný stav organizačního rozvoje je poznamenán vývojem a novým pojetím organizace a organizačních struktur jako složitého systému, jehož změny není možno prosazovat dřívější formou jednoduchých řešení. Proto je větší pozornost věnována kultuře řízení, která uznává nemožnost okamžitých řešení. Orientuje se na posilování pravomocí, formování týmů a týmového chování, flexibilitu, řízení změny a komplexní řízení kvality (TQM).

Kap. 4. Vývoj strategického řízení

Myslet strategicky znamená záměrně a vědomě zformulovat a demonstrovat směr, kterým chcete jít.

*Strategické řízení/ strategický management** jako nástroj řízení zahrnuje aktivity, zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím, které organizaci obklopuje.

Pozn.: Pojmy označené * existují v manuálu i pod alternativními názvy

Určeno pouze pro studijní účely

Strategické řízení je nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínaje strategickou analýzou, formulací možných variant řešení, končící výběrem a implementací optimálních strategií.
Němeček a kol.(1997)

Ještě mnohem jednodušeji vyjádřil pojem strategické řízení Armstrong (1995) :

Strategické řízení je proces, jímž organizace a její manažeři určují:

- kam míří = strategický záměr
- jak se tam chtějí dostat = strategické plánování
- jak zajistí, aby se dostali, tam kam chtějí = řízení organizace a jejích činností ve směru plnění strategických cílů

Vývoj strategického myšlení

K rozvoji strategického řízení došlo na prahu sedmdesátých let. K jeho vzniku přispěla stále více selhávající funkce plánování v důsledku hlubokých proměn na celosvětové ekonomické scéně.

V první vývojové fázi, t.j. koncem šedesátých a počátkem sedmdesátých let bylo pro strategické řízení charakteristické uplatňování amerických teorií, založených na souboru strategických analýz:

- Analýza silných a slabých stránek organizace, příležitostí i rizik trhu, známá pod názvem SWOT. Pro svoji jednoduchost a názornost je používána v mnoha organizacích dodnes
- Portofoliová analýza - prověření a ocenění toho čím organizace disponuje a rozřídění do známých 4 skupin, známých pod názvem „hvězdy“, „dojné krávy“, „otazníky“, „mrtvé dřevo“. Tyto charakteristiky určovaly, do čeho investovat, co podržet, co zlikvidovat.

Druhá vývojová fáze - osmdesátá léta - vnáší do strategického řízení pojem „konkurenční výhoda“ a strategické řízení směřuje především k získávání konkurenčních výhod, které jediné zajišťují silné tržní postavení.

Ti, kteří konkurenční výhody nedosáhnou jsou určeni k pouhému vyhledávání tržních mezer.

Třetí vývojová fáze - nástup v devadesátých letech - strategické řízení vychází ze sledování vývoje konkurence. Hovoří se o „superkonkurenci“ a „hyperkonkurenci“. Dochází k propojování organizací do velkých korporací,

tvůřících tzv. „první ligu“. Konkurenční výhody mají jen velmi malou životnost, neboť dochází k novému zrychlenému cyklu změn .

Ty organizace, které nejsou členy první ligy provádí kampaň zeštíhlování . Odepisují se aktiva, propouští zaměstnanci, zbavují se výzkumu, vývoje , schopných lidí . Tím si znemožňují inovaci i získávání nových trhů.

Nový směr strategického řízení naznačuje dvě neopominutelné potřeby, které organizace potřebuje . - tým schopného lidského potenciálu a produktivní zkušenost.

Tak dochází ke sblížení strategického řízení a lidského potenciálu . Strategie organizace se identifikuje s jeho strategií lidských zdrojů. Mění se požadavky na lidi v čele organizace, prosazuje se tendence „od vedoucích osob k vůdčím osobnostem“ .

V řízení se uplatňují poznatky filozofie nových počátků a příležitostí , která přináší převratné poznatky , že svět je plný nahodilých setkání, nově vznikajících struktur, příležitostí a začátků.

Na ně navazuje filozofie řízení čase turbulence a vydělávání na chaosu.(Drucker, Waterman) .

Lze tedy očekávat, že postupně nastává doba , kdy organizace přestává určovat postavení člověka, ale naopak člověk překonává organizaci .

Strategie pak stále méně bude vytyčovat směry a cesty organizace, ale stále více tvořit nové obrazy její budoucnosti.



Shrnutí poznatků z tématu č. II :

Strategie a strategické cíle, které jsou základní podmínkou a podstatou podnikatelské či jiné činnosti vyžadují nástroje v podobě organizací a řízení , prostřednictvím kterých dochází k jejich praktické realizaci .

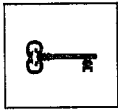
Organizace jako otevřený systém vztahů a chování jsou utvářeny ve formě organizačních struktur, které se neustále vyvíjí v závislosti na změnách vnějších podmínek, které organizace obklopují.

S tím úzce souvisí i nové vnímání organizace jako živého systému , jehož chování , potřeby a rozvoj jsou srovnávány s obdobnými atributy faktoru lidského .

Rozhodující roli v hodnocení úspěšnosti organizace sehraává její kultura, která přestože je pouze teoretickým a abstraktním pojmem, nejvíce přispívá a

současně ovlivňuje plnění základního poslání organizace, t.j. naplňování jejich strategických cílů.

Obdobně jako se přizpůsobuje turbulentnímu vnějšímu prostředí organizace, i druhý, neméně významný nástroj - strategické řízení prochází svým vývojem. Od jednodušších forem, stavěných na výsledcích prováděných analýz, přes získávání konkurenčních výhod, spojování organizací do velkých korporací, vytvářejících superkonkurence se posléze prioritou strategického řízení stává řízení lidského potenciálu neboli strategické řízení lidských zdrojů.



Klíčové pojmy

- ✓ Organizace
- ✓ Technický a sociální subsystém
- ✓ Typy organizace
- ✓ Organizační struktura
- ✓ Hierarchická a horizontální organizace
- ✓ Organizační architektura
- ✓ SWOT analýza
- ✓ Superkonkurence, hyperkonkurence
- ✓ Potřeby organizace
- ✓ Organizační kultura
- ✓ Organizační rozvoj
- ✓ Aspekty organizačního rozvoje
- ✓ Strategické řízení/strategický management
- ✓ Strategické analýzy
- ✓ Konkurenční výhoda



Prameny a doporučená literatura:

- M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999,
str. 327-373, str. 357-365** /⇒Kap.2 str. 387-399**/⇒Kap.3
- H. Koontz, H. Weihrich : Management, Praha, Victoria Publishing 1993,
str. 256-265**/⇒Kap.1, 414-416
- M. Malý, J. Dědina : Organizační architektura, Praha, Victoria Publishing, 1996,
str. 8-10, str. 131-135
- M. Armstrong: Jak být ještě lepším manažerem , Praha, Victoria Publishing,
1995, str. 76-86**/⇒Kap.2, 271-275**/⇒Kap.4
- L.Pfeifer, M. Umlaufová : Firemní kultura, Praha, Grada, 1993, str. 19
- E.Bedrnová, I. Nový : Psychologie a sociologie v řízení firmy , Praha,
Prospektum, 1994, str. 15-55**/⇒Kap.2

- J. Prokopenko, M. Kubr a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů , Praha, Grada Publishing, 1996, str. 61-63
- M. Belcourt, P.C.Wright: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu , Praha, Grada Publishing, 1998, str. 87-91
- P. Němeček a kol. : Strategický management-nikdy nekončící proces , Praha, Verlag Dashöfer, 11/ 1997,
- J. Jirásek : Od plánování ke strategickému řízení, Moderní řízení 11/97, str. 6-11
- C. Marques, F.Jirásek: Řízení lidských zdrojů , Praha, Bankovní institut, 1996, str. 245-262

Pozn. : Literatura označena ** je uvedena v čítance



Kontrolní otázky

1. Proč je sociální subsystém rozhodujícím činitelem v organizaci
2. Jaký je rozdíl mezi organizační strukturou a organizační architekturou
3. Jaké jsou potřeby organizace v jejím novém pojetí
4. Čím byl způsoben zájem o studium vlivu kultury na organizaci
5. Jaké jsou prvky organizační kultury
6. Na čem závisí kultura organizace a jaké role plní
7. Jak a kým se realizuje organizační rozvoj, jaké jsou jeho cíle a metody
8. Jakou úlohu plní strategické řízení a co přispělo k jeho vzniku
9. Jaký vliv mělo strategické řízení na lidské zdroje v organizaci dříve a nyní



Cvičení

1. Zformulujte zásady personální politiky v souladu s organizační kulturou vaší společnosti . Jaké má tato kultura negativní a pozitivní projevy a dopady ?
2. Nakreslete ve formě koláčového grafu zhodnocení technického a sociálního subsystému vaší organizace a zformulujte opatření ke zlepšení jednotlivých segmentů.

Téma III. Lidský potenciál - klíčový faktor pro realizaci strategických cílů

Úvod do problematiky :

„Technologické, ekonomické a sociální změny jsou příčinou toho, že dosahování cílů organizace závisí čím dál více na lidských zdrojích .“

Lloyd Baird a Iian Meshoulam

Společným prvkem každé organizace jsou lidé. Mezi lidským potenciálem a organizací existuje vzájemná závislost. Vlivy, působící na organizaci se promítají do chování lidí a naopak, spokojenost či nespokojenost pracovníků se odráží v ekonomické výkonnosti organizace. Rozhodování o tom, jak bude nakládáno s lidskými zdroji má v organizaci zásadní důležitost.

Tím , že lidské zdroje jsou tvořivým a současně dynamizujícím prvkem v každé organizaci, stalo se úsilí o rozvoj lidského potenciálu a jeho pracovních podmínek kontinuálním procesem.

Struktura kapitol:

Kapitola 1. Člověk v pracovním procesu

Kapitola 2. Od personálního řízení ke strategickému řízení lidských zdrojů

Kapitola 3. Výkon personálního řízení

Cíle tématu :

Po prostudování tohoto tématu byste měli být schopni:

1. Vysvětlit rozdíl mezi technokratickým a sociálním přístupem k řízení lidských zdrojů
2. Uvědomit si vlivy, které působí na výkon člověka v pracovním procesu
3. Definovat, co je to lidský potenciál organizace a jaké faktory do něho zasahují
4. Pochopit jakými stavy prochází člověk v průběhu pracovního procesu a jaké dopady mají tyto stavy na organizaci
5. Objasnit jaké podmínky působí na řízení lidských zdrojů v organizaci
6. Orientovat se v jednotlivých etapách vývoje personálního řízení
7. Popsat strategické řízení lidských zdrojů

8. Zformulovat odpovědnosti vedoucích pracovníků a personálního útvaru v personálním řízení
9. Naznačit cesty budoucího vývoje personálních útvarů

Kap.1. Člověk v pracovním procesu

Zájem o člověka v pracovním procesu o využití jeho potenciálu je spojováno s industrializací a technickým rozvojem koncem devatenáctého století.

Již počátkem dvacátého století byla vypracována F. Taylorem první technokratická koncepce o řízení lidí v organizaci, na které bylo pohlíženo jako na přírodní bytost. Lidský potenciál byl podle této koncepce součástí technického subsystému a tak byl také řízen. Maximální snaha o racionalizaci výrobního procesu vedla k přílišné technokratizaci řídicích procesů. Motivace chování lidského činitele byla spatřována v uspokojování potřeb a jeho práce byla odměňována hmotnými podněty - penězi, věcnými odměnami, výhodami, privilegii.

Proti této technokratické koncepci vystoupila na počátku třicátých let nová škola E. Mayo - škola lidských vztahů - která se zaměřila na zákonitosti fungování specifiky lidských sociálních systémů. Na významu začaly nabývat měkké prvky řízení, jako je např. uvědomělost pracovníků, ochota a schopnost přijímat cíle. Do centra pozornosti se postupně dostala nehmotná stimulace, zejména sociální služby pro různé skupiny pracovníků.

Tyto dvě protichůdné koncepce o využívání lidského potenciálu v organizacích zahájily éru zájmu o člověka v pracovním procesu jako dominantního činitele při plnění stanovených cílů.

1.1. Lidský potenciál organizace

Lidský potenciál je souhrnem všech možností, schopností a sil člověka, včetně jeho sociálních vztahů, způsobu myšlení, zkušeností, životního přesvědčení a osobní morálky.

Podle Potůčka(1991) se lidský potenciál člení do *6 dílčích charakteristik*:

1. potenciál zdraví - fyzická a psychická zdatnost a odolnost, geneticky a sociálně podmíněna

Určeno pouze pro studijní účely

2. poznatkový a dovednostní potenciál - schopnost disponovat s poznatky a dovednostmi a připravenost vhodně je uplatnit
3. hodnotově orientační potenciál - sklon věnovat se pouze těm aktivitám, které jsou v souladu s vnitřně přijatými hodnotami. Schopnost diferencovaného přístupu ke všemu co souvisí s jeho životem
4. sociálně-participační potenciál - dispozice vstupovat do širších sociálních vazeb, uplatňovat se v nich a respektovat fungování sociálních útvarů, které tyto vazby zprostředkovávají
5. individuálně integrativní a regulační potenciál - schopnost řídit vlastní život tak, aby člověk efektivně a kultivovaně využíval celý svůj potenciál
6. tvořivý potenciál - dispozice k vlastní tvorbě nových skutečností a sklon v maximální míře je uplatnit

Lidský potenciál organizace pak představuje souhrn všech pracovníků s jejich pracovním potenciálem, který lze charakterizovat jako :

- vědomosti a znalosti
- dovednosti a pracovní návyky
- postoje a motivační orientaci
- tvůrčí schopnosti a snahu po změně

Do tohoto pojetí však vstupují i další složky, které ovlivňují výsledný lidský potenciál organizace, faktory biologické - zdraví a zdatnost, psychologické - volní složky osobnosti , etické a zejména sociálně participační, kterými se lidé ve vzájemném kontaktu, kooperaci, konfliktech vzájemně obohacují a rozšiřují své názory.

Proto je lidský potenciál organizace více než pouhým součtem dílčích potenciálů jednotlivců.

Zda-li dojde k uplatnění synergického efektu nebo naopak, bude-li lidský potenciál organizace snížen oproti výše uvedenému součtu , závisí především na jeho způsobu řízení.

1.2. Faktory, ovlivňující výkonnost lidského potenciálu

Zatímco výše uvedených 6 dílčích složek lidského potenciálu je možné využívat a ovlivňovat v rámci organizace pouze v diferencované míře , působí na výkonnost lidského potenciálu i další faktory, které je třeba brát v úvahu při efektivním řízení lidí.

Tyto **faktory , které na jedince při práci působí** a ovlivňují tak výsledky jeho činnosti a tím také i výsledky organizace jsou charakterizovány následovně:

Určeno pouze pro studijní účely

1. **Individuální rozdíly mezi jednotlivci** - jsou ovlivněny jejich původem, t.j. prostředím ve kterém vyrůstali a ze kterého přišli, potřebami a přáními, t.j. jejich motivací a vlastnostmi - schopností, inteligencí, osobností
2. **Míra požadavků na kvalifikovaný výkon a kompetence** - čím vyšší jsou požadavky na kvalifikovaný výkon a kompetenci, tím větší vznikají rozdíly mezi výkonností jednotlivců
3. **Vývoj pracovního potenciálu jednotlivce v průběhu času** - probíhá ve třech na sebe navazujících procesech, které jeho výkon ovlivňují.
 - Zrání - směr k dosažení plného pracovního potenciálu
 - Rozvoj - nepřetržitý proces změn chování a osobnosti jednotlivce
 - Stárnutí - zastavení růstu výkonnosti, období rezignace
4. **Společenské vlivy na jedince** - zdroje vlivu na jedince představuje rodina, mimopracovní společenské kontakty a pracovní skupina. Tendence jedince přizpůsobit se normám skupiny, ve které je členem prochází dvěma stádii - ochotou vyhovět (chci, ale nevím) a stádiem osvojování si (nevím, ale naučím se)
5. **Teorie atribuce** - jak posuzujeme lidi při práci - které atributy jsou příčinou jejich úspěchu či neúspěchu závisí na našem individuálním přístupu
6. **Chování při práci** - závisí na osobních charakteristikách a na situaci, ve které pracují. Je ovlivňováno následujícími faktory - postoje, frustrace a agrese, stres, odpor ke změnám
7. **Teorie orientace** - poukazuje na vliv faktorů, které vedou k výběru práce a k jejich motivaci. Pokud práce splňuje podmínky, které jsou pro jedince důležité, pak tyto faktory jeho výkon ovlivňují (plat, jistota, vnitřní uspokojení, volnost rozhodování atd.)
8. **Role** - které jedinec v důsledku svého pracovního zařazení vykonává musí korespondovat s očekáváním, které vůči nim okolí má. Výkon jedince snižuje zejména neurčitost role, neslučitelnost role a konflikt rolí.
9. **Psychologická smlouva** - řada vzájemných, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnancem. Zajišťuje sdílení společného souboru hodnot nebo cílů. Vytváří postoje a emoce, které formují a ovládají chování v organizaci.

1.3. Stav člověka v průběhu pracovního procesu

Vnímání a pochopení člověka jako pracovní síly komplikuje navíc ta skutečnost, že v průběhu pracovního procesu prochází člověk díky charakteristikám svého vlastního potenciálu i vlivem faktorů, které na něho při práci působí různými stavy, které Kopčaj (1996) charakterizoval následovně :

stav egocentrický - člověk-egocentrik v tomto stavu se orientuje pouze na sebe. Pro organizaci znamená egocentrik nebezpečí v tom, že svůj tvořivý potenciál obrací proti organizaci, porušuje její zákazy a neplní její příkazy. Klasickým příkladem stavu egocentrismu je vyžadování úplatků v institucích či provizí v podnikatelských subjektech, vykonávání soukromých činností na úkor organizace např. zneužívání služebních telefonů, internetu apod. Egocentrický stav má destruktivní vliv na stabilitu organizace.

stav poloplnění - je již pro organizaci méně nebezpečný. Člověk - poloplnič v tomto stavu plní pod dohledem veškeré jednoznačně definované příkazy a zákazy z objektivního donucení, aby si vydělal peníze. Objeví-li mezeru v jednoznačně definovaných a kontrolovaných povinnostech, okamžitě touto mezerou začne pronikat tvořivý egocentrismus. Nejasně vymezené povinnosti aktivizují pro něho stav k nicnedělání. V tomto stavu člověk sám organizaci nic neodevzdává ze svého potenciálu.

stav plnění - člověk - plnič je vzorem taylorovského chápání role zaměstnance. Plní všechny zákazy a příkazy a ve sporných nestandardních situacích se obrací na své nadřízené o instrukce. Člověk v tomto stavu nevyužívá svého tvořivého potenciálu ve prospěch organizace. Tím, že je jako stroj řízen instrukcemi a pokyny hrozí neustále rizika konfliktů při mimořádných situacích či při nastolování změn.

Zabránění stavům egocentrismu a poloplnění a převod do stavu plnění se pokouší byrokratický model řízení organizace.

stav zlepšování - je výsledkem působení pozitivní organizační kultury, resp. ideologie v ní obsažené. Člověk - zlepšovatel v tomto stavu nejenže plní příkazy a respektuje zákazy, ale využívá i svého tvořivého potenciálu ke zlepšování své práce, což má dopad do celkových výsledků organizace. K úplné dokonalosti chybí komplexní zapojení se člověka-zlepšovatele do všech procesů v organizaci, protože se cítí vázán omezujícími direktivami, které nevyužívá jako příležitosti ke zlepšování, ale pouze je normativně zpracovává.

stav podnikání - je nejvyšším stadiem, kdy člověk-podnikatel pracuje ve prospěch organizace. Plní veškeré příkazy, respektuje zákazy a usiluje o zlepšování všeho druhu. Veškerý svůj potenciál dává ve prospěch organizace a přispívá tak maximálně k plnění jejich cílů.

Označení stavu není označením pracovníka. Tentýž člověk může projít v průběhu dne všemi pěti stavy. Faktem ale zůstává, že stav lidského potenciálu v organizaci, ve kterém se dlouhodobě lidé nacházejí má rozhodující vliv na její výkonnost, efektivitu a stabilizaci.

Kap. 2. Od personálního řízení ke strategickému řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nová koncepce personální práce, která vystupuje do popředí v souvislosti s rozvojem podnikatelských a ekonomických aspektů našeho hospodářství. Představuje moderní strategii organizace, která zaměřuje svoji pozornost na člověka jako klíčový faktor prosperity a řízení lidských zdrojů staví do centra pozornosti řízení organizace.

Významnou roli sehrává organizační kultura, budovaná na takových prvcích jako je týmová spolupráce, spoluúčast při rozhodování, zvyšování pocitu zodpovědnosti, pospolitosti a solidarity s organizací, která přispívá k demokratizaci klimatu organizace a k celkovému přístupu k pracovníkovi jako ke člověku tvůrčímu a dostatečně motivovanému k podávání pracovního výkonu na potřebné úrovni.

V tom je tedy podstatný rozdíl od dřívějšího pojetí člověka jako pouhé pracovní síly.

2.1. Podmínky, ovlivňující řízení lidských zdrojů v organizaci

Řízení lidských zdrojů není izolovaným subsystémem řízení organizace. Je závislé na řadě podmínek, které lze zjednodušeně rozdělit do dvou skupin:

VNĚJŠÍ PODMÍNKY - jsou proměnlivé jevy, na které má organizace pouze malý vliv. Jsou formovány zejména vývojem technologií, ekonomickým cyklem, demografickým vývojem, kulturními změnami a zásahy státu.

Určeno pouze pro studijní účely

Mezi hlavní vnější podmínky, které významně limitují úvahy při tvorbě personální strategie patří :

- Vývoj trhu práce - vývoj vztahů mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil jak v množství, tak ve struktuře. Vývoj trhu práce je ovlivňován populačním vývojem, globalizací trhu práce, imigrační politikou státu, mírou otevřenosti národní ekonomiky apod.
- Změny v obsahu pracovní činnosti , vznikající v důsledku vědeckotechnických či společenských procesů. Zahrnují 4 vývojové tendence, které se v pracovní činnosti střetávají a prolínají . Jedná se o automatizaci (úbytek fyzické práce), informatizaci (zavádění a využívání počítačů do všech sfér), humanizaci práce (zlepšování materiálních a sociálních podmínek práce), ekologizaci práce (řešení rozporů mezi výrobou a životním prostředím)
- Změny techniky a technologií, využitelných pro organizaci
- Změny hodnotových orientací lidí, zahrnující změny v profesně-kvalifikační struktuře, v úrovni vzdělání, v modelu rodiny, v životním stylu apod.
- Prostorová mobilita obyvatelstva - schopnost stěhování se či dojíždění za prací
- Politika zaměstnanosti státu, pracovní a sociální legislativa , politická stabilita
- Průběh průmyslového cyklu - t.j. střídání období konkurence a deprese
- Změny v poptávce po výrobcích či službách
- Postupující globalizace organizací a internacionalizace ekonomických procesů

VNITŘNÍ PODMÍNKY ORGANIZACE - jsou takové, které vycházejí přímo z organizace samotné. Řízení lidských zdrojů v organizaci probíhá za zcela jedinečných, konkrétních podmínek , které jsou pro danou organizaci charakteristické . Nejvýrazněji řízení lidských zdrojů ovlivňuje :

- finanční situace organizace - závisí na úspěšnosti organizace a je jedním z hlavních faktorů při tvorbě personální strategie, neboť finanční situace rozhoduje o nejdůležitějších personálních činnostech (počet zaměstnanců, odměňování, vzdělávání, sociální program a pod.)
- strategie organizace - determinuje, jaká koncepce řízení lidského potenciálu bude v organizaci uplatněna

Určeno pouze pro studijní účely

- technologické vybavení - vymezuje podmínky pro pracovní činnost, pro vytváření pracovních míst a nových úkolů. Současně ovlivňuje i kvalifikační strukturu zaměstnanců, jejich vzdělávání, rekvalifikaci, případně propouštění
- organizační uspořádání - vymezuje konkrétní podmínky pro řízení lidských zdrojů. Soustřeďuje pozornost na efektivní využívání celkového potenciálu pracovníků, určuje výběr pracovníků do jednotlivých pracovních pozic a řízení jejich dalšího rozvoje
- organizační kultura a filozofie - je úzce spjata s personální politikou organizace. Řízení lidských zdrojů se orientuje na trvalé posilování a prosazování organizační kultury u všech pracovníků, odměňování těch, kteří přijali organizační kulturu za svou.
- způsob a styl řízení a vedení lidí - je přímo jednou ze složek řízení lidských zdrojů, kterou personální politika aktivně ovlivňuje
- vztah k odborové organizaci - personální manažer je hlavním komunikátorem s odborovou organizací, je přímo odpovědný za uzavírání kolektivních smluv, které musí zajišťovat nároky zaměstnanců v souladu s cíli a možnostmi organizace
- informační systém - pro kvalitní řízení lidských zdrojů je zapotřebí značné množství informací. Jejich získávání, uchovávání, aktualizace a užívání je bezprostředně závislé na kvalitě personálního informačního systému, který mají personální útvary k dispozici

2.2. Jednotlivé etapy vývoje personálního řízení

Každá organizace byla zakládána a existuje proto, aby naplňovala svoje určité poslání - výrobu či poskytování služeb. Toto poslání koresponduje se základními představami zakladatelů organizace o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci a co svým zákazníkům firma nabídne.

Každé dění v organizaci je podmíněno materiálními zdroji, technicko-technologickým zázemím a lidským faktorem.

Spor o prioritu mezi těmito třemi faktory byl jednoznačně rozuzlen až ve druhé polovině 20. století, kdy do popředí strategických cílů vystupuje požadavek dynamiky a efektivnosti .

Rozhodující dynamizující silou, se kterou bylo možno cíleně zacházet se stal lidský faktor.

Určeno pouze pro studijní účely

Intenzivní zájem o lidský faktor vedl k rozsáhlým výzkumům , na nichž participovala řada vědních oborů, z nichž zejména sociologie přinesla řadu poznatků, které se okamžitě promítaly do způsobu řízení lidského potenciálu.

Němeček (1997) uvádí 3 následující poznatky, které ovlivňují přístup k řízení lidí :

a) základním kritériem lidského faktoru není jeho kvantita, ale kvalita. Ta byla charakterizována 5 typy prací - od nejjednodušší po nejsložitější : jednoduchá fyzická, složitá fyzická, organizátorská, řídicí a vědecká práce

b) čím je práce kvalifikovanější, tím vyšší efekt je schopna podat

c) čím je práce kvalifikovanější, tím složitější a náročnější jsou možnosti její kontroly

Současně s vývojem poznatků o pracovní síle se vyvíjely i jednotlivé etapy personálního řízení .

Rozvoj personálního řízení byl považován Berridgem (1992) za neplánovitý, nerovnoměrný, uskutečňující se spíše nahodile, k němuž docházelo spíše pod tlakem okolností než díky racionálnímu a soustředěnému rozvoji.

Přesto Armstrong (2001) uvádí jednotlivé etapy , které byly důsledkem okolností a činností lidí.

Etapa 1. dvacátá léta - cca od roku 1915 - **etapa Péče o zaměstnance** - budují se sociální zařízení , kantýny, objevují se první pracovníci, pověřeni péčí o zaměstnance za 1. sv. války, začíná zájem o problémy zaměstnanců

Etapa 2. třicátá léta - **etapa Personální administrativy** - byla zajišťována péče o zaměstnance, poskytována pomoc ve formě získávání pracovníků, uskutečňoval se jejich základní výcvik a byla zavedena evidence o pracovnících

Etapa 3 - čtyřicátá a padesátá léta - **etapa Personálního řízení - fáze rozvoje** - byl poskytován celý rozsah personálních služeb, odborný výcvik mistrů. Pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance se stali manažery, vstupovali do pracovních vztahů, řešili pouze taktické a operativní úkoly.

Etapa 4. - šedesátá až sedmdesátá léta - **etapa Personálního řízení - fáze dospělosti** - vedle výše uvedených služeb přistupuje i tvorba organizace, péče

Určeno pouze pro studijní účely

o vedoucí pracovníky - manažery , jejich rozvoj, systematické vzdělávání , plánování pracovních sil.

Uplatňují se propracovanější techniky výběru , výcviku, odměňování hodnocení . Uplatňuje se již vliv psychologů a sociologů , začínají se uplatňovat programy organizačního rozvoje. Nastává období kolektivních pracovních vztahů, vyjednává se o produktivitě. Důraz je kladen na oblast pracovního práva z důvodu nárůstu legislativy. Personální manažeři se stávají profesionály.

Etapa 5 - osmdesátá léta - **etapa Řízení lidských zdrojů - první fáze**

Pojetí řízení lidských zdrojů bylo převzato od amerických badatelů zejména podnikatelskou sférou. Řeší se problémy podnikové kultury a tržní ekonomiky. Rozvíjí se strategický přístup k lidským zdrojům , dochází k prvním pokusům integrace řízení lidských zdrojů se strategií firmy . Personální řízení se orientuje k podnikání a managementu. Rozvíjí se systémy odměňování podle výkonu jako hlavní motivační síly . Rozvíjí se systémy řízení výkonu. Dochází k oslabování vlivu odborů. Personální ředitelé se stávají společníky podnikatelů - nezajišťují rovný přístup k potřebám organizace i jejím zaměstnancům.

Etapa 6. - devadesátá léta - **etapa Řízení lidských zdrojů - druhá fáze**

Do popředí se dostává etika týmové práce, posilují se pravomoci, dochází k nepřetržitému rozvoji v „učících se organizacích“. Hovoří se o kompetencích, klade se důraz na komplexní řízení kvality, vytvářejí se přístupy na řízení kultury, výkonu, odměňování podle výkonu a rozvoje manažerů .

S nastávající recesí přichází na řadu štihlejší a horizontální uspořádání organizační struktury, upouští se od pojmu celoživotní zaměstnání.

Personální ředitelé zpracovávají reengineeringové studie, snižující počty zaměstnanců. Zdůrazňuje se přístup strategického přístupu a uplatnění politiky . Začínají se používat metody benchmarkingu, narůstá počet externě zajišťovaných služeb personálními agenturami. Personalisté přebírají role konzultantů.

Etapa 7. - na přelomu 20. a 21. století- **etapa Globálního řízení lidských zdrojů**

Vzniká jako dynamický fenomén v důsledku propojování národních ekonomik a jejich integrací. Projevuje se úzkou specializací výroby , decentralizací rozhodování , budováním sítí subdodavatelů . Uvnitř nadnárodních společností se prosazuje mezikontinentální dělba práce, vznikají mezinárodní pracovní týmy .

Určeno pouze pro studijní účely

Zanikají typické národní řídicí styly, objevuje se nový globální styl , přebírající zkušenosti z jednotlivých národních zdrojů . Základním heslem se stává „think global, act local“.

V řízení lidských zdrojů probíhá řada nových činností - nezvyklý tlak na kvalitu práce - total quality management, rozvíjí se podnikatelská výkonnost formou learning organisations, prosazují se stále změny vnitřního prostředí reengineering, snižuje se počet řídicích úrovní tzv. leanmanagement , probíhá outplacement - uvolňování přebytečných pracovníků v důsledku rušení činností, činnosti, které netvoří podnikatelskou aktivitu organizace se nakupují - outsourcing.

Nositelé know-how a nejlepší pracovníci vytvářejí pracovní týmy - centra excellence. Novým dynamickým prvkem úspěchu se stává multikulturnost t.j. schopnost přijmout kulturu strategického partnera.

Mění se i požadavky na kvalitu manažerů. Za základ manažerského úspěchu je považována schopnost stanovení priorit a cest k jejich postupnému naplnění . Globální manažer 21. století je především vizionářským vůdcem tvůrčího týmu. (Šíp 1998)

Personalisté či spíše HR manažeři, plní nové specifické role a úlohy:

- **roli mentora** - svoji autoritou a odborností poskytují pomoc , radu , péči o zájmy zaměstnanců a konzultaci jejich problémů
- **roli auditora** - kontroluje dodržování firemních hodnot a pravidel, respektování pravidel personální politiky, kontrolu disciplíny, vyhodnocování absencí a nemoci apod.
- **role konzultanta** - poskytuje poradenství ze strategie práce s lidmi , jejich rozvoje , taktiky i praktických postupů . Udržuje těsnou vazbu jak s liniovými vedoucími, tak se zaměstnanci
- **role partnera vůči odborům** - uplatňují pozitivní přístup k odborům v duchu partnerství, zvláště při prosazování změn a tvoří katalyzátor mezi managementem a odbory

2.3. Strategické řízení lidských zdrojů

Pojetí strategického řízení lidských zdrojů vychází z prvotní formulace Fombruna a kol. (1984) podle nichž jsou k efektivnímu fungování firmy nezbytné tři klíčové prvky :

- poslání a strategie
- organizační struktura
- řízení lidských zdrojů

Určeno pouze pro studijní účely

Strategické řízení lidských zdrojů se tak stává nejsložitější částí systému řízení, od kterého se očekává návod jak zajistit stabilitu a rozvoj organizace ve stávajícím turbulentním prostředí, udržení konkurenčních výhod na trhu a dosažení úspěchu na základě využití synergických efektů.

Zajišťuje efektivní řízení a využívání dané lidské síly v nově vzniklých podmínkách.

Investice, vkládané do rozvoje lidského potenciálu jsou považovány za strategické, neboť lidé zajišťují přidanou hodnotu a jsou jedním ze zdrojů, zajišťujících konkurenceschopnost organizace.

Pro snadnější pochopení pojmu strategické řízení lidských zdrojů je nutno si uvědomit následující zjednodušený vzorec :

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ + STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ =
STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Strategické řízení organizace zahrnuje aktivity, zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím , které organizaci obklopuje.

Vyjdeme-li z toho, že řízení lidských zdrojů je personální koncepce zaměřující svoji pozornost na člověka jako klíčový a rozhodující faktor, zajišťující prosperitu společnosti a strategické řízení je soustava rozhodnutí a kroků, zajišťující dosažení strategických cílů, pak logicky z výše uvedeného vzorce vyplývá, že za strategické řízení lidských zdrojů lze považovat všechna rozhodnutí a aktivity, které se týkají řízení zaměstnanců a jsou zaměřena na vytváření a udržení konkurenční výhody organizace.

Z jiného úhlu definuje pojem „Strategické řízení lidských zdrojů“ Koubek (2001):

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace . Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů, obsažených v personální strategii.

Tím, že strategické řízení lidských zdrojů je determinováno vzájemným vztahem mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením organizace, lze je považovat za nejvyšší stupeň v řízení lidského potenciálu, kterého může být v organizacích dosaženo.

Určeno pouze pro studijní účely

Na základě svého výzkumu Armstrong a Long (1994) na toto téma uvedli:

„Realitou strategického řízení lidských zdrojů je to, že neexistuje a nemůže existovat, leda jako pojetí : názor na to , jak by měly být dlouhodobě řízeny záležitosti lidských zdrojů, způsob myšlení, úhel pohledu.

Strategické řízení lidských zdrojů je jen tehdy reálné, je-li převedeno do personálních strategií, které jsou uplatňovány.“

Kap. 3. Výkon personálního řízení /* řízení lidských zdrojů

Účelem personálního řízení je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity organizace. Svůj účel naplňuje prostřednictvím výkonu jednotlivých personálních činností.

Za plnění úkolů a činností , vyplývajících z personálního řízení je v organizaci zodpovědný nejen personální útvar , ale také vedoucí pracovníci/management* všech řídicích úrovní. Jedná se tedy o dvojí odpovědnost v personálním řízení.

K rozdělení kompetencí a současně zodpovědností mezi personální útvary a management organizace v rámci personálního řízení byla vypracována řada teoretických modelů. Nelze však přijmout žádný diktát toho, který je považován v dané chvíli za nejlepší. Ideální je prozkoumat několik modelů odlišných a pak vytvořit model vlastní. Vždy je třeba vycházet zejména z typu organizační struktury, míry decentralizace , dosaženého stupně organizační kultury a úrovně znalostí managementu.

3.1. Řídící pravomoc vedoucích pracovníků v personálním řízení

Role vedoucího pracovníka v jednotlivých činnostech personálního řízení vychází z jeho řídicí pravomoci :

- spolutvůrce personální strategie a personální politiky
- rozhodující činitel při plánování a analýze pracovních míst
- rozhoduje o využití vnitřních personálních rezerv organizace a plánuje personální rozvoje svých stávajících spolupracovníků
- iniciátor při získávání pracovníků, definují požadavky na nové pracovníky a na informace, které je o nich potřeba zjistit
- plní rozhodující roli při výběru pracovníků a rozhodují o přijetí konkrétního pracovníka

Určeno pouze pro studijní účely

- vede vyjednávací řízení o podmínkách pracovní smlouvy
- orientuje nové zaměstnance a uvádí je do kolektivu
- provádí hodnocení pracovníků a svým přístupem rozhodují o efektivnosti hodnocení
- navrhuje spolupracovníky k povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propuštění či k penzionování a sami s nimi tyto návrhy projednává
- identifikuje potřebu vzdělávání u svých spolupracovníků, často se aktivně do vzdělávání zapojuje. Vypracovává plány individuálního rozvoje spolupracovníků, umožňuje jejich plnění a podílí se na jejich kontrole
- spolupodílí se na vytváření systému odměňování a politiku odměňování realizuje dle stanovených zásad. Rozhoduje o proměnlivé složce mezd a platů jednotlivých pracovníků
- spoluvytváří pracovní vztahy - zaměstnanecké, mezilidské, k veřejnosti a sehrává důležitou roli v prevenci konfliktů.
- zodpovídá za úroveň komunikace s pracovníky
- dohlíží a zodpovídá za dodržování zákonů, pravidel a norem na úseku pracovního prostředí a navrhuje opatření a formy péče o pracovníky
- užívá a doplňuje personální informační systém

Protože řízení lidských zdrojů neboli práce s lidmi patří mezi nejobtížnější činnosti v rámci řízení, dochází často ze strany vedoucích pracovníků k chybám, jejichž zdroje lze charakterizovat následovně:

- **nedostatečná znalost a orientace v problematice řízení lidských zdrojů**

bývá zpravidla u technokraticky zaměřených vedoucích pracovníků, kteří upřednostňují odborné znalosti a problematiku řízení lidí vidí jako podružnou záležitost, které se nevěnují

- **nezájem a neochota věnovat se personálnímu řízení**

vyplývá ze strachu z konfliktních situací, ze zaměření vedoucího pracovníka více na plnění zadaných úkolů než na řízení lidí, podceňování schopností svých podřízených

- **neochota respektovat pravidla personální politiky a organizační kultury, která „omezují“ jejich rozhodovací pravomoci o podřízených**

- **pasivní přístup k personálnímu řízení** – neochota se jakkoliv podílet na aktivním řízení – zbavování se odpovědnosti a její přenos na personální útvary

3.2. Personální útvary

Personální útvar je specializované pracoviště organizace, poskytující odbornou pomoc vedoucím pracovníkům a zajišťující koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce. Personální útvary mají v rámci organizace svěřenu pravomoc poradní a v některých případech i pravomoc výkonnou při zajišťování personálních činností .

Etika v personální práci

Pracovníci personálních útvarů jsou vázáni souborem etických norem , jejichž dodržování je základním předpokladem pro výkon této činnosti.

Jedná se zejména o přesnost poskytovaných informací, zajištění důvěrnosti všech personálních informací, schopnost a ochota poradit , slušné zacházení a nediskriminující přístupy k lidem, trvalý seberozvoj i snaha o rozvoj jiných lidí v organizaci .

Struktura personálních útvarů

Organizační členění a hierarchické postavení personálního útvaru závisí na mnoha faktorech, z nichž mezi nejvýznamnější patří:

- velikost a typ organizace
- škála personálních činností, které útvar zajišťuje
- přístup k personálnímu řízení v hierarchii řízení organizace
- kvalifikace a kvalita nejvyššího personálního manažera

Budoucnost personálních útvarů

je závislá na budoucím vývoji organizace jako celku .

Předpokládá se, že stále více budou nabývat v personální práci na významu takové činnosti , které pojetí personálního útvaru a personalistů přesunou z roviny administrátorů, byrokratů a kontrolorů do roviny spolutvůrců strategie, profesionálních konzultantů a dodavatelů služeb .

Určeno pouze pro studijní účely

Činnosti takto koncipovaného personálního útvaru budou transformovány dle následujícího schématu:

Personální / HR * programy a služby

Strategie a plánování

*Personální strategie

*Organizační plánování

*Plánování pracovní síly

*Design programů a služeb

*Strategie trhu práce

Dodávka služeb

*Nábor a obsazování pozic

*Vzdělávání a rozvoj

*Řízení výkonnosti

*Odměňování

*Benefity/ zaměstnanecké výhody

*Zaměstnanecké a pracovní-
- právní vztahy

Administrativa

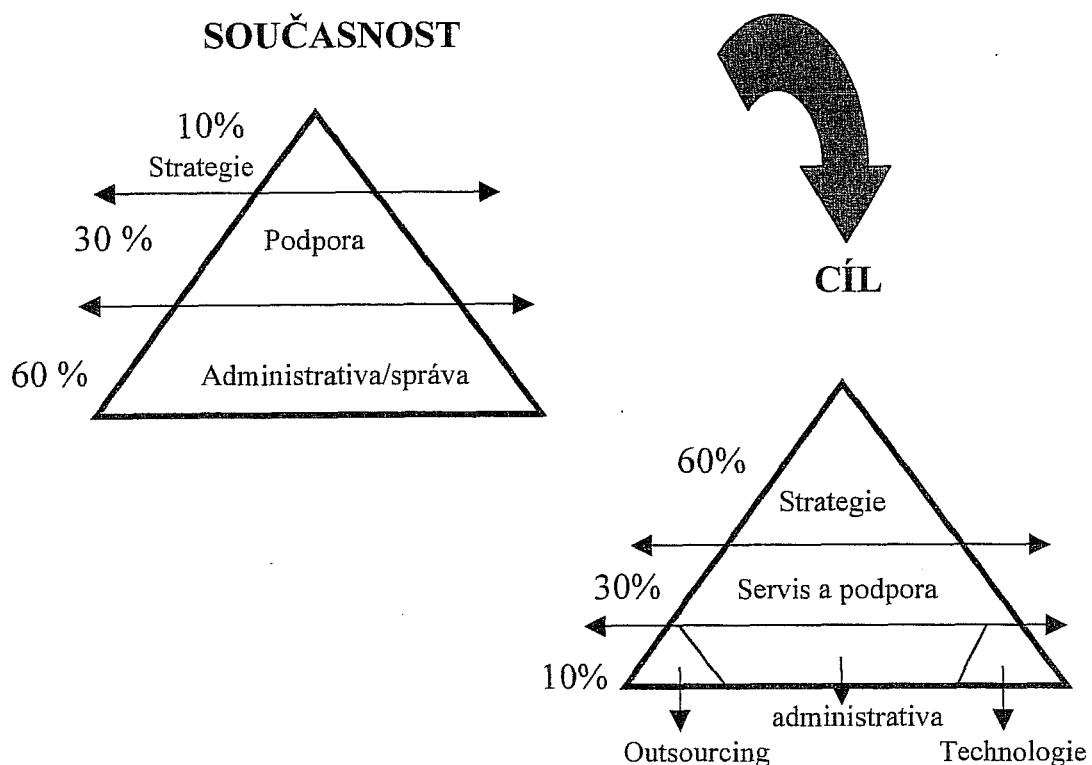
*Mzdové účetnictví

*Zaměstnanecké spisy

*Administrace benefitů
a zaměstnaneckých

výhod

Obr. 2 : Grafické znázornění transformace personálních útvarů do personálních servisních center, s podílem činnosti





Shrnutí poznatků z tématu č. III :

Řízení lidského potenciálu patří mezi nejvýznamnější a současně nejobtížnější činnost v rámci hierarchie řízení. Je to dáno tím, že výkonnost lidí je ovlivňována jednak faktory, které tvoří samotnou podstatu člověka a jednak na ni působí vlivy, které vznikají přímo v organizaci. Tyto oba aspekty průběžně ovlivňují a mění stav, ve kterém se člověk při své pracovní činnosti nachází a který opět determinuje výsledky jeho práce.

Pozornost, která začala být věnována počátkem 20. století člověku v pracovním procesu spontánně rozvíjela i snahy o řízení jeho pracovní síly.

S bouřlivým rozvojem podnikatelských a ekonomických aktivit se do popředí zájmu dostává Řízení lidských zdrojů jako nová koncepce personální práce, která je závislá jak na vnitřních podmínkách organizace, tak na vnějším podmínkách, které ji obklopují.

Spojením strategického řízení s řízením lidských zdrojů vzniklo pojetí strategické řízení lidských zdrojů, které je realizováno v podobě personálních strategií, které jsou v tomto duchu koncipovány.

Zodpovědnost za výkon personálních činností, které z těchto strategií vyplývají je jednoznačně na vedoucích pracovnících/managementu organizací. Účinnou pomoc jim poskytují personální útvary jejichž budoucí podoba směřuje od administrativních útvarů do profesionálních servisních center.



Klíčové pojmy :

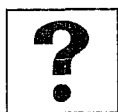
- ✓Lidský potenciál
- ✓Technokratická koncepce
- ✓Charakteristiky lidského potenciálu
- ✓Faktory výkonnosti lid. potenciálu
- ✓Stav člověka v pracovním procesu
- ✓Vnější podmínky ŘLZ
- ✓Etapy vývoje personálního řízení
- ✓Strategické řízení lidských zdrojů
- ✓Role vedoucího pracovníka v ŘLZ
- ✓Etika personální práce
- ✓Personální servisní centra
- ✓Lidský potenciál organizace
- ✓Škola lidských vztahů
- ✓Dvojitá odpovědnost v ŘLZ
- ✓Psychologická smlouva
- ✓Řízení lidských zdrojů (ŘLZ)
- ✓Vnitřní podmínky ŘLZ
- ✓Globální řízení lidských zdrojů
- ✓Kompetence a zodpovědnost za ŘLZ
- ✓Personální útvar
- ✓Struktura personálních útvarů



Prameny a doporučená literatura:

- B. Wiliam , Werther, Jr.K.Davis : Lidský faktor a personální management, Praha, Victoria Publishing, 1992, str. 23-37**/Kap.3, str.46-63
- M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999, str. 47-50, str.65-111, str. 149-173, str.267-294
- G.T. Milkovich, J.W. Boudreau : Řízení lidských zdrojů , Praha, Grada, 1993 str.40-45,
- E.Bedrnová, I. Nový : Psychologie a sociologie v řízení firmy , Praha, Prospektum, 1994, str. 71-77**/⇒Kap.1
- P. Němeček a kol. : Strategický management-nikdy nekončící proces , Praha, Verlag Dashöfer, 11/ 1997,
- J. Jirásek : Od plánování ke strategickému řízení, Moderní řízení 11/97, str. 6-11
- J.Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001, str. 14-16, 24-39/⇒Kap.3
- J. Stýblo : Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy, Praha, Grada Publishing , 1998 , str. 120 –127** /⇒Kap.3
- A. Kopčaj: Košetění bohatství , Ostrava , Silma 90, 1997, str. 102-106

Pozn. : Literatura označena ** je uvedena v čítance



Kontrolní otázky

1. Jaké faktory ovlivňují výkon člověka při pracovním procesu
2. V jakém stavu je člověk nejvíce prospěšný organizaci a v jakém stavu ji nejvíce škodí. Uveďte příklady těchto stavů na praktických příkladech.
3. Jaké jsou základní charakteristické rysy Řízení lidských zdrojů
4. Na co je kladen důraz v Řízení lidských zdrojů
5. Definujte jaké jsou shodné rysy mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů a jaké jsou rozdíly
6. Jaké podmínky ovlivňují tvorbu personální strategie a personální politiky
7. Jaké jsou charakteristické znaky demografických změn. Proč by měli personalisté v organizacích sledovat směry vývoje v demografii.

Určeno pouze pro studijní účely

8. Čím je charakterizována poslední etapa ve vývoji personálního řízení
9. Vysvětlete pojem dvojí odpovědnost v personálním řízení
10. Jaké jsou zdroje chyb vedoucích pracovníků při výkonu personálního řízení
11. Jaké pravomoci jsou svěřeny vedoucím personálních útvarů
12. Jaký je rozdíl mezi organizační strukturou personálního útvaru v malé a velké organizaci
13. Jak lze zvýšit prestiž personálního útvaru v organizaci



Cvičení

1. Zpracujte etický kodex pracovníka personálního útvaru vaší organizace
2. Předpokládejme, že se stanete personálním vedoucím nově zřizované instituce –např. Centra právní ochrany týraných osob – jaké personální činnosti bude muset vykonat před tím, než bude tato instituce se všemi svými zaměstnanci schopna provozu.
3. Popište, jaký rozdílný přístup byste volil/a oproti bodu 2. tohoto cvičení, kdybyste se stal vedoucím personálního útvaru nově otevírané pobočky výrobního závodu, který spadá do nadnárodního komplexu .



Místo na poznámky

B. PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ – SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ LIDSKÉHO POTENCIÁLU

Úvod do tématu :

Činnost, označovaná jako plánování je nezbytnou součástí každého řízení. Nahlédneme-li do teorie i praxe vyspělých zemí, zjistíme, že plánování je zde zcela samozřejmou a neodiskutovatelnou záležitostí. Ten kdo uvažuje do budoucna - ten plánuje.

Rozpracování strategických záměrů do formy plánů je dalším krokem k realizaci stanovených cílů. Plány jsou slovním a číselným popisem toho, jak těchto cílů chceme dosáhnout. O tom, zda budou plány považovány za solidní a reálné rozhodují 4 základní hodnotící kritéria: srozumitelnost, stručnost, logika a pravdivost.

Efektivní řízení lidských zdrojů se bez plánování neobejde. Tím, že je stále větší důraz kladen na řízení nejcennějšího kapitálu organizace - lidský potenciál - stává se plánování lidských zdrojů a veškerých jeho potřeb strategickou aktivitou personálního řízení.

Téma I. Podstata a smysl plánování

Úvod do problematiky:

„Plánování je proces zahájený vytčením cílů; určuje strategie, politiku a podrobné plány pro jejich dosažení. Pro realizaci rozhodnutí vyžaduje organizování a využívá kontrolování realizace a zpětné vazby k zahájení dalšího plánovacího cyklu.“

George A. Steiner

Plánování je proces, stavící mosty mezi tím, kde jsme a kam chceme jít. Vytváří podmínky proto, aby se realizovaly určité záležitosti, které by se třeba za jiných okolností neuskutečnily.

I sebelepší plány mohou ovlivnit faktory náhody. Pokud bychom však neplánovali, ponechali bychom věcem pouze náhodný průběh.

Objasnění charakteristiky plánování, typů plánů a postupu plánování v obecné rovině slouží jako teoretický základ a východisko pro pochopení celého komplexu činností, spojených s plánováním v personální oblasti.

Určeno pouze pro studijní účely

Struktura kapitol :

Kapitola 1. Charakteristika plánování

Kapitola 2. Typy plánů

Kapitola 3. Efektivnost a postup plánování

Cíle tématu : Po prostudování tohoto tématu byste měli být schopni:

1. Pochopit význam plánování
2. Rozlišit různé typy plánů a ukázat jak spolu souvisejí
3. Popsat a vysvětlit logické kroky plánování a pochopit, jaký mají tyto kroky význam z hlediska přístupu k plnění cílů
4. Využít teoretických znalostí o procesu plánování při sestavování plánů v personální oblasti

Kap. 1. Charakteristika plánování

Plánování je východiskem pro všechny manažerské funkce . Zahrnuje výběr cílů a stanovení úkolů a činností, potřebných pro jejich dosažení.

Plánování plní následující úkoly:

- Přispívá k dosažení záměrů a cílů
- Je prioritní úlohou strategického řízení
- Vztahuje se na veškeré aktivity organizace
- Umožňuje efektivní provádění činností

Neoddělitelnou součástí plánování je kontrolování. Bez existence plánů není možné provádět jakoukoliv kontrolní činnost. Není možné odpovědět, zda jdeme tam, kam chceme (smysl kontroly) , pokud si nestanovíme cíl cesty (smysl plánování). Plánování tak vytváří standardy pro kontrolní činnost.

Kap.2. Typy plánů

Sestavování plánu je pravidelnou činností, kterými se organizace zabývají. Priorita a obtížnost sestavování plánů závisí na tom o jaký typ plánu se jedná.

1. TYPY PLÁNŮ Z ČASOVÉHO HLEDISKA

- Dlouhodobé výhledy – scénáře budoucího vývoje organizace na základě prognóz s časovým horizontem více jak 5 let
- Strategický (dlouhodobý) plán – je nejobtížnějším plánem, neboť jeho údaje mají rozhodující význam pro úspěch organizace. Časový horizont 3-5 let
- Operativní (krátkodobé) plány – jsou taktickými plány na období kratší než 2 roky, zpravidla roční, čtvrtletní, dekadní.....

Čím menší je organizace, tím zpravidla kratší bývá její plánovací horizont. Některé malé organizace plánují ze dne na den, naopak nadnárodní korporace např. General Motors vytvářejí plány na dobu 10-20 let.

2. TYPY PLÁNŮ Z VĚCNÉHO – OBSAHOVÉHO HLEDISKA

- Globální plány - pracují z celkovými globálními veličinami jako jsou celkové zdroje, celkové kapacity, celkové výnosy apod. Dávají rychlý přehled o základních vztazích v organizaci a hlavně o tom, zda jsou tyto vztahy vzájemně sladěné.
- Dílčí plány – jsou zpravidla sestavovány v ročních cyklech a jsou výsledkem rozpadu globálního plánu do jednotlivých vzájemně se podmiňujících plánů (plán investic, plán výroby/služeb, obchodní plán, plán práce vč. plánu sociálního, plán finanční, plán rozvoje řízení, plán rozvoje vztahů k veřejnosti apod.)

3. DALŠÍ TYPY PLÁNŮ – SPECIÁLNÍ DRUHY PLÁNŮ PRO ZVLÁŠTNÍ SITUACE A ÚČELY

- Akční plány - k okamžité potřebě splnění nějakého úkolu
- Příležitostné plány – jsou zpracovávány při mimořádných příležitostech, se kterými se v plánu nepočítalo
- Reakční plány – odstraňování překážek – reakcí na obtíže

Kap. 3. Efektivnost a postup plánování

Efektivnost plánů je dána stupněm dosažení vytýčených záměrů či cílů, vzhledem k vynaloženým nákladům na jeho sestavení a realizaci.

Postup plánování má několik závazných kroků :

1. **Uvědomění si příležitosti** z hlediska trhu, konkurence, silných a slabých stránek organizace není součástí plánovacího procesu, ale jeho začátkem. Definuje nám problémy, které je třeba řešit a zajišťuje realističnost při stanovování cílů.
2. **Stanovení cílů** – specifikují očekávané výsledky a indikují koncový bod, ukazuje cestu jak jich má být dosaženo a na co má být kladen důraz. Cíle jsou hierarchicky strukturovány.
3. **Vývoj předpokladů** - posuzuje vnější i vnitřní prostředí, ve kterém mají být plány realizovány. Při vytváření předpokladů hraje důležitou roli prognózování. Je nezbytné posuzovat tyto oblasti
 - Ekonomickou – trh, pracovní sílu, kupní sílu, zákazníky, konkurenci
 - Technologickou – užitky a problémy, vývoj, tendence, inovace
 - Sociálně-politickou – vládní finanční a daňová politika, sociální postoje, víra, hodnoty, zájmy
4. **Určování alternativních postupů** – jaké jsou nejslibnější alternativy pro dosažení našich cílů. Problémem není hledání alternativ, ale jejich redukce na počet těch nejslibnějších
5. **Hodnocení alternativních postupů** – výběr alternativ z hlediska určených předpokladů a stanovených cílů
6. **Výběr postupu** – rozhodnutí o přijetí plánu
7. **Formulace odvozených plánů** – jsou podporou hlavního plánu (Plán rozvoje zaměstnanců, plán najímání pracovníků apod.)
8. **Numerizování** plánů pomocí rozpočetnictví - převedení plánů do číselné podoby – (Objem mzdových prostředků, objem nákladů na vzdělávání apod)



Shrnutí poznatků z tématu č. I. :

Plánování je strategickým procesem , který slovní a číselnou formou popisuje, jak dosáhnout stanovených cílů. O tom, zda je plán solidní a realistický rozhoduje především jeho srozumitelnost – jednoznačnost, stručnost, logika a pravdivost.

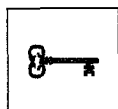
Nejobtížnější je sestavení strategického plánu, který tvoří základní rámec činnosti organizace. Jeho východiskem jsou dlouhodobé výhledy, sestavené na základě prognóz.

Rozdíl mezi plánováním a prognózováním spočívá v tom, že plánovat lze ty procesy, které máme pod kontrolou, prognózování se týká těch ostatních .

Operativní plány jsou sestavovány z jednotlivých dílčích plánů, které vycházejí z plánů globálních .

Postup plánování sestává z 8 kroků, z nichž nejdůležitější úlohu hraje uvědomění si příležitosti, který není součástí plánovacího postupu, ale jeho začátkem.

Plán lze považovat za efektivní tehdy, jestliže dosáhne svých cílů při vynaložení přiměřených nákladů za předpokladu, že náklady nejsou vyjádřeny pouze v časových či peněžních jednotkách , ale také mírou uspokojení jednotlivců a skupin.



Klíčové pojmy :

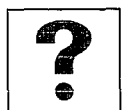
- ✓ Plánování
- ✓ Hodnotící kritéria plánování
- ✓ Charakteristika plánování
- ✓ Typy plánů z časového hlediska
- ✓ Typy plánů z věcného hlediska
- ✓ Dlouhodobé výhledy
- ✓ Strategické plány
- ✓ Operativní plány
- ✓ Globální plány
- ✓ Dílčí plány
- ✓ Akční plány
- ✓ Postup plánování



Prameny a doporučená literatura:

H. Koontz, H. Weihrich : Managemet , Praha, Victoria Publishing, 1993, str. 119-137

J. Vysušil : Plánování není přežitek, Praha , Profess, 1993, str. 7-15



Kontrolní otázky

1. Jaký je význam plánování pro organizaci a jaký význam má plánování pro pracovníky
2. Jaké typy plánů použijete při plánování lidských zdrojů v organizaci .
3. Vysvětlete souvislost mezi plánováním a kontrolováním na konkrétním příkladu z vaší praxe
4. Jak se lze uchránit před závažnými chybami při sestavování plánů



Cvičení

1. Vezměte nějaký plánovací problém , který před Vámi stojí a popište ho pomocí jednotlivých kroků plánování .
2. Zpracujte akční plán k zavedení stávající organizační kultury v nově vzniklé pobočce výrobního závodu



Místo na poznámky:

Téma II. Proces plánování v oblasti lidských zdrojů

Úvod do problematiky:

....značná pozornost se soustředí na strategické plánování v oblasti personálních zdrojů jako na prostředek , který slouží ke spojení cílů organizace s cíli a plány v personální oblasti

Stella M. NKOMO

Plánování v oblasti lidských zdrojů je řídicí proces, který stanovuje strategie a postupy, týkající se potřeby lidských zdrojů v organizaci. Zajišťuje racionální přístup a systematickosti v zajišťování a hospodaření s lidským potenciálem, - optimalizaci potřeby , usměrňování jejího strukturálního vývoje, zvyšování jeho výkonnosti i v dalších oblastech personálního řízení.

Cílem personálního plánování je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovnících a nabídkou pracovních sil, tj. mezi množstvím a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovních sil v organizaci.

Struktura kapitol:

Kapitola 1. Smysl plánování

Kapitola 2. Metody personálního plánování

Kapitola 3. Proces personálního plánování

Cíle tématu : Po prostudování následujících kapitol byste měli být schopni :

1. Pochopit účel a cíl personálního plánování a jeho smysl
2. Popsat zásady efektivního plánování lidských zdrojů
3. Objasnit jaké procesy personální plánování zahrnuje a jakých metod využívá
4. Vysvětlit postup při personálním plánování
5. Uvědomit, si jaké důsledky vyplývají z nedostatečného plánování lidských zdrojů

Kap. 1. Smysl personálního plánování

Personální plánování je odvozeným plánováním z dlouhodobých plánů organizace. Současně však tvoří těžiště všech plánovacích aktivit, neboť je nejdůležitější složkou všech plánovacích procesů.

Podceňování personálního plánování, případně špatné plánování degraduje výkon personální práce na nekoncepční a administrativní činnost. V praxi se

Určeno pouze pro studijní účely

pak redukuje personální plánování pouze na sestavení plánu práce a plánování nákladů na sociální oblast.

Důsledky této „nečinnosti v oblasti plánování,, se promítají i do postavení personálního útvaru, jehož pravomoci jsou redukovány pouze na výkon administrativních činností a služeb a není zapojován do činností strategického charakteru.

Mnohem větší dopady má nedostatečné personální plánování pro organizaci. Část pracovních míst může zůstat neobsazena, naopak některé pracovní místa jsou neefektivně využívána; pohyb pracovníků uvnitř organizace probíhá nahodile, nejsou využívány vnitřní zdroje pro pokrývání volných míst, chybí perspektiva pracovníků v jejich osobním rozvoji a kariéře, finanční zdroje investované do vzdělávání jsou neefektivně a nekonceptně investovány a tento organizačně-personální chaos vyvolává demotivaci a odchod těch nejschopnějších pracovníků z organizace za jasnější perspektivou.

Aby bylo personální plánování efektivní, je nutno dodržovat následující zásady:

- Vycházet ze strategie organizace, dbát na to, aby všech 8 kroků plánovacího postupu bylo neustále se strategií organizace konfrontováno (Nevytvářet personální plány odtržené od celkové situace v organizaci, což se zpravidla děje v případě nestejného přístupu jednotlivých zodpovědných vrcholových vedoucích pracovníků ke zpracování dílčích plánů)
- Sladit cyklus plánování organizace s cyklem personálních plánů do stejných časových úseků.
(Tím se donutí, aby jednotliví vedoucí pracovníci o svých plánech vždy uvažovali v kontextu s lidskými zdroji)
- Věnovat pozornost personálnímu plánování ze strany všech vedoucích pracovníků jako nezbytné součásti plánování trvalého rozvoje organizace.
(Bez pochopení, že lidské zdroje ovlivňují vše není sebelepší plánování oblastí vývoje, obchodu, ekonomiky pro organizaci přínosem, naopak toto nepochopení může vést k trvalému ohrožení nebo stagnaci organizace)

Kap. 2. Metody personálního plánování

Plánování lidských zdrojů je procesem předvídání a realizace opatření v:

- pohybu pracovních sil uvnitř organizace, do organizace a z organizace
- spojování pracovníků s pracovními úkoly ve správném čase a na správném místě

- formování a využívání pracovního potenciálů
- formování pracovních týmů
- personálním a sociálním rozvoji lidí

Ve zjednodušeném pohledu se plánování rozpadá do tří částí:

- plánování potřeby pracovníků
- plánování, jak budou tyto potřeby pokryty
- plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků

Protože plánování představuje především předvídání budoucího vývoje, je základním kamenem tohoto procesu prognóza, založená na poznání vývojových zákonitostí a vzájemných vztahů všech činitelů. Kvalita prognózy a její reálnost závisí na kvalitě a hloubce předcházejících analýz dosavadního vývoje a tvoří podklad pro sestavení plánů.

2.1. Metody pro odhad budoucí potřeby pracovníků

Odhady budoucích potřeb pracovních sil naráží na řadu neznámých vlivů vnějších i vnitřních, které je nutno odhadnout. Jedná se především o vývoj faktorů, který tuto potřebu budou determinovat např. budoucí technologické změny, chování spotřebitelů, budoucí podoba trhu apod.

Metody pro tento odhad potřeb jsou postaveny na kombinaci intuitivních a kvantitativních metod.

Delfská metoda – poskytuje informace o budoucí potřebě pracovních sil na základě propojení a integraci nezávislých názorů expertů z různých oborů, mající úzký vztah k pracovním silám i plánům organizace a vnějším faktorům, které ji obklopují

Kaskádová metoda – rozepisuje úkoly organizace až do nejnižších řídicích článků ve vertikální struktuře, které pak odhadují potřeby pracovních sil a jejich pokrytí z vnitřních zdrojů organizace. Role expertů je nahrazena vedoucími pracovníky na jednotlivých úrovních řízení.

Metoda manažerských odhadů – je obdobou metody delfské a kaskádové a kombinuje přístup odhadu shora-dolů a zdola-nahoru v určitém časovém odstupu.

Analýza vývojových trendů – usiluje o výběr jednoho faktoru z řady těch, které potřebu pracovníků ovlivňují. Tento vybraný faktor, který nejvíce ovlivňuje pracovní sílu je zkoumán z hlediska jeho dosavadního vývoje

Určeno pouze pro studijní účely

v poměru k počtu pracovníků organizace. Extrapolace vývoje tohoto poměru je pak základem pro odhad potřebného počtu pracovníků v budoucnosti. Nejobtížnější u této metody je výběr toho nejsprávnějšího faktoru.

Analýza poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem pracovníků – je obdobou výše uvedené metody pro oblast obsluhy lidí (školství, zdravotnictví apod.) Vychází z ideálního počtu nějakých jednoteknapř. žáků, lidí, zaměstnanců, připadajících na jednoho pracovníka.

Existují i další – vědeckější metody pro tyto odhady.

Obvykle však platí, že čím všeobecně srozumitelnější a jednodušší metodu použijeme, tím reálnějších výsledků dosáhneme.

2.2. Metody pro odhad pokrytí budoucí potřeby pracovníků

Organizace pokrývá potřebu pracovních sil jednak z vnitřních zdrojů, jednak ze zdrojů vnějších, ke kterým se obrací tehdy, nemůže-li pokrýt perspektivní potřebu pracovních sil z vnitřních zdrojů.

a) Metody odhadu vnitřních zdrojů pracovních sil

Bilanční metoda - nejprve seřídíme aktuální stav pracovníků do homogenních skupin, vytvářených na základě profesně kvalifikačních (pracovní funkce, apod.) a demografických charakteristik. (věk).

Ve druhém kroku odhadujeme ztráty, ke kterým dojde v každé uvažované funkci v průběhu plánovaného období.

Ve třetím kroku odhadujeme zisky pracovníků v každé uvažované funkci, vyplývající z vnitropodnikového pohybu (z kariérových plánů, informace o vývoji způsobilosti, růstu pracovního výkonu apod.)

Závěrečným krokem je konfrontace výsledků předchozích kroků s odhady budoucí potřeby pracovníků v dané funkci, ze které vyplyne buď dodatečná potřeba či přebytek pracovníků v dané funkci.

Markovovská analýza- se používá v organizacích, kde jde z pracovních funkcí vytvořit určitou hierarchii, kterou pracovníci v průběhu své kariéry procházejí. (Vhodná pro instituce, vedoucí pracovníky a nedělnická zaměstnání)

b) Odhad vnějších zdrojů pracovních sil

Je pro organizaci méně komplikovaný a přitom spolehlivější. Při těchto odhadech se mohou organizace opírat o statistiku obyvatelstva a pracovních sil,

školskou statistiku i statistiku zaměstnanosti. Užitečné údaje zpracovávají i úřady práce a resort práce a sociálních věcí .

Jedná se o analýzy a prognózy obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil ve spádovém území organizace , průzkum lokálního trhu práce apod.

Z konfrontace perspektivních odhadů potřeby pracovních sil na jedné straně a perspektivních odhadů vnitřních a vnějších zdrojů pracovních sil na straně druhé vzniká materiál , který je podkladem pro sestavování personální strategie , realistických personálních plánů a plánů jednotlivých personálních činností .

Kap. 3 Proces personálního plánování

Personální plánování je přímým výsledkem strategického plánování organizace a uskutečňuje se v různých časových horizontech :

- **dlouhodobé** – strategické plány zohledňují takové aspekty jako je demografie, ekonomika , technologické trendy, společenské trendy
- **střednědobé** – taktické plány se zabývají kategoriemi jako je mobilita pracovníků, úroveň produktivity, absence
- **krátkodobé** – operativní plány, řeší např. výběr pracovníků, aktuální potřeby vzdělávání

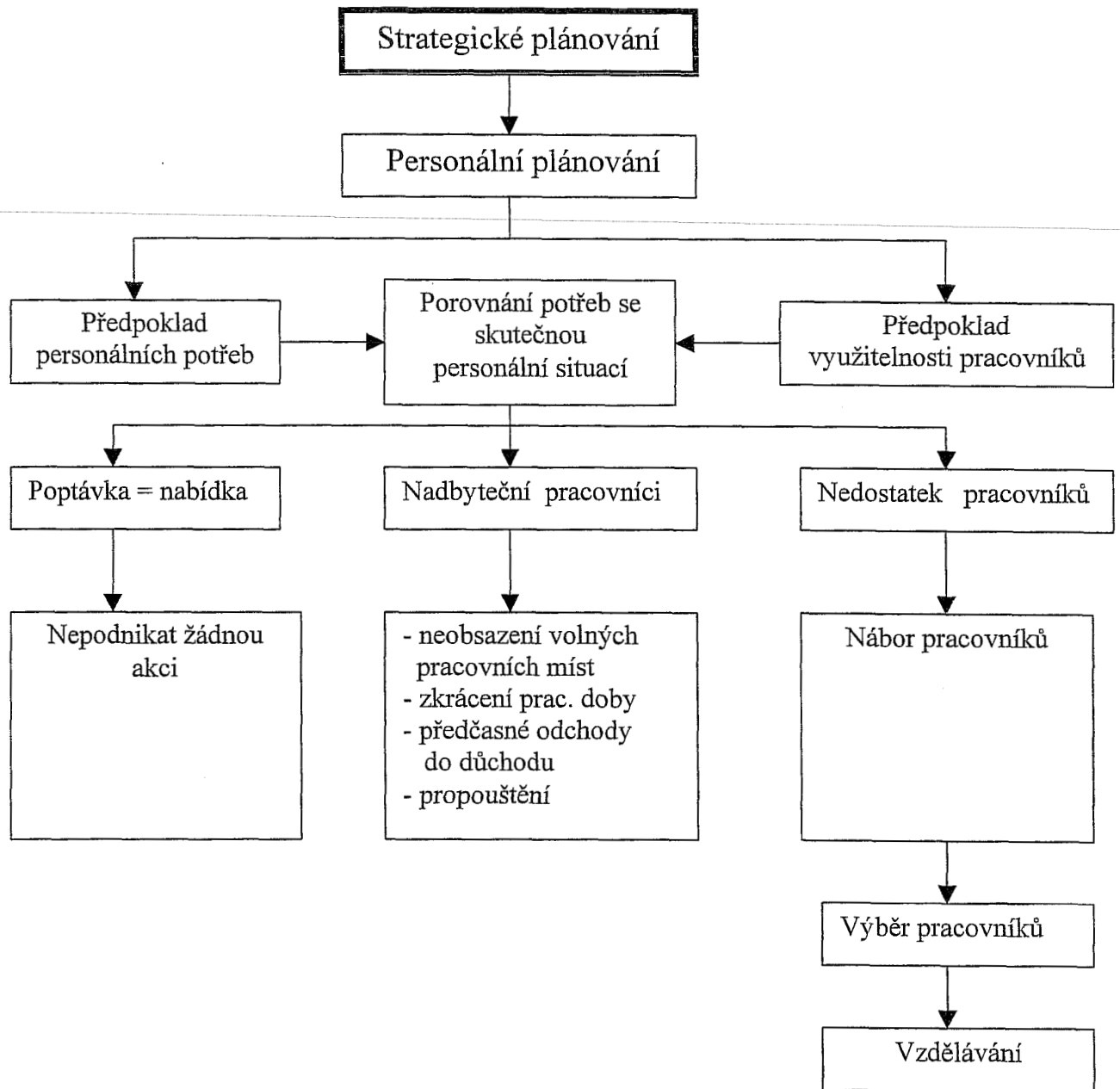
Proces plánování začíná analýzou stavu, na jejímž základě je sestavena prognóza , která je konkretizována ve vlastním plánu.

Samozřejmou součástí procesu personálního plánování je periodická kontrola a vyhodnocování plánů z hlediska nových poznatků a nových úkolů, které před organizací vyvstaly.

Plánování v současném turbulentním prostředí musí poskytovat pružnou reakci na podmínky vnějšího prostředí a musí brát v úvahu i požadavek připravenosti na změny. Proto je zcela běžnou součástí pravidelná koordinace a úprava plánů, protože plán není považován za dogma, které je třeba za každou cenu udržet.

Postup personálního plánování znázorňuje následující schéma.

Obr. 3 : Průběh procesu personálního plánování



Shrnutí poznatků z tématu č. II. :

Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření k zajištění plánovaných úkolů organizace adekvátní pracovní silou v požadované kvantitě i kvalitě. Podcenění této činnosti způsobuje zejména organizaci značné škody, vyplývající

Určeno pouze pro studijní účely

z nevhodného zacházení s lidským potenciálem. Plánování v personální oblasti se soustřeďuje na budoucí potřeby pracovníků, způsobů, jak budou tyto potřeby pokryty a na rozvoj stávajícího lidského potenciálu v souladu se strategickými cíli organizace. Tyto odhady jsou složitým procesem a jako nástroje odhadu slouží řada metod, založených na uplatnění intuice, kvantifikace a jejich kombinaci. Proces plánování vychází z analýzy stavu, na základě které je provedeno prognózování, které je dále konkretizováno ve formě vlastního personálního plánu/plánu Řízení lidských zdrojů*.



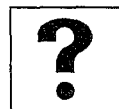
Klíčové pojmy :

- ✓ Zásady personálního plánování
- ✓ Prognózování
- ✓ Odhad budoucích potřeb pracovních sil
- ✓ Odhad pokrytí budoucích potřeb pracovníků
- ✓ Delfská metoda
- ✓ Kaskádová metoda
- ✓ Metoda manažerských odhadů
- ✓ Analýza vývojových trendů
- ✓ Bilanční metoda
- ✓ Markovovská analýza
- ✓ Statistika obyvatelstva
- ✓ Školská statistika
- ✓ Postup personálního plánování



Prameny a doporučená literatura:

- B. Wiliam , Werther, Jr.K.Davis : Lidský faktor a personální management, Praha, Victoria Publishing, 1992, str.110-127**/⇒Kap.3
- M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999, Str. 403-441
- H. Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001, str. 87-107



Kontrolní otázky

1. Na jaké otázky musí najít odpověď personální plánování
2. Vysvětlete rozdíl mezi plánováním a prognózováním v personální oblasti na konkrétním případě

3. Jaké výhody přináší personální plánování velkým a malým organizacím
 4. Co ovlivňuje potřeby v personální oblasti
 5. Jaké typy personálních plánů znáte
 6. Jaké důsledky vyplývají z nedostatečného plánování lidských zdrojů v organizaci
 7. Co je bilance pracovních sil a jaký účel plní
 8. Z čeho musí vycházet plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků
 9. Jaká je časová dimenze personálních plánů
 10. Jaké úkoly plní vedoucí pracovníci a jaké personální útvary při personálním plánování
-



Cvičení

1. Popište využití jedné z metod pro odhad potřeby pracovníků na konkrétním příkladu.
2. Jak byste postupovali při odhadu pokrytí budoucí potřeby budoucí potřeby pracovníků .



Místo na poznámky:

Téma III. Plánování konkrétních činností v oblasti řízení lidských zdrojů

Úvod do tématu:

Prostřednictvím plánování v personální oblasti se vedení připravuje na to, aby mělo ve správné době správné lidi na správných místech a tak mohlo plnit organizační i osobní cíle

JAMES W. WALKER

Management se zajímá příliš o krátkodobý zisk a málo o zaměstnance

A. MORITA (předseda představenstva společnosti Sony)

Užití dvou citátů významných manažerů na téma plánování personálních činností naznačuje rozporuplné přístupy k této aktivitě. Na straně jedné se nepochybuje o její důležitosti pro plnění cílů organizace, na straně druhé však bývá v praxi často opomíjena, zejména proto, že vyžaduje řadu kvalifikovaných znalostí.

Zpracování plánů personálních činností má však v systému řízení organizace nezastupitelné místo. Rozpracovávají plány lidských zdrojů do specificky zaměřených plánů na konkrétní personální činnosti a dávají obraz o jejím současném i budoucím stavu. Poskytují návod jak pro vedoucí pracovníky, tak pro personální útvar, jak v dané problematice postupovat.

Tyto plány musí být krátkodobé a flexibilní, protože v současném období rychlých změn je obtížné spolehlivě specifikovat potřeby lidských zdrojů v organizacích.

Struktura kapitol:

Kapitola 1. Plány mobility zaměstnanců

Kapitola 2. Plánování systému odměňování a produktivity práce

Kapitola 3. Plánování personálního a osobního rozvoje

Kapitola 4. Plánování ostatních personálních činností

Cíle tématu :

Po prostudování tématu byste měli být schopni :

1. Pochopit význam jednotlivých plánů personálních činností pro vedoucí pracovníky
2. Uvědomit si , na jakých podmínkách závisí zajištění potřebných pracovníků

- pro organizaci do budoucna a jak tyto podmínky systematicky plnit
3. Vysvětlit vztah mezi náklady na lidský faktor v organizaci, produktivitou práce a systémem odměňování
 4. Zpracovat plán vzdělávání vaší organizace
 5. Uvědomit si důležitost plánů personálního rozvoje pro organizaci, pro pracovníka i pro hodnocení činnosti personálního útvaru
 6. Orientovat se v ostatních, neméně významných plánech personálních činností a uvědomit si jejich přínos pro celkový pohled na úroveň personální práce.

Kap. 1. Plán mobility pracovníků

Zahrnuje všechny aspekty, které se týkají pohybu pracovníků vůči organizaci .

1.1. Plán získávání a výběru pracovníků

Je zaměřen na pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů v případě, že jsou vnitřní zdroje vyčerpány .

Při jejich zpracování se zvažují:

- Počty a typy zaměstnanců, které budou potřeba a čas, kdy budou zapotřebí
- Zdroje, na které se organizace zaměří (zaměstnanci jiných organizací, absolventi škol, ženy z domácností , nezaměstnaní)
- Forma pracovního zapojení (částečný či dočasný úvazek, domácí práce apod.)
- Metody zvyšování atraktivity organizace (náborové příspěvky, zaměstnanecké výhody, mzdová a motivační politika)
- Způsob výběru pracovníků (výběrové řízení, volný nábor) .
- Instituce, které budou do získávání zaměstnanců zapojeny (úřad práce, vzdělávací instituce, personální agentury)
- Informace, které budou od kandidátů vyžadovány (reference, doporučení, základní personální informace)

1.2. Plán rozmíst'ování

Řeší funkční postupy zaměstnanců uvnitř organizace v souladu s jejich schopnostmi, pracovním chováním a zájmy organizace. Jeho cílem je obsazení pracovních míst správnými lidmi.

1.3. Plán stabilizace

Je založen na analýze toho, proč lidé z organizace odcházejí. Zabývá se každou oblastí, v níž se může objevit nespokojenost a nedostatek angažovanosti či neoddanosti zaměstnavateli. Opírá se buď o rozhovory s odcházejícími zaměstnanci nebo o pravidelně prováděné výzkumy názorů a postojů zaměstnanců.

Zpravidla se důvody nestability v organizaci dotýkají těchto oblastí :

- Systému odměňování – nekonkurenceschopné, nespravedlivé či nepřiměřené odměňování
- Pracovního místa – práce nepřináší uspokojení
- Výkonu - není-li jasno v povinnostech zaměstnanců, v normách jejich výkonu, v hodnocení
- Vzdělávání- nedochází-li k řádnému výcviku a vzdělávání pro požadovaný výkon. Pocit, že práci nedokážou zvládnout
- Vývoje kariéry – nedostatečný prostor ke kariérovému růstu
- Oddanosti organizaci – neztotožnění se s organizační kulturou
- Nedostatečné soudržnosti skupin – nejsou-li vytvářeny funkční pracovní kolektivy, pocit izolovanosti zaměstnance
- Nespokojenosti a konflikty s nadřízenými
- Over-marketingu –nerealistická prezentace podmínek organizace

1.4. Plán snižování počtu pracovníků

Je vypracováván v souladu s vývojem situace v organizaci, nastane-li potřeba snížení nepřijatelných mzdových nákladů nebo vypořádání se s přebytkem pracovníků, vzhledem k výkonu a produktivitě organizace.

Vychází z časového plánu přirozeného odchodu pracovníků z důvodu penzionování, z odhadů stimulování dobrovolných odchodů nadbytečných pracovníků a z postupu propouštění nadbytečných pracovníků.

V souvislosti se snižováním počtu pracovníků hovoříme o pojmech :

Downsizing = snižování počtu pracovních míst

Rightsizing = zachování optimálního počtu pracovních míst a jejich obsazení

Určeno pouze pro studijní účely

Outplacement = propouštění zaměstnanců v důsledku rušení činnosti nebo přesunu do jiných útvarů – bez nároku na uplatnění pracovníka

Outsourcing = vyčlenění skupiny činností, včetně zaměstnanců mimo organizaci, která si tyto činnosti nakupuje jako službu

Plán snižování počtu pracovníků stanovuje:

- Celkový počet lidí, kteří musí odejít, kdy a kde k tomu dojde
- Jaký je poměr mezi přirozeným odchodem z důvodu možnosti penzionování, předčasným penzionováním, outsourcingem a zbytkem propouštěných pracovníků - outplacementem
- Které činnosti budou v rámci outsourcingu vyčleněny mimo organizaci a s kolika zaměstnanci
- Jakým způsobem bude jednáno s pracovníky důchodového věku v organizaci
- Jak budou informovány odbory a samotní zaměstnanci
- Jaké peněžní či jiné stimuly povzbudí dobrovolné odchody pracovníků
- Jaké peněžní stimuly budou nabídnuty pracovníkům, které si chce organizace podržet
- Které kroky budou vykonány pro pomoc propouštěným zaměstnancům při hledání nového místa

Kap. 2. Plány odměňování a produktivity práce

Mzdové náklady představují pro většinu organizací důležitou část nákladů a proto je jim věnována značná pozornost. Ve většině případů je tato pozornost zaměřena pouze jednostranně - na snižování mzdových nákladů, místo toho, aby se pozornost soustředila na získání co největšího užítku, tj. růst produktivity. Produktivita představuje množství práce, které je možné získat od daného souboru zaměstnanců. Sleduje se v nejrůznějších ukazatelích a porovnává se uvnitř organizace i vně organizace pomocí benchmarkingu. Nejčastějším porovnávacím kritériem produktivity jsou celkové náklady, vynaložené na zaměstnávání lidí.

Velký problém, s nímž se musí organizace vyrovnat je sladění systému odměňování s její strategií. Dobře promyšlený a zavedený systém mezd a odměn významně přispívá k efektivnosti organizace.

Plány odměňování zodpovídají následující otázky:

- Zda systém odměňování přitahuje, stabilizuje a stimuluje pracovníky k požadovaným výkonům

- Jak odměňovat klíčové pracovníky a management
- Zda vázat odměňování na výkon či kvalitu, zda zohledňovat nedostatek či přebytek profese na trhu práce
- Jak má vývoj mezd odrážet vývoj produktivity práce
- Jaká je potřeba přesčasových hodin pro splnění úkolů a neúměrně nevzrostly náklady
- Jaká opatření přijmout ke zvýšení produktivity práce (úprava metod, postupů, komputelizace) a jaké budou alternativní náklady
- Jak zabránit přezaměstnanosti na jednotlivých pracovištích
- Jaké formy a jaké složky mzdy zavést do systému odměňování (výkonnostní bonusy, prémie, kolektivní odměny, nepeněžní formy stimulace)

Kap. 3. Plánování personálního rozvoje

Plány personálního rozvoje zajišťují , aby každý zaměstnanec organizace byl vybaven všemi potřebnými znalostmi pro řádné zastávání svého pracovního místa .Úzce souvisí s plány mobility pracovníků i s plány odměňování a produktivity.

Formují vazby pracovníka k organizaci, k vykonávané práci a přispívají ke zvýšení jeho uspokojení v pracovním procesu. Zahrnují 3 hlavní sféry činnosti.

3.1. Plány vzdělávání pracovníků

Jsou orientovány na získání specifických odborných znalostí a dovedností pracovníků.

Zahrnují odpovědi na následující otázky.

- Co je potřeba zajistit ve vzdělávání a formování pracovních schopností pracovníků v souvislosti s měnícími se podmínkami organizace
- Jaká je priorita vzdělávání pro jednotlivé profesní skupiny, klíčové pracovníky, managementu
- Jakými metodami a formami bude vzdělávání realizováno , s jakými náklady a s jakým očekávaným efektem
- Získání zpětné vazby o efektivnosti vzdělávání

Plány vzdělávání jsou nedílnou součástí koncepce personální práce. Na jejich sestavení se vedle personálních útvarů, které evidují a zajišťují tzv. povinné vzdělávání, vyplývající ze zákona musí podílet i vedoucí pracovníci, kteří jsou v bezprostředním přímém kontaktu s pracovníky a potřeby jejich rozvoje formou vzdělávání dokáží identifikovat.

3.2. Plánování kariéry

Plán kariéry /plán osobního rozvoje * je individuálním plánem, zpracovávaným na konkrétního pracovníka . Určuje možný sled jeho pracovních míst a příležitosti funkčního postupu.

Kariérové plány jsou významným motivačním činitelem pracovníků , které probíhají ve 4 etapách:

- a) Vedoucí pracovník posoudí individuální schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka.
- b) Personální útvar společně s vedoucím pracovníkem zpracuje záměry a možnosti , které organizace pracovníkovi může nabídnout.
- c) Pracovník posoudí v souladu se svými schopnostmi svoje zájmy a pracovní cíle, kterých chce v organizaci dosáhnout.
- d) Společně pak pracovník, vedoucí a personalista stanoví realistické cíle kariéry pracovníka a zpracují plány , směřující k jeho rozvoji. Tyto kariérové plány obsahují sekvence jednotlivých rozvojových aktivit v časové ose – formální i neformální vzdělávání, absolvování stáží, praxí na jiných pracovištích pod.

Tvorba kariérových plánů vypovídá o vyspělém stupni prováděné personální práce v organizaci .

3.3. Plány personálních rezerv / plány následnictví *

Představují „zásoby“ osob, s potřebnými kvalitami a dovednostmi z vlastních vnitřních zdrojů , které zajistí naplňování strategických cílů organizace.

Na rozdíl od kariérových plánů nejsou zpracovávány na člověka, ale na jednotlivé pracovní funkce . Tyto plány patří mezi důvěrné dokumenty organizace a slouží výhradně pro potřeby organizace.

Zpravidla není žádoucí jejich prezentace mezi pracovníky organizace, protože na některé pracovní funkce může být i několik adeptů. Zdánlivě by tato znalost mohla přispívat k větší motivaci jednotlivých kandidátů, budou-li znát své konkurenty, ale protože se většinou jedná o blízké spolupracovníky, někdy i současný vztah nadřízený-podřízený, hrozí zde narušení vzájemných vztahů a vznik konfliktů, které mohou ohrozit nejen plán personálních rezerv, ale mezilidské vztahy v organizaci vůbec.

Kap. 4. Plánování ostatních personálních činností

Vedle výše uvedených plánů existují v organizacích s vyspělou úrovní personální práce i další neméně významné plány personálních činností .

4.1. Plán hodnocení

Hodnocení patří mezi základní činnosti personálního řízení. Jeho zavedení až do konečných důsledků přináší nevyhnutelně některé nepříjemnosti. Přestože je obecně považováno za důležité, často se k němu přistupuje s nedůvěrou a stává se pouze administrativní formalitou .

Plány hodnocení, které zavádí řád a systém do této činnosti jsou vypracovávány nejčastěji v podobě akčních plánů, které pevně stanoví postup, použité metody, kritéria hodnocení, časový rozvrh jednotlivých kroků a odpovědnosti.

4.2. Plán sociálních výhod a služeb

Poskytování sociálních výhod a služeb pracovníkům organizace přispívá k rozvoji konkurenceschopnosti organizace, posiluje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich spokojenost v pracovním procesu.

Vzhledem k tomu, že sociální výhody tvoří nákladovou položku organizace, bývají zpravidla 1 x ročně zpracovávány do podoby plánů , které stanoví přístup organizace k této problematice v daném období. Výstupem těchto plánů bývá sociální program organizace , který je v některých případech součástí kolektivních smluv a jindy tvoří samostatný dokument organizace. Odbory, pokud jsou v organizaci přítomny, se při sestavování plánu sociálních výhod a služeb maximálně angažují.

Plán sociálních výhod stanoví náklady, které organizace do sociální oblasti investuje, jejich rozdělení do jednotlivých oblastí a limity čerpání pro jednotlivá období.

Nejvyspělejším systémem sociálních výhod je zavedení systému Cafeterie, ve kterém je na každého pracovníka organizace vyčleněn limit prostředků, který pracovník čerpá na zajištění a úhradu sociálních výhod, vybraných a nabízených organizací, dle vlastního výběru.

Potíže, které se jevily při zavádění systému cafeterie jako jsou zvýšené nároky na administrativu a kontrolní systém byly odstraněny zapojením personálního informačního systému. Námitky odborů na to, že systém cafeterie potlačuje princip solidarity v organizaci se ukázaly rovněž jako bezdůvodné a v praxi zavedení tohoto systému poskytování sociálních výhod silně posílilo konkurenceschopnost organizace.

4.3. Plán zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Tento typ plánů nabývá na důležitosti u velkých výrobních podniků, které mají riziková pracoviště a kde pracovní úrazy, částečné nebo trvalé poškození zdraví pracovníků, spojené s absencí ohrožuje plnění úkolů organizace.

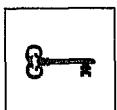
Plány jsou zpracovávány jako střednědobé a zahrnují plánování:

- Počet pracovníků na rizikových pracovištích
- Počet pracovních úrazů
- Počtu zameškaných směn z důvodu pracovních úrazů
- Nemocnost pracovníků
- Náklady na zlepšení pracovního prostředí, pracovních podmínek, a vytváření hygienického prostředí
- Náklady na zdravotní prevence

Při tvorbě těchto plánů hrají opět nezastupitelnou úlohu odbory, pokud jsou v organizaci přítomny.

Plány personálních činností rozpracovávají konkrétní činnosti personálního řízení do podoby návodu a současně vyčíslují potřebné náklady na tuto činnost. Vzhledem k turbulentnímu vnějšímu prostředí jsou zpracovávány pro krátkodobé, případně střednědobé časové horizonty a jsou mezi sebou vzájemně provázány. Plán mobility zahrnuje veškeré pohyby pracovníků vůči organizaci, plán odměňování a produktivity bilancuje vztah mezi výkonností lidí a systémem jejich odměňování. Plány personálního rozvoje vytváří rezervy pracovníků pro zajišťování úkolů organizace v budoucnu a posilují oddanost klíčových pracovníků vůči organizaci. Ostatní druhy plánů podtrhují úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci.

U všech plánů personálních činností je třeba zvažovat otázku nákladů, zejména pak ve vztahu k předpokládaným výnosům. Důležitá je časová posloupnost a časové umístění jednotlivých kroků plánování. Neustále je třeba zaměřovat pozornost na zlepšování postupů a efektivnější způsoby realizace plánů.

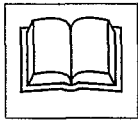


Klíčové pojmy :

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------|
| ✓ Plán personálních činností | ✓ Flexibilita plánu |
| ✓ Plán mobility pracovníků | ✓ Forma pracovního zapojení |
| ✓ Zvyšování atraktivity organizace | ✓ Plán rozmístění |
| ✓ Plán stabilizace | ✓ Oddanost organizaci |
| ✓ Over-marketing | ✓ Penzionování |
| ✓ Downsizing | ✓ Rightsizing |

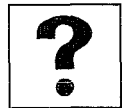
Určeno pouze pro studijní účely

- ✓ Outplacement
- ✓ Produktivita
- ✓ Náklady na lidský faktor
- ✓ Plán vzdělávání
- ✓ Plánování kariéry
- ✓ Funkční postup
- ✓ Důvěrné dokumenty
- ✓ Plán hodnocení
- ✓ Plán sociálních výhod
- ✓ Systém Cafeterie
- ✓ Outsourcing
- ✓ Benchmarking
- ✓ Klíčový pracovník
- ✓ Efektivnost vzdělávání
- ✓ Plán kariéry/osobního rozvoje*
- ✓ Plány personálních rezerv/plány následnictví*
- ✓ Kritéria hodnocení
- ✓ Sociální program
- ✓ Plány bezpečnosti práce



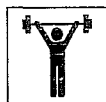
Prameny a doporučená literatura:

- M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999,
Str. 428-441**/Kap.2
- I. Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001,
str. 108 -116
- E. Bedrnová, I. Nový : Psychologie a sociologie v řízení firmy, Praha,
Prospektrum, 1994, str. 80-81**/Kap.4
- J. Stýblo: Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy, Praha, Grada,1998,
Str.37-41



Kontrolní otázky

1. Proč je personální plánování jádrem celé plánovací činnosti organizací
2. Co je to plán flexibility
3. U jakého typu organizace dochází dle vašeho názoru k over-marketingu
4. Jaká personální činnost je rozhodující pro tvorbu kariérových plánů a plánu personálních rezerv.
5. Jaký je vztah mezi plány jednotlivých personálních činností
6. Jaký postup zvolíte při zvýšeném počtu odchodů pracovníků z vaší organizace a jaké nápravné akce byste zavedl/a
7. Z čeho se skládají náklady na zaměstnávání lidí
8. Z jakých zdrojů čerpají plány personálních rezerv
9. Proč jsou plány rezerv důvěrným materiálem
10. Které jsou důležité aspekty při zpracování plánu hodnocení
11. Na jakých principech pracuje systém Cafeterie
12. V jakých organizacích jsou zpracovávány plány bezpečnosti práce



Cvičení

1. Jaké vnější zdroje pracovních sil byste hledal/a při zřizování:
 - a) inženýrské organizace ve velkém městě
 - b) při zřizování pobočného výrobního závodu s opakovanou plně automatizovanou výrobou
 - c) instituce „Centra právní ochrany týraných žen „
2. Jaké formy pracovního zapojení a jaké metody výběru pro získání pracovníků byste volil/a ; jaké instituce byste požádal/a o pomoc v jednotlivých typech organizace dle bodu 1. tohoto cvičení
3. Zpracujte návrh svého vlastního plánu kariéry ve vaší organizaci



Místo na poznámky:

C. PERSONÁLNÍ ANALÝZY- NEZBYTNÝ INSTITUT PRO TVORBU STRATEGIÍ A PLÁNŮ

Úvod do tématu

Personální řízení, které pojímá lidské zdroje jako produktivní faktor má zájem na investici do jejich rozvoje , který je nutností pro plné využití těchto zdrojů. Provádění analýz v personalistice je důležitou činností, na jejíž kvalitě závisí efektivnost vykonávané práce v organizaci, spokojenost pracovníků a mnoho dalších personálních činností, včetně úspěšnosti personální práce vůbec. Tyto analýzy jsou součástí většiny klíčových procesů personálního řízení. Poskytují nezbytné informace pro tvorbu personálních plánů a formulaci personální strategie.

Téma I: Analýzy práce a pracovních míst

Úvod do problematiky:

Pracovní místa a funkce jsou jádrem produktivity každé organizace . Pokud jsou dobře naplánované a vykonávané, organizace se přibližuje směrem ke svým cílům . V opačném případě dochází ke snižování produktivity, snižování schopnosti organizace uspokojovat své potřeby a plnit své cíle.

Analýzy pracovních míst odhalují kroky, které musí být učiněny, aby určitá práce byla vykonána co možná nejefektivnějším způsobem .

Musí být provedeny před tím, než jsou realizovány další personální činnosti, na které mají výsledky analytické činnosti bezprostřední vliv. Patří mezi ně nábor a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry, mzdové systémy a ergonomické studie.

Struktura kapitol:

Kapitola 1. Orientace v základních pojmech

Kapitola 2. Analýzy pracovních míst

Kapitola 3. Popis a specifikace pracovního místa

Určeno pouze pro studijní účely

Cíle tématu:

Po prostudování tohoto tématu byste měli být schopni

1. Orientovat se v pojmech vztahujících se k práci a pracovním místům
2. Chápat účel a důležitost analýz pracovních míst pro tvorbu personální strategie, pro plánování a jejich vliv na produktivitu organizace
3. Uvědomit si, které informace lze z analýz pracovních míst získat
4. Popsat faktory, které determinují vznik nového pracovního místa
5. Vysvětlit rozdíl mezi popisem pracovního místa a specifikací pracovního místa
6. Uvědomit si, jak lze využít popisy pracovních míst pro ostatní personální činnosti
7. Naučit se zpracovat analýzu a popis pracovních míst

Kap. 1. Orientace v základních pojmech

Analýza práce – systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o charakteru určité práce v kategoriích pracovní činnosti, pracovní chování, schopnosti

Pracovní operace (činnosti) - jsou základní jednotky , na které může být práce rozdělena a při kterých pracovník vyvíjí určité fyzické a psychické úsilí.

Pracovní úkol – soubor pracovních operací , prováděných pro dosažení daného cíle s určitou odpovědností.

Pracovní proces – více pracovních úkolů, které jsou založeny na stejnorodých pracovních operacích, zpravidla vykonávaných několika pracovníky

Pracovní místo – ve svém souhrnu představuje pracovní povinnosti jednoho pracovníka, včetně požadované kvalifikace a rozsahu odpovědnosti.

Počet pracovních míst v organizaci určuje celkovou potřebu pracovníků

Popis pracovního místa – vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky za jakých pracovník práci vykonává , hlavní odpovědnosti a hlavní úkoly, které musí být plněny.

Analýza pracovních míst – je inventura úkolů, podmínek a požadavků pracovního místa. Soustřeďuje se na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat. Tato inventura se rozpadá na dva okruhy, na otázky týkající se pracovních úkolů a na otázky, týkající se pracovníka.

Analýza počtu pracovních míst – je kvantitativní analýzou, která poskytuje obraz o celkové velikosti poptávky po pracovních silách v podniku. V jeho rámci zkoumáme:

- Počet obsazených pracovních míst
- Počet volných pracovních míst
- Dosavadní vývoj počtu pracovních míst

Analýza struktury pracovních míst - naznačuje, jací pracovníci by měli vykonávat práce na určitých místech. Zaměřuje se zejména na:

- Pohlaví pracovníků – je vhodnější muž nebo žena
- Věk - pracovní schopnost a pracovní výkon jsou věkem determinovány
- Požadovaná odbornost - profese

Analýza struktury podle kvalifikovanosti práce – zjišťuje kvalifikační požadavky na pracovní místa (vzdělání, praxe, způsobilost)

Analýza prostorové struktury pracovních míst - zjišťuje jaké je rozmístění pracovních míst v jednotlivých územně oddělených organizačních jednotkách jedné organizace.

U všech těchto charakteristik nás zajímá i jejich vývoj v čase. Chceme-li prognozovat budoucí změny struktury pracovních míst, je nutné znát zákonitosti a směry dosavadního vývoje.

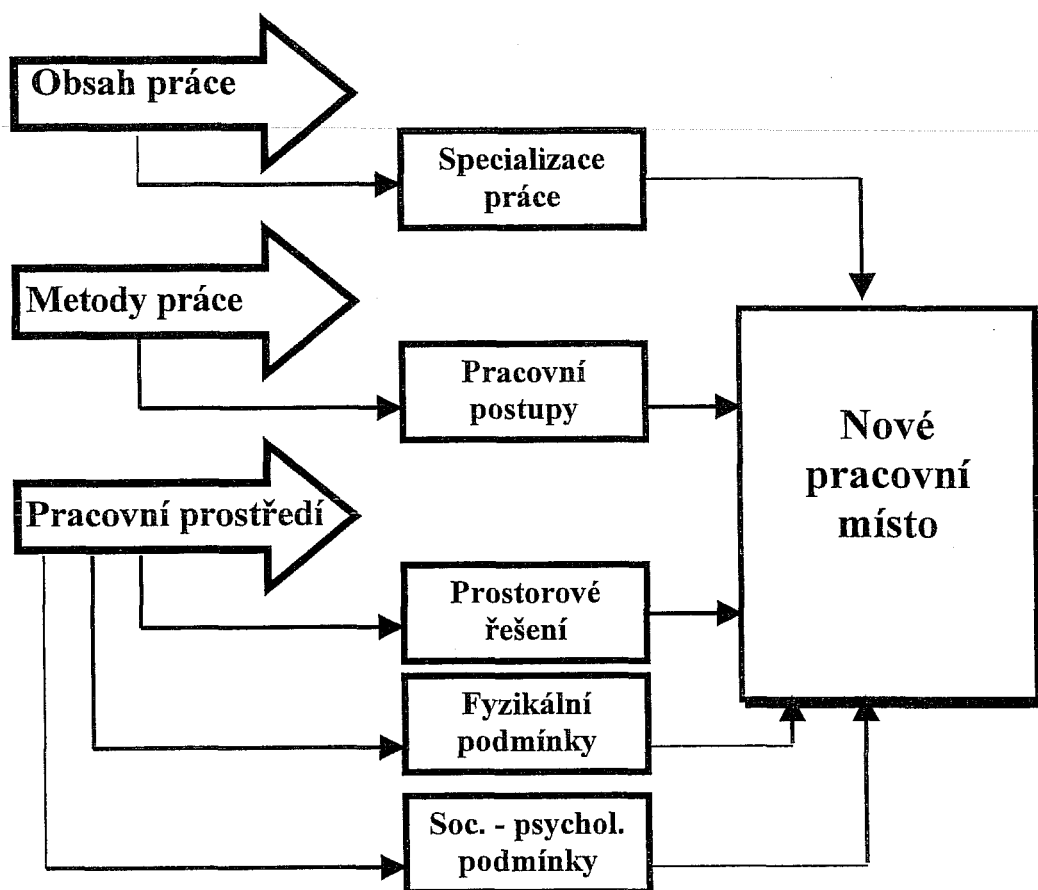
Kap. 2. Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je systematickým procesem, který soustřeďuje pozornost nejen na zjištění aktuálního objektivního obrazu pracovního místa, ale současně je rozhodujícím prvkem pro proces vytváření nových pracovních míst /design pracovních míst* nebo změnu jejich profilu /redesign*.

Potřeba vytváření nových pracovních míst i jejich redesignu vyplývá z rychle se měnících potřeb trhu, změn v technice a technologii, změn v organizační struktuře i ve změnách sociálních potřeb lidí a jejich pracovního chování.

Následující obrázek znázorňuje, které faktory determinují tvorbu nového pracovního místa.

Obr. 4. Schéma tvorby nového pracovního místa



Na základě provedených analýz pracovních míst získáme následující informace:

- Celkový účel pracovního místa - proč místo existuje
- Obsah práce – co se na místě vykonává
- Zodpovědnost – výsledky nebo výstupy, za které držitel místa zodpovídá
- Kritéria výkonu – ukazatele , které umožňují zhodnotit uspokojivost s výkonem práce
- Úroveň odpovědnosti – rozsah svěřené pravomoci při rozhodování – obtížnost, složitost a velikost problémů
- Organizační faktory - vztahy nadřízenosti a podřízenosti
- Faktory pracovního prostředí – pracovní podmínky z hlediska zdraví a bezpečnosti , pracovní doba, ergonometrické faktory povahy pracoviště

Určeno pouze pro studijní účely

Podstatou analýzy pracovního místa je sběr údajů a informací o pracovních místech v organizaci. Tyto informace se získávají z následujících zdrojů:

- Studiem dokumentů organizace - organizační struktura, organizační schéma, pracovní postupy, výcvikové příručky
- Rozhovorem s vedoucími pracovníky - účel místa, hlavní vykonávané činnosti, odpovědnost, návaznost na ostatní pracovníky
- Rozhovory s držiteli místa – faktický popis jejich pracovního procesu
- Pozorování – při popisu manuální či administrativní činnosti

Při provádění analýz by měl být znám jasný důvod a cíl, kterého chceme analýzou dosáhnout např. prověření nezbytnosti stávajícího místa, vznik nového místa, redesign apod, abychom mohli navázat účinnou spolupráci s ostatními pracovníky.

Cím jednodušeji formulujeme požadavky na informace, tím adekvátnější a srozumitelnější získáme výsledky, se kterými lze dále pracovat.

Na základě shromážděných a zpracovaných údajů by mělo být možné zodpovědět následující otázky:

<i>Čeho si všímat</i>	<i>Jaká data shromažďovat</i>
▪ Co pracovník dělá ?	⇒ Zjistit, jaké úkoly tvoří náplň daného pracovního místa
▪ Jak to dělá ?	⇒ Zjistit jak je práce vykonávána: - po stránce <i>tělesné</i> (pohyby, rytmus, stroje a nástroje) - po stránce <i>duševní</i> (přemýšlení, hledání řešení, rozhodování)
▪ Proč to dělá ?	⇒ Nalézt vysvětlení na předchozí otázky
▪ Jaké požadavky jsou na něho kladeny ?	⇒ Zjistit charakteristické rysy : - <i>pracovního místa</i> (rozmanitost, odpovědnost, prostor pro samostatné rozhodování) - <i>pracovníka</i> (fyzická koordinace, intelektuální kapacita, povahové rysy)

Kap. 3. Popis a specifikace pracovního místa

Výsledky, získané z analýzy pracovních míst se dělí do dvou okruhů :

A. informace , týkající se pracovních úkolů a podmínek

B. informace týkající se pracovníka

Z vyhodnocení informací z okruhu A jsou vytvářeny **popisy pracovního místa** .
Informace z okruhu B vytváří specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka = **specifikace pracovního místa**

Popis pracovního místa je písemným vyjádřením pracovních povinností a podmínek , které napomáhá stanovit mzdové rozdíly mezi různými pracovními místy.

Vzhledem ke svému charakteru a potenciálu je popis pracovního místa vždy citlivá a někdy i kontroverzní záležitost .

Pro lepší pochopení uvádím konkrétní příklad z praxe, kde byly výsledky analýzy pracovního místa uplatněny velmi jednoduchou a srozumitelnou metodou ve mzdovém systému.

Pozn. Z důvodu zjednodušení uvádím jednotlivé postupové kroky , které byly vykonány ve funkcích nevýrobního charakteru, tj. u administrativy, specialistů a managementu.

Zvolený postup:

Krok 1. Personalisté ve spolupráci s jednotlivými pracovníky provedli rozbor a popis jednotlivých pracovních procesů, které pracovník vykonává.

Krok 2. Na základě tohoto popisu stanovil příslušný vedoucí pracovník ve spolupráci s personalistou kód pracovního místa dle dvou stanovených kritérií:

- charakteru vykonávané práce
- míry zodpovědnosti

Každému kódu pracovního místa byl stanoven příslušný tarifní stupeň mzdového systému .

Každé pracovní místo , prostřednictvím stanoveného tarifní stupně mělo stanoveno 2 kritéria specifikace pracovního místa:

- požadavek na dosažené vzdělání pracovníka:

Stupeň 1. – 2.----- základní vzdělání

Stupeň 3. - 4.----- vyučení nebo nižší odborná vzdělání bez maturity

Stupeň 5. – 9. ----- střední odborné vzdělání s maturitou

Stupeň 10. –12.----- vysokoškolské vzdělání

Určeno pouze pro studijní účely

Při neplnění požadovaného vzdělání byl automaticky snížen tarifní stupeň o 10 % .

- praxe na příslušném (nebo velmi obdobném) pracovním místě.

Praxe 0-1 rok ----- snížení tarifního stupně o 10 %

Praxe 1-2 roky ----- snížení tarifního stupně o 8 %

Praxe 2-3 roky ----- snížení tarifního stupně o 5 %

Praxe více než 3 roky ----- plný tarifní stupeň

Tabulka č. 1 – Stanovující kódy pracovního místa a s příslušným tarifním stupněm.

Míra odpovědnosti ↙ ↘ Charakter práce	1.	2.	3.	4.
	Zodpovídá	Zabezpečuje	Vykonává	Spolupracuje
A řídicí	12	11	9	X
B tvůrčí	11	10	8	X
C opakovaná	8	7	6	4
D rutinní	8	7	6	4
E manuální	6	5	4	3

Pozn. X) – tarifní stupeň nebyl stanoven

Popis tabulky :

Kriterium „*Charakter práce*“ – charakterizuje druh vykonávané práce na příslušném místě ve struktuře společnosti .

- A. Řídící – rozhodovací: - pracovník řídí nebo rozhoduje o skupině pracovních činností. Vyžaduje řídicí a manažerské přístupy , včetně kontroly podřízených nebo je delegována rozhodovací pravomoc v plném rozsahu za skupinu činností.
- B. Tvořivá: Zaměřuje se na hledání nebo vytváření nových postupů při řešení úkolů
- C. Opakovaná : Zorganizovaná práce se stanovenými postupy řešení, opakované skupiny činností, které se řeší známými postupy , které je nutno dle potřeby dotvářet a modifikovat
- D. Rutinní : práce podle známých a podrobných instrukcí nebo stanovených postupů, činnost se neustále opakuje , variantní řešení se hledá ojedinele

- E. Manuální – jednoduchá – nejjednodušší činnost administrativního nebo manuálního charakteru, s převahou prací pomocných nebo obslužných .

Kriterium „*Míra zodpovědnosti*“, charakterizuje požadovanou zodpovědnost pracovního místa ve struktuře společnosti .

1. Zodpovídá – samostatně a v plném rozsahu odpovídá za danou oblast činnosti nebo skupinu činností podle vytyčených základních instrukcí
2. Zabezpečuje – samostatně řeší, organizuje jednotlivé skupiny nebo oblasti činností . Pracovní postupy jsou zadány v hrubých rysech , konečná zodpovědnost za realizaci činnosti je na nadřízeném
3. Vykonává – samostatně vykonává zadané dílčí úkoly ve skupině činností nebo vykonává jednu činnost se stanoveným pracovním postupem
4. Spolupracuje – podílí se na řešení jednotlivých úkolů v činnosti nebo ve skupině činností

Krok 3. Přidělený kód pracovního místa potvrdil nadřízený o stupeň vyšší ve vertikální struktuře řízení

Krok 4. Personální útvar stanovil základní mzdu pracovníka na základě výše dvou uvedených faktorů – popisu pracovního místa a plnění požadavků pracovníka na specifikaci pracovního místa .

Význam takto pojatého mzdového systému přispěl ke vnímání spravedlnosti v systému odměňování ve společnosti.



Shrnutí poznatků z tématu č. I. :

Analýzy pracovních míst přispívají k produktivitě organizace tím, že zkoumají charakteristiku práce a účelnost pracovního místa; na jejich základě vznikají nová pracovní místa, dochází k rušení pracovních míst, případně k jejich redesignu dle potřeb organizace.

Podstatou těchto analýz je sběr a třídění údajů , které jsou dále využívány v popisech a specifikacích pracovních míst. Popisy pracovních míst mají nezastupitelnou úlohu při tvorbě mzdového systému, protože jejich prostřednictvím jsou definovány rozdíly mezi jednotlivými pracovními místy v organizaci. Další využití pak nachází i v ostatních personálních činnostech,

Určeno pouze pro studijní účely

zejména při náboru a výběru pracovníků, při tvorbě plánů vzdělávání a rozvoje, plánování kariéry.

Podklady, získané z personálních analýz se promítají jak do personální strategie, tak do různých typů personálních plánů.



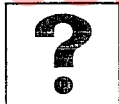
Klíčové pojmy :

- ✓ Analýza práce
- ✓ Popis pracovního místa
- ✓ Design pracovního místa
- ✓ Držitel pracovního místa
- ✓ Charakter práce
- ✓ Obsah práce
- ✓ Metody práce
- ✓ Pracovní prostředí
- ✓ Fyzikální podmínky práce
- ✓ Pracovní místo
- ✓ Analýza pracovních míst
- ✓ Redesign pracovního místa
- ✓ Specifikace pracovního místa
- ✓ Míra zodpovědnosti
- ✓ Specializace práce
- ✓ Pracovní postupy
- ✓ Prostorové řešení pracoviště
- ✓ Sociálně-psychologické podmínky práce



Prameny a doporučená literatura:

- B. Wiliam , Werther, Jr.K.Davis : Lidský faktor a personální management, Praha, Victoria Publishing, 1992, str.136 -151**/⇒kap.2
- M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999, Str. 209-220**/⇒kap. 2 229-233**/⇒kap.2
- J.Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001, str. 68- 79/⇒kap.2, str.40 –52
- G.T. Milkovich, J.W. Boudreau : Řízení lidských zdrojů , Praha, Grada, 1993 str.113-122**/⇒kap. 1
- J.Koubek : Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku, skriptá VŠE Praha 1995/ ⇒kap. 1
- C. Marques, F. Jirásek a kol : Řízení lidských zdrojů , Praha, Bankovní institut, 1996, str. 188-202/⇒kap. 3



Kontrolní otázky

1. Jaký je rozdíl mezi popisem práce, vymezením práce a normami pracovního výkonu
2. Popište postup při provádění analýzy pracovního místa
3. Jaké další personální činnosti využívají popisu pracovních míst – uveďte konkrétní příklady
4. Vysvětlete rozdíl mezi rozšířením pracovní náplně a obohacením pracovní náplně
5. Jaké jsou zdroje informací a metody pro analýzu pracovních míst
6. Jaké jsou dle vašeho názoru pozitivní a jaké negativní stránky výše popsaného mzdového systému



Cvičení

1. Zpracujte popis pracovního místa manažera personálního rozvoje v tradiční výrobní organizaci
2. Popište schéma vzniku nového pracovního místa na konkrétním příkladu



Místo na poznámky

Téma II. Analýzy lidského potenciálu v organizaci

Úvod do problematiky :

Veškeré analýzy, zaměřující svoji pozornost na lidský potenciál v organizaci mají za úkol odhalit určitá „centra zdrojů“ pracovních sil, tvořených určitými homogenními skupinami, se kterými lze počítat při plnění úkolů organizace nejen aktuálních, ale zejména při vytyčování reálných budoucích.

Proto jsou výsledky těchto analýz nezbytnými podklady pro personální plánování.

Vzhledem k rozsáhlému množství kombinací je nutno dbát na to, aby všechny zadávané požadavky měly konkrétní účel a cíl, neboť v opačném případě hrozí přesycenost informacemi a v konečném důsledku i neefektivnost takto bezcílně a bezúčelně prováděných analýz. O to důležitější je tento přístup v době nasazení a využívání vyspělých informačních systémů, které umožňují díky různým statistickým programům nekonečné množství třídění a vyhodnocování všech zadaných informací.

Struktura kapitol :

Kapitola 1. Analýzy stávajících lidských zdrojů

Kapitola 2. Analýzy pohybu/mobility* a využívání pracovníků

Kapitola 3. Analýzy potřeb manažerských kompetencí

Cíl tématu:

Po zvládnutí tohoto tématu byste měli být schopni:

1. Popsat jednotlivé druhy personálních analýz, týkající se lidí v organizaci
2. Pochopit jejich význam pro ostatní personální činnosti
3. Vysvětlit jaký vztah existuje mezi kvalifikací pracovníků a jejím využitím v rámci organizace
4. Objasnit postup při provádění analýzy využívání fondu pracovní doby
5. Orientovat se v pojmech manažerské kompetence a kompetenční řád
6. Zpracovat standardy manažerských kompetencí pro jednotlivé pracovní pozice vaší organizace

7. Identifikovat základní potřeby v rozvoji manažerských kompetencí českých manažerů v etapě globálního řízení

Kap. 1. Analýzy stávajících lidských zdrojů

Analýzy existujícího stavu pracovníků* v organizaci podávají aktuální informace o stavu lidského potenciálu, zejména o jeho počtu a struktuře z nejrůznějších hledisek.

1.1. Analýzy počtu pracovníků

Tvoří základní informační rámec, který je sledován v krátkých časových intervalech. Čím větší je organizace, tím jsou intervaly sledování počtu pracovníků kratší.

Např. velké organizace s klasickou funkcionální organizační strukturou sledují počty pracovníků v časovém intervalu pracovních směn, případně ve dnech.

Pro ostatní organizace je běžně sledovaným obdobím, které je i v souladu se statistickým vykazováním, měsíční. Rovněž se zkoumají počty pracovníků v meziročním vývoji, případně v sezónním vývoji u sezónních organizací.

Aby bylo možno provádět srovnání, je třeba dodržovat zásadu stále stejného vymezení. Musíme brát v úvahu, že počet pracovníků je okamžitá veličina a lze ji tedy zjistit jen k určitému rozhodnému okamžiku.

V praxi se nejčastěji používají kritéria:

- Evidenční počet pracovníků k určitému datu
- Průměrný počet pracovníků za určité období

K těmto analýzám se využívá informační systém a statistické indexy.

1.2. Analýzy struktury pracovníků

Struktura pracovníků je nejčastěji analyzována z hlediska demografického, ekonomického, sociálního a prostorového.

Demografická struktura pracovníků – je složení pracovníků organizace dle pohlaví a věku. Významnou roli sehrává při plánování nábory zaměstnanců, při tvorbě plánu personálních rezerv i při plánování změn řízení organizace. Obvyklou prezentací demografické struktury jsou grafy v časovém horizontu jednoho roku.

Určeno pouze pro studijní účely

Analýza ekonomické struktury – zahrnuje strukturu pracovníků podle kategorií – THP, dělníci, provozní a obslužný personál, management.

U zahraničních organizací se často používá dělení pracovníků na:

- **BCD (Blue colors direct)** – „modré límečky přímé“ – jsou dělníci výrobní, nositelé know-how, kteří se svoji prací přímo podílejí na produktu nebo realizačním výstupu
- **BCI (Blue colors indirect)** – „modré límečky nepřímé“ – jsou dělníci zajišťující provozní a obslužné práce
- **WCD – (White colors direct)** – „bílé límečky přímé“ – jsou TH pracovníci, kteří se svoji prací přímo podílejí na produktu nebo realizačním výstupu
Manažeři řízení zakázek, konstruktéři, projektanti, technologové, mistři
- **WCI – (White colors indirect)** – „bílé límečky nepřímé“
TH pracovníci, vykonávající obslužné, pomocné, zajišťovací a kontrolní činnosti
Manažeři, obchodníci, správci informačních systémů, administrativa, personalisté, finančníci apod.

Další členění pracovníků bývá podle povolání (činnost na kterou byli vyškoleni), pracovních funkcí (činnost, kterou vykonávají), podle profese, případně podle doby, kterou v organizaci pracují.

Opět se využívá nejen absolutních, ale i poměrových čísel.

Analýza sociální struktury – věnuje pozornost těm znakům, které mají význam pro chod organizace, protože mohou diferencovat výkonnost pracovníků, jejich vztah k práci a zaměstnavateli i jejich mobilitu.

Jsou to především znaky vzdělání, rodinný stav, národnost, změna pracovní schopnosti, jazyková vybavenost, počítačová gramotnost apod.

Prostorová struktura pracovníků

- vnitřní – sleduje rozmístění pracovníků uvnitř organizace, na jednotlivých pracovištích či v územních celcích. Současně s počty pracovníků porovnává jejich odlišnosti z hledisek demografických, sociálních i ekonomických
- vnější – sleduje místo trvalého bydliště zaměstnanců a s tím spojené způsoby dojíždění do zaměstnání. Souvisí rovněž s problematikou lokálního trhu práce, ze kterého území se pracovníci rekrutují.

Kap. 2. Analýzy pohybu/mobility * a využívání pracovníků

2.1. Analýzy vnitřní i vnější mobility

Mobilita pracovníků je sledovaná proto, abychom dokázali předpovědět budoucí ztráty pracovníků a rozpoznat příčiny, které k odchodům vedou.

Nejedná se však pouze o sledování fluktuace – tj. příchodů a odchodů u organizace, ale také vnitřní proměny struktury pracovníků z výše uvedených hledisek v kap. 1.2.

Analýzy mobility využívají různých ukazatelů a indexů, obdobných jaké jsou využívány v demografické statistice.

- Míra odchodů
- Index stability
- Analýza délky zaměstnání
- Míra přežití
- Ukazatel střední délky zaměstnání

Analýzy těchto ukazatelů z hlediska pohlaví a věku poskytují dostatečné informace pro tvorbu personálních plánů. Jsou mnohem výstižnější než běžně užívané ukazatele míry fluktuace nebo intenzity odchodů.

Vnitřní pohyb pracovníků v organizaci je analyzován z hlediska vertikální i horizontální mobility. Nejvíce sledovaná je mobilita vertikální, která podává zpětné informace o realizaci plánů personálních rezerv, zpravidla v kalendářním roce.

2.2. Analýza využívání pracovníků

Nejčastějšími charakteristikami, kterými se provádí analýzy využití zaměstnanců jsou následující:

2.2.1. Využívání kvalifikace pracovníků - porovnává skutečnou kvalifikaci pracovníka s požadavkem na jeho pracovní místo. Vlastní analýza se může provádět agregovaně – za skupiny pracovních míst nebo individuálně – pro jednotlivé pracovníky.

Cílem těchto analýz je zjistit, jak organizace hospodaří s kvalifikací pracovníků, zda ji dostatečně či nedostatečně využívá nebo dochází-li k plnění úkolů organizace nekvalifikovanými pracovníky.

Výsledky se promítají buď do redesignu pracovního místa – v případě, že jsou úkoly v požadované kvalitě plněny i méně kvalifikovanými pracovníky; k přípravě plánu vzdělávání – je-li potřeba kvalifikaci pracovníků posílit nebo

Určeno pouze pro studijní účely

k plánům získávání a výběru a následně plánu snižování pracovníků, bude-li se jevit nutnost kvalifikační strukturu pracovníků obměnit .

2.2.2.Využívání fondu pracovní doby

vychází z vymezení pracovní doby , která by měla být lidským potenciálem organizace odpracována

Fond pracovní doby je zpravidla charakterizován pojmy:

- Povinná délka pracovního dne
- Povinná délka pracovního týdne
- Nominální fond pracovní doby (roční)
- Použitelný fond pracovní doby (roční)
- Přesčasový fond pracovní doby

Praktická ukázka zpracované analýzy fondu pracovní doby je uvedena v čítance pod názvem Využití fondu pracovní doby za období leden – květen 1998.

Kap. 3. Analýzy potřeb manažerských kompetencí

Provedený průzkum subjektů, usilujících vstoupit do evropských struktur, který hodnotil rozhodující aspekty pro tento vstup , získal v porovnání s dosaženou úrovní ostatních posuzovaných zemí následující seřazení hodnocených aspektů u českých podniků.

(aspekty jsou seřazeny od nejlépe hodnoceného po nejhůře hodnocený vůči ostatním zemím)

1. Obecné rysy osobnosti managementu – celkové hodnocení průměrné
2. Technická úroveň managementu - celkové hodnocení průměrné
3. Podnikatelské prostředí – hodnocení v poslední 1/3
4. Celková výkonnost managementu- hodnocení v poslední 1/4
5. Image podniků – hodnocení mezi posledními
6. Úroveň manažerského řízení - na předposledním místě
7. Schopnost managementu nést podnikatelská rizika – české subjekty skončily na posledním místě

Přestože tyto výsledky výzkumu jsou jen kusé, slouží zde pro názornou ukázkou úrovně managementu českých podniků.

V rámci Evropské unie je jednou z podmínek při vstupu do struktur evropských podniků kvalifikační srovnání managementu.

To znamená, že managementy evropských podniků budou plnit tzv. standardy manažerských kompetencí, jejichž soupis je uveden v Kompetenčním řádu organizace.

Tímto požadavkem bude zajištěn předpoklad kvalifikovaného řízení organizací managementem, plně vybaveným svěřenými kompetencemi.

Východiskem pro zpracování standard manažerských kompetencí jsou provedené analýzy, které se vztahují vždy ke konkrétní pracovní pozici manažera.

- ***Analýzy profesních nároků a kvalifikace manažera*** – zjišťují potřebu přechodu od technických a technokraticky orientovaných profesí k zaměření marketingovému a finančnímu, včetně znalosti kapitálových trhů
- ***Analýzy osobních dispozic pro výkon manažerské funkce*** – odpovědnost, energičnost, samostatnost, iniciativa a podnikavost, odolnost proti stresu, schopnost týmové spolupráce, předvídavost, rozhodnost, sebeřízení, zdravotní stav, pevná vůle apod.
- ***Analýzy požadovaných schopností a profesních způsobilostí*** – Komplexní orientace v prostředí organizace, sektorové know-how, technická orientace, manažerské nástroje a metody, řízení a rozvoj lidí, řízení a rozvoj organizace, cizojazyčná vybavenost,
- ***Analýzy požadavků na intelektuální nástroje a metody*** – Strategické myšlení a řízení, schopnost komunikace, prezentace, kreativní myšlení, zpracování informací, autorita v kolektivu, akceptace a přizpůsobivost organizační struktury apod.

Výsledky těchto analýz jsou zpracovány do standard manažerských kompetencí, které představují ideální stav, požadovaný pro danou funkci. Na základě pravidelného hodnocení manažera se určí výchozí stav a poté sleduje jeho další vývoj.

Rozvoj kompetencí se tak stává nástrojem efektivního řízení organizace.

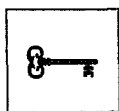
Dalším krokem je zpracování standard manažerských kompetencí jednotlivých funkcí do Kompetenčního řádu, který na základě provedených analýz činností a procesů organizace vymezuje kompetence, stanoví pravomoci a odpovědnosti manažera v příslušné funkci.

Praktická ukázka zpracované standardy manažerských kompetencí na funkci personálního ředitele, včetně vymezení jeho kompetencí z Kompetenčního řádu je uvedena v čítance.



Shrnutí poznatků z tématu č. II. :

Analýzy lidského potenciálu organizace odhalují stávající i budoucí centra zdrojů pracovních sil. Před jejich prováděním je třeba stanovit konkrétní cíl a účel, kterého jimi chceme dosáhnout, aby nedošlo k přehlcení informacemi. Pravidelně se provádějí analýzy počtu pracovníků, minimálně jedenkrát ročně je nutné aktualizovat analýzy jejich struktury. Pro posouzení úrovně personální práce mají význam analýzy vnitřní mobility, zejména vertikální. Plnění úkolů z hlediska kvantitativního ovlivňuje využívání fondu pracovní doby a z hlediska kvalitativního využívání kvalifikace pracovníků. Budoucí vývoj organizací, zejména po vstupu naší země do Evropské unie bude jednoznačně požadovat srovnatelnou úroveň managementu s ostatními státy. Této úrovni dosáhneme prostřednictvím standard manažerských kompetencí, které budou cestou aktivního personálního rozvoje manažerů naplňovány. Rozvoj kompetencí se tak stane účinným nástrojem efektivního řízení organizací.



Klíčové pojmy

- ✓ Analýzy stávajících lidských zdrojů
- ✓ Analýzy manažerských kompetencí
- ✓ Evidenční počet pracovníků
- ✓ Demografická struktura
- ✓ BCD, BCI, WCD, WCI
- ✓ Prostorová struktura vnitřní a vnější
- ✓ Mobilita vertikální a horizontální
- ✓ Využívání kvalifikace zaměstnanců
- ✓ Manažerské kompetence
- ✓ Kvalifikační srovnání managementu
- ✓ Kompetenční řád
- ✓ Analýzy profesních nároků
- ✓ Analýzy schopností a profesních způsobilostí
- ✓ Rozvoj kompetencí
- ✓ Analýzy mobility
- ✓ Analýzy počtu pracovníků
- ✓ Analýzy struktury pracovníků
- ✓ Analýza ekonomické struktury
- ✓ Analýza sociální struktury
- ✓ Analýza vnitřní i vnější mobility
- ✓ Analýza využívání pracovníků
- ✓ Využívání fondu pracovní doby
- ✓ Standardy manažerských kompetencí
- ✓ Analýzy osobních dispozic
- ✓ Analýzy požadavků na intelektuální nástroje a metody

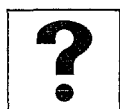


Prameny a doporučená literatura:

M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999,
Str. 414-420**/⇒kap.1 + 2

J.Koubek : Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku, skripta VŠE
Praha 1995/ ⇒kap. 1 + 2 volné zpracování

J.Stýblo: Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy ,Praha, Grada ,
1998, str. 129-138**/⇒kap. 3



Kontrolní otázky

- 1.Vysvětlete na konkrétních příkladech v jakých personálních procesech hraje demografická struktura pracovníků významnou roli
2. Pro jaký typ organizace jsou dle vašeho názoru důležité výstupy ze sociálních analýz
3. Která kritéria jsou důležitá v analýze využívání fondu pracovní doby
4. Co je podle vašeho názoru příčinou nižší schopnosti českých manažerů nést podnikatelská rizika
5. Jaké jsou požadavky na kompetence českých manažerů v nastávající etapě globálního řízení



Cvičení

1. Zpracujte jednotlivé ukazatele a indexy mobility za vaši organizaci
2. Promítněte pojmy BCD, BCI, WCD a WCI do vaší organizace , stanovte počet pracovníků v těchto jednotlivých kategoriích a uveďte které konkrétní typy činností nebo funkcí jednotlivé pojmy zahrnují

Téma III. Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci

Úvod do problematiky:

Chceme-li volit přístup k personálním analýzám jako ucelenému komplexu činností, je nezbytné si uvědomit, že vedle hlavních, výše uvedených analýz, provádějí zpravidla personalisté i další druhy analýz, poskytující cenné informace pro výkon personálních činností. Čím vyspělejší je úroveň organizace, tím specifičtější informace požaduje a těmto požadavkům přizpůsobuje typy prováděných analýz.

Předpokladem výkonu analytické činnosti je personální informační systém, kam jsou potřebné údaje vkládány a dle potřeby probíhá jejich třídění a vyhodnocování.

Moderní trendy personálního řízení zavádí do své analytické činnosti i porovnávání vybraných ukazatelů s konkurencí na trhu a obdobnou kontrolní činností, která je běžná ve finančním řízení – personální controlling.

Marketingový přístup organizace k problematice lidských zdrojů zvyšuje její úroveň atraktivity, která je monitorována vnitřním prostředím organizace i jejím vnějším okolím.

Struktura kapitol:

Kapitola 1. Analýzy potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje kompetencí

Kapitola 2. Analýzy trhu práce a personální marketing

Kapitola 3. Benchmarking - analýza konkurence z pohledu ŘLZ

Kapitola 4. Kontrolní nástroje personálních činností

Kapitola 5. Personální informační systém

Cíle tématu : Po prostudování tohoto tématu byste měli být schopni :

1. Orientovat se i v jiných , specifických personálních analýzách
2. Popsat proces zjišťování potřeb pro tvorbu vzdělávacích a výcvikových programů
3. Vysvětlit pojem personální marketing
4. Objasnit souvislosti mezi personálním marketingem a analýzou vnějšího trhu a atraktivností organizace
5. Pochopit pojem personální benchmarking a jeho využití pro personální řízení

6. Definovat kontrolní nástroje personálního řízení
7. Popsat efektivní personální informační systém

Kap. 1. Analýzy potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje kompetencí

Tento typ analýzy je charakterizován řadou plánovaných činností, jejichž smyslem je přezkoumání dovedností, znalostí, systémových charakteristik a charakteristik vnitřního a vnějšího prostředí .

Jejich cílem je provést identifikaci rozdílu mezi tím „co je“ a „tím co je žádoucí“, stanovit jak to provést a vyžádat si informace od všech, kterých se proces vzdělávání dotýká.

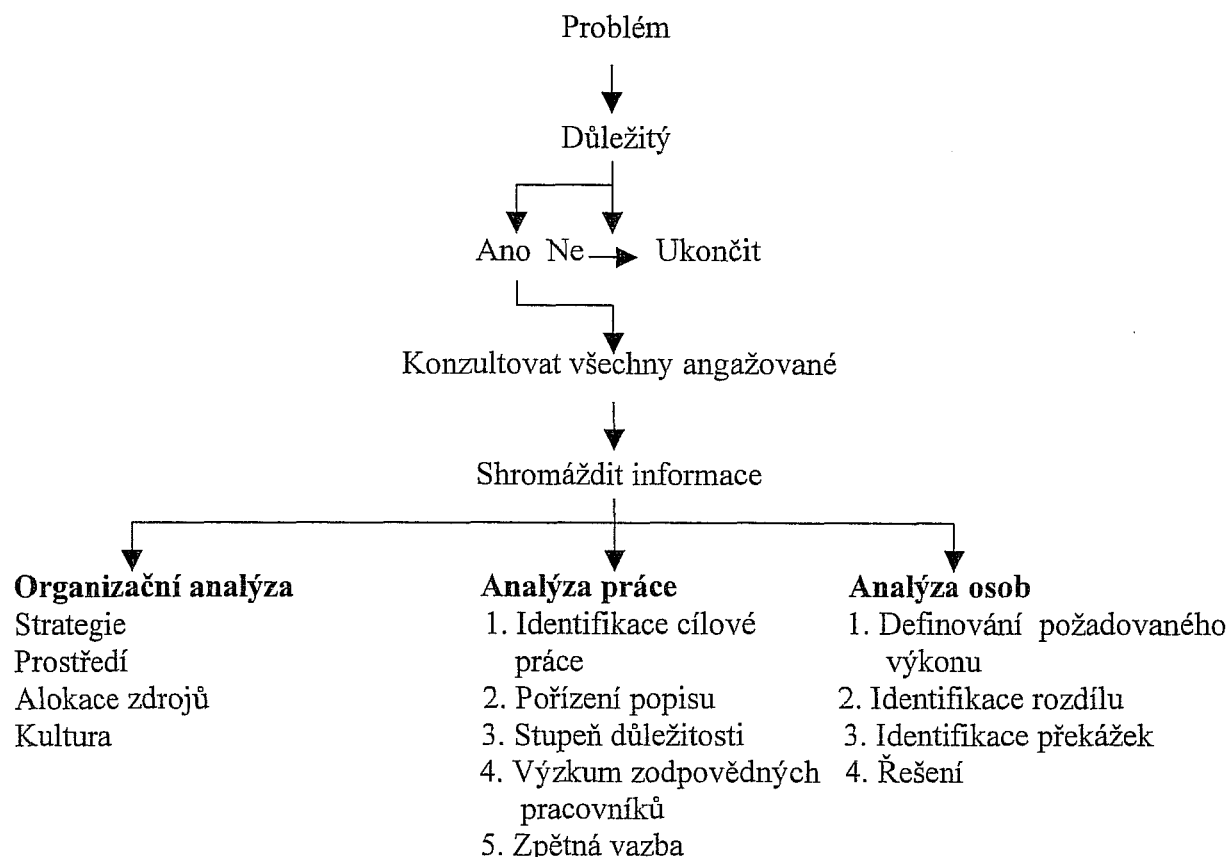
Na základě shromažďování informací od klíčových pracovníků, o pracovních místech a zaměstnancích jsou stanoveny povahy nedostatků .

Zjednodušeně lze výsledky analytického procesu vyjádřit následovně :

POŽADOVANÉ VÝSLEDKY – SOUČASNÉ VÝSLEDKY = POTŘEBA

Diagnostický proces zjišťování potřeb, který je uveden na následujícím obrázku je platný pro mapování potřeb v celé struktuře zaměstnanců, včetně potřeb v rozvoji kompetencí managementu.

Obr. 5. Průběh analýzy potřeb v oblasti vzdělávání



Důvody , které vedou organizaci k diagnostikování potřeb:

- Definují základy pro požadovanou výkonnost
- Stanovují současnou úroveň ve znalostech a dovednostech pracovníků
- Upozorňují a dohlíží na plnění právní zodpovědnosti zaměstnavatele ze zákona zajišťovat oficiální přezkoušení pracovníků pro určité druhy práce
- Plní morální závazek zaměstnavatele na trvalém rozvoji svých zaměstnanců , kterým předchází zapomínání a zastarávání jejich znalostí a dovedností

Kap. 2. Analýzy trhu práce a personální marketing

Trh práce je definován jako prostředí, v němž se kupující a prodávající práci setkávají, aby určili cenu a rozdělení služeb práce. Elliott (1995) .

Vnější trh práce je tvořen lokálním , regionálním, národním a mezinárodním trhem práce.

Vnitřní trh práce je trhem práce uvnitř organizace .

Protože se problematikou trhu práce podrobně zabývá kurs Teorie a politika pracovního trhu , omezíme se v této kapitole pouze na objasnění vztahu mezi analýzou trhu práce a personálním marketingem.

Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly v organizaci, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Koubek (2001)

Jinými slovy - personální marketing usiluje o vytvoření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace, s cílem dosáhnout upoutání pozornosti trhu pracovních sil na tuto organizaci . Tím současně přispívá k vyhledávání a získávání kvalitních lidí, jejich stabilizaci a posilování sounáležitosti s organizací.

Chceme-li ve své personální práci systematicky uplatňovat marketingový přístup, potřebujeme informace, které lze získat z analýzy trhu práce, resp. vnějších podmínek, determinujících formování a fungování pracovní síly organizace.

Tyto analýzy sledují :

- Situaci na trhu práce a konkurenční nabídku pracovních příležitostí v nejbližším okolí
- Populační vývoj , reprodukci pracovních zdrojů a její územní diferenciaci
- Ekonomické podmínky společnosti
- Sociální podmínky a hodnotové orientace lidí, ochotu věnovat se konkrétnímu režimu, pracovat na určitém charakteru výroby apod.
- Prostorovou mobilitu – podmínky dojíždění do zaměstnání
- Typy bydlení v zázemí organizace
- Změny v poptávce po výrobcích či službách organizace
- Politicko-legislativní podmínky , zejména zákony v oblasti práce, politiky zaměstnanosti v zemi či regionu
- Technické a technologické vybavení

Výsledky, získané z těchto analýz se odráží při formulaci cílů personální strategie a principů personální politiky a současně ovlivňují vnější prezentaci organizace .

2.1. Analýza atraktivity organizace

Vyspělé zahraniční organizace v souvislosti se zavedeným přístupem personálního marketingu provádí v pravidelném časovém horizontu, zpravidla jedenkrát ročně, analýzu atraktivity organizace. Zaměřuje svoji pozornost na získání poznatků, jaký je obraz organizace v očích jejich pracovníků, bližšího i širšího okolí. To ovlivňuje jak zájem vnějšího pracovního trhu o práci v organizaci, tak i vyšší pracovní výkonnost a spokojenost s prací stávajících pracovníků

Analýza atraktivnosti organizace zkoumá faktory jako je:

- Historie a vývoj organizace
- Název, značka a celkové image organizace
- Úroveň organizační kultury
- Současný stav v organizaci, co je přitažlivé a co odpudivé v její současné praxi
- Spokojenost pracovníků s pracovními i životními podmínkami
- Perspektiva organizace na základě prognóz, strategie, programů a plánů
- Vliv atraktivity organizace na pracovní výkonnost, tvořivost a pracovní spokojenost

Kap. 3. Benchmarking - analýza konkurence z pohledu řízení lidských zdrojů

Informace, získané z analýz trhu práce, které byly popsány v předcházející kapitole mají další význam při srovnávání organizace s konkurencí .

Benchmarking je metoda, která porovnává jednotlivé stanovené faktory uvnitř nebo vně organizace. Slouží jako nástroj k měření konkurenceschopnosti organizace, k překonávání konkurence, prosazení se na trhu nalezením vlastních předností před konkurencí.

Předpokladem úspěšného benchmarkingu je jasná firemní strategie. Jeho realizace vychází z těchto základních pravidel:

1. Poznej sám sebe – provedením SWOT analýzy jsou odhaleny slabé a silné stránky organizace
2. Najdi své skutečné konkurenty
3. Analyzuj jejich výkony
4. Zaveď jejich přednosti do svých strategických cílů
5. Přizpůsob organizaci a lidský potenciál v ní

Personální benchmarking lze aplikovat do jednotlivých oblastí personálního řízení. Jako příklad je uvedeno uplatnění této metody na měření efektivnosti výběru pracovníka , kde se porovnávají následující kritéria :

- a) Průměrný čas k vyplnění dotazníku
- b)
$$\frac{\text{Počet žadatelů na inzerát}}{\text{Počet uchazečů pozvaných na pohovor}}$$
- c)
$$\frac{\text{Počet rozhovorů}}{\text{Počet učiněných nabídek}}$$
- d)
$$\frac{\text{Počet učiněných nabídek}}{\text{Počet akceptovaných nabídek}}$$
- e)
$$\frac{\text{Počet nově přijatých}}{\text{Počet posuzovaných pracovníků}}$$
- f)
$$\frac{\text{Náklady na výběr a nábor}}{\text{počet nově přijatých pracovníků}}$$

Velmi často se používá metody benchmarkingu při stanovování finančních nákladů na pracovní sílu. Mzda za práci, jednotlivé složky a formy mzdy, příplatky , celkové mzdové náklady, náhrada mzdy při neodpracovaném čase,

sociální požitky, příspěvky na sociální zabezpečení, ostatní personální náklady a výdaje.

Praktická ukázka využití benchmarkingu v projektu vzdělávání je uvedena v čítance pod názvem - VI. Vyhodnocení projektu vzdělávání

Pozn. Volně zpracováno z přednášky J.Stýbla – Nové směry v personální strategii firmy a jejich realizace (1998)

Kap. 4. Kontrolní nástroje personálních činností

Podobně jako jiné oblasti řízení se ani řízení lidských zdrojů neobejde bez sledování plnění strategických cílů a odchylek od plánů, tedy bez kontrolních mechanismů, které jsou obecně nazývány jako controlling.

Význam řízení lidských zdrojů pro výkonnost firmy učinil z *personálního controllingu* jeden ze strategických nástrojů řízení. Vedle kontrolní činnosti přibližuje personální controlling činnosti, spojené s řízením lidských zdrojů potřebám jejich zákazníků, tj. managementu i pracovníkům. J. Urban(1998)

Charakteristickým rysem pro personální controlling je pozornost věnovaná nejen kvantitativním, ale i kvalitativním strategickým prvkům řízení lidských zdrojů. Právě tyto měkké prvky řízení jsou v řízení lidí často rozhodující a bývají na úkor tvrdých ukazatelů opomíjeny.

Praktický personální controlling pracuje s pěti základními typy nástrojů :

1. **Údaje o vývoji a struktuře personálních nákladů a personální statistika** – jsou tvrdá data operativního charakteru. Většina organizací je má k dispozici. Problém spočívá v jejich nesourodosti, způsobující potíže při porovnávání s údaji z jiných organizací
2. **Personální ukazatele** – vedle údajů kvantitativního charakteru, které v rámci benchmarkingu umožňují srovnání s jinými organizacemi mohou obsahovat i některé kvalitativní a strategické aspekty.

Mezi tyto typy personálních ukazatelů patří např.:

- Přidaná hodnota na pracovníka
- Počet řídicích pracovníků ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců
- Počet pracovníků personálního útvaru k celkovému počtu zaměstnanců
- Podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů
- Počet odcházejících pracovníků během prvního roku

- Podíl dní věnovaných rozvoji manažerských kompetencí za kalendářní rok
 - Podíl pracovních míst, obsazovaných dle plánu personálních rezerv
3. **Standardy personálního controllingu** stanoví cíle pro personální ukazatele a definují jejich hodnoty či intervalová pásma . Tyto cíle vychází z cílů organizace nebo jsou stanoveny na základě srovnání s nejlepšími zahraničními organizacemi.

Příklady těchto standard jsou následující: např.

- Každý manažer věnuje 2 dny v roce školení k rozvoji kompetencí,
- 80 % pracovních míst se obsazuje z vnitřních zdrojů
- dva dny po poradách vedení by měli být všichni zaměstnanci informováni
- každý pracovník musí znát podnikové cíle

Na těchto příkladech je patrné uplatnění měkkých/ kvalitativních* aspektů u sledovaných ukazatelů a standard.

4. **Audit řízení lidských zdrojů/ personální audit *** - je kontrolou účinnosti a dosažených výsledků personálních činností. Bývá realizován buď interní formou - tzn. na základě vlastního hodnocení nebo vnější formou za pomoci externího poradce, který v mnohých případech odstraňuje tzv. organizační slepotu.

Většinou probíhá ve více částech :

- a) Rozhovor s personálním manažerem se zaměřuje na hodnocení systému řízení lidských zdrojů , posuzování podkladů pro toto řízení a hodnocení nástrojů personálního controllingu
- b) Dotazování vybraných „zákazníků“ personálního řízení, tj. managementu a zaměstnanců. Posuzuje se kvalita personální práce i řídicího procesu , plnění cílů v oblasti lidských zdrojů , posuzování personálních nástrojů
- c) Vyhodnocení podkladů z analýz, benchmarkingu a shrnutí výsledků.
- d) Poskytnutí zpětněvazebních informací pro personální řízení. Diskuse nad výsledky, sledování odchylek a stanovení dalšího postupu

5. **Zaměstnanecký audit** je posuzování úrovně personálního řízení organizace vlastními pracovníky . Získáme tak reprezentativní informace o problémech, očekáváních a potřebách i směrech, kterým bude nutno

věnovat v budoucnu pozornost. Tyto zaměstnanecké audity nastavují zrcadlo řídicímu stylu managementu, pokud splňují tyto základní předpoklady:

- dotazy jsou koncipovány na konkrétní potřeby organizace
- dotazování je provedeno na předem připravené profesionální úrovni
- existuje jasně deklarovaná vůle pracovníků se těchto auditů zúčastnit

Pro efektivní zavedení personálního controllingu platí čtyři základní pravidla:

- Nechtějme obsáhnout všechny problémy současně
- Postupně přidávat jednotlivé požadavky a nenechat se otrávit případným počátečním neúspěchem
- Nevykonávat controllingovou činnost pouze za jedno časové období, ale v časové ose
- Nespoléhat se jen na statická šetření

Při dodržování těchto pravidel personální controlling slouží jako nástroj kvantifikování personálních jevů, jehož cílem nejsou pouze čísla, ale informace pro management a pro personální rozhodování. Současně však poskytuje podklady k provádění personálního benchmarkingu.

Pozn. Volně zpracováno z přednášky J.Stýbla – Nové směry v personální strategii firmy a jejich realizace (1998)

Kap. 5 Personální informační systém

Výstupní kvalifikované informace z výše uvedených analýz, metod, a nástrojů personálního řízení bychom nezískali bez efektivního a odpovídajícího informačního zázemí.

Personální informační systém zajišťuje podklady pro řízení lidských zdrojů v potřebném obsahu, rozsahu, kvalitě a čase. V jeho rámci dochází k propojení informací o sociální a organizační struktuře organizace .

Při budování informačního systému vycházíme z nezbytných požadavků na získávané informace zaměřených na :

- Obsah nezbytných informací – co se chceme dozvědět
- Nástroje a zdroje, kterými budou informace získávány – čím a kým budou poskytovány
- Proces shromažďování a distribuci informací – jakým způsobem budou získávány a předávány dál
- Očekávaný přínos získaných informací – proč budou požadovány

Určeno pouze pro studijní účely

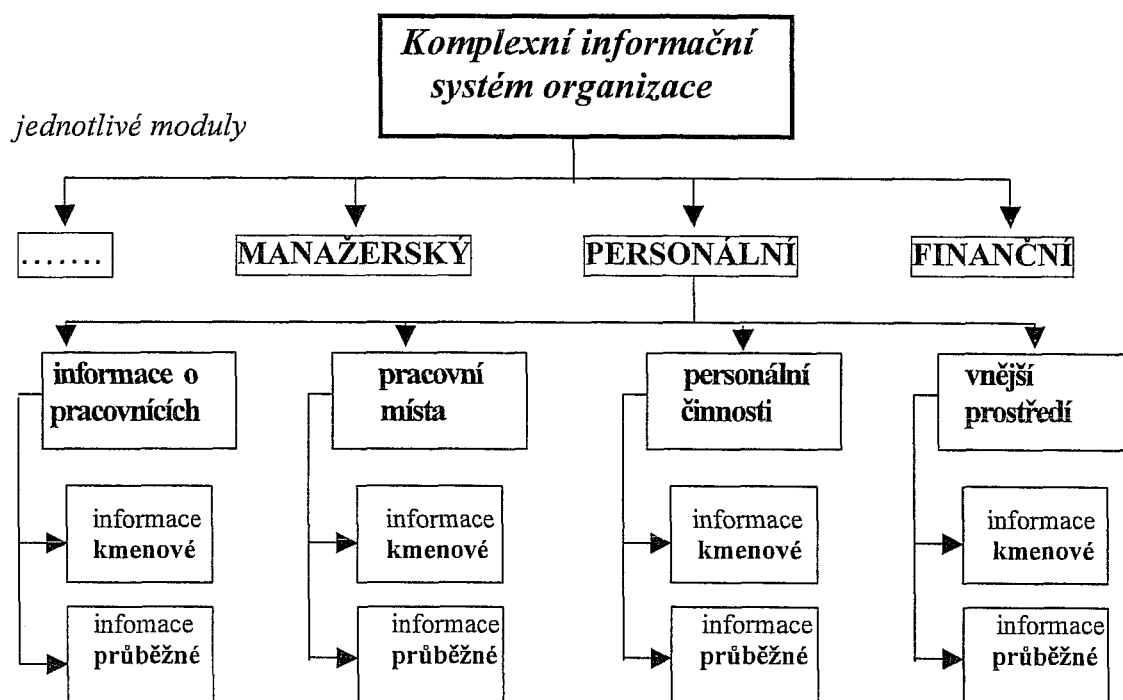
Nároky na efektivní informační systém se liší v různých organizacích v závislosti na předmětu jejich činnosti, velikosti, organizační struktuře apod.

Struktura personálních informací je spoluurčována povinností organizace poskytovat ze zákona informace různým veřejným institucím a na straně druhé je omežována tlakem ze strany pracovníků a odborů, s ohledem na zákonem stanovenou ochranu osobních údajů.

Proto je budování personálního informačního systému otevřenou záležitostí, která závisí jak na dvou výše uvedených aspektech, tak na vyvíjející se úrovni personálního řízení v organizaci.

Obecně lze personální informační systém znázornit následujícím schématem .

Obr.6. Schéma personálního informačního systému



Určeno pouze pro studijní účely

Efektivní fungování personálního informačního systému bezpodmínečně vyžaduje:

- Jednoznačné vymezení pracovní pozice, kde se příslušné personální informace budou shromažďovat a evidovat.
- Jednoznačné vymezení pracovníků, kterým je možné personální informace poskytovat pro potřeby rozhodování
- Určení způsobu a prostředků předávání personálních informací (ústní sdělení, písemné zprávy, tiskopisy, počítačová síť)
- Uchovávání personálních informací (kartotéky osobních spisů zaměstnanců, personální banka)
- Stanovení způsobů a forem ochrany personálních informací před možnostmi jejich zneužití
- Uplatnění etiky personální práce / etického kodexu pracovníka personálního útvaru * v nakládání informacemi
- Správné začlenění do komplexního informačního systému organizace

K determinantám, určujícím efektivnost personálního informačního systému patří především:

- Obsah a množství zpracovávaných informací a dat
- Spolehlivost a aktuálnost jednotlivých dat- systém je nutno nejen vytvořit, ale jeho obsah neustále aktualizovat
- Rozsah integrace dat, které umožňují provádění personálních analýz
- Kompatibilita a využití dat v kontextu s jinými daty komplexního informačního systému organizace
- Kvalita a způsob využití HW, SW včetně způsobu ochrany dat
- Způsob, jakým jsou informace poskytovány informačním systémem využívány pro řídicí činnost

Personální informační systém je plně v kompetenci personálních útvarů, jak z hlediska koncepční práce, tak z hlediska provozování a využívání. Vedoucí pracovníci jsou pro informační systém uživatelem a současně zdrojem, poskytujícím informace pro jeho aktualizaci



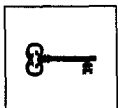
Shrnutí poznatků z tématu č. III. :

Typy analýz specifického charakteru slouží pro potřeby organizací s vyšší úrovní personálního řízení . Poskytují informace o potřebách vzdělávacích

programů, atraktivitě organizace, podmínkách vnějšího trhu práce a řadu dalších.

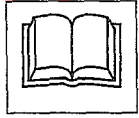
Marketingový přístup k řízení lidských zdrojů nejen vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace, ale zejména získává potřebné informace, které jsou důležité pro její konkurenceschopnost. Metoda porovnání vybraných faktorů z řízení lidských zdrojů se nazývá personální benchmarking, který se provádí jak uvnitř jedné organizace, tak mezi organizacemi konkurenčními.

Strategickým nástrojem řízení je personální controlling, který vykonává kontrolní funkci plnění strategických cílů a plánů a současně posouvá výsledky personální práce blíže do praxe. Vedle tvrdých dat v podobě konkrétních čísel, poskytuje informace o měkkých nástrojích řízení, které nabývají v současné době na stále větším významu. Nezbytnou součástí personálního controllingu je personální nebo zaměstnanecký audit, který poskytuje zpětnou vazbu o úrovni personálního řízení. Bez efektivního informačního systému by všechny tyto aktivity zůstaly pouze v rovině teorie. Proto je kontinuální proces budování PIS pro potřeby organizace jedním z úkolů personální strategie.



Klíčové pojmy:

- ✓ Analýza potřeb v programech vzdělávání
- ✓ Diagnostikování potřeb
- ✓ Personální marketing
- ✓ Analýza atraktivity
- ✓ Benchmarking
- ✓ Kontrolní nástroje personální práce
- ✓ Tvrdé ukazatele
- ✓ Standardy personálního controllingu
- ✓ Zaměstnanecký audit
- ✓ Struktura personálních informací
- ✓ Informace průběžné
- ✓ Personální marketing
- ✓ Vnější a vnitřní trh práce
- ✓ Zaměstnavatelská pověst
- ✓ Analýza konkurence
- ✓ Konkurenceschopnost v ŘLZ
- ✓ Personální controlling
- ✓ Měkké prvky řízení
- ✓ Personální ukazatele
- ✓ Personální audit
- ✓ Personální informační systém/PIS*
- ✓ Informace kmenové
- ✓ Efektivnost PIS



Prameny a doporučená literatura:

M. Belcourt, P.C. Wright: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu ,
Praha, Grada Publishing, 1998, str. 35-57/⇒Kap. 1

J. Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001,
str.147-153/⇒Kap2. str. 339-349/⇒Kap.4

E.Bedrnová, I. Nový : Psychologie a sociologie v řízení firmy , Praha,
Prospektum, 1994, str. 164-168**/⇒Kap.5



Kontrolní otázky

1. Vysvětlete na praktickém příkladě, jak zaměstnavatel pečuje o to, aby znalosti a dovednosti nezastarávaly – u TH pracovníků, u dělníků, u manažerů
2. Jaký význam by měla analýza atraktivity pro veřejnou instituci a na jaké faktory by se měla zaměřit
3. Které z měkkých prvků personálního řízení jsou charakteristické pro vaši organizaci a jaké jsou jejich standardy
4. V jaké organizaci lze uplatnit nástroje personálního controllingu
5. Jaký význam má dle vašeho názoru zaměstnanecký audit pro rozvoj manažerských kompetencí
6. Které z veřejných institucí vyžadují od organizací personální informace a které informace to jsou .
7. Jak je zajištěna aktualizace personálního informačního systému
8. Popište dle schématu příklady jednotlivých informací v informačním systému a jejich využití pro personální rozhodování



Cvičení:

1. Připravte prezentaci vaší organizace pro setkání se studenty Masarykovy university na základě uplatnění personálního marketingu
2. Definujte kritéria pro uplatnění benchmarkingu ve mzdové oblasti uvnitř organizace i vně organizace

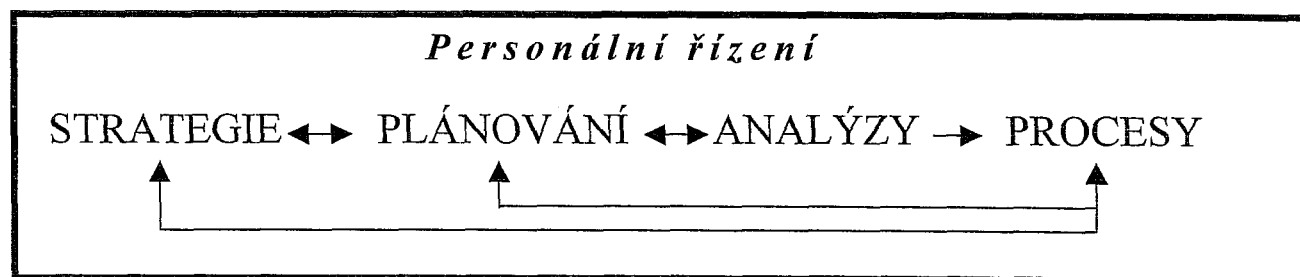
D. VYBRANÉ PROCESY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Úvod do tématu

Poslední tématický celek tohoto manuálu je věnován vybraným personálním procesům, které nejsou obsahem některého ze samostatných kurzů v programu studia. Personální procesy koncepčně dotváří pohled na personální řízení, které bylo v rámci tohoto kurzu pojato jako komplex strategie – plánování – analýzy – procesy ve vzájemných souvislostech a vztazích.

Vzájemné vazby mezi těmito čtyřmi aspekty personálního řízení objasňuje následující schéma.

Obr. 7. Personální řízení jako komplex vazeb mezi strategií, plánováním, analýzami a procesy



Téma I. Zajištění a stabilizace pracovníků

Úvod do problematiky:

Předpokladem činnosti každé organizace, jak již bylo uvedeno, je využívání zdrojů – materiálních, finančních, informačních a lidských. Zabezpečení potřebného počtu, struktury a potřebné kvality pracovníků je úkolem personálního řízení. Lidský pracovní potenciál je nabízen na vnitřním i vnějším trhu práce. Je jen otázkou vzájemné komunikace mezi eventuálním pracovníkem a organizací, zda vzájemný vztah poptávky a nabídky bude potvrzen.

„Chování zaměstnanců v prvních dnech je velmi důležité, protože takové bude pravděpodobně i v příštích letech. Splnění podmínek a očekávání pracovníka v prvních třech dnech ovlivňuje jeho stabilitu v organizaci.“

J. STÝBLO

Určeno pouze pro studijní účely

I při splnění podmínky počtu, struktury a kvality pracovních sil není jisté, že stanovené cíle organizace budou naplněny. Stále jsou ohrožovány vnějším konkurenčním prostředím, které nastavuje zrcadlo pracovníkům a tím narušuje stabilizaci lidských zdrojů v organizaci. Vytvořit systém stabilizace pracovníků je dalším z úkolů, za které nese personální řízení v organizaci zodpovědnost.

Struktura kapitol:

Kapitola 1. Zajištění pracovníků

Kapitola 2. Proces stabilizace

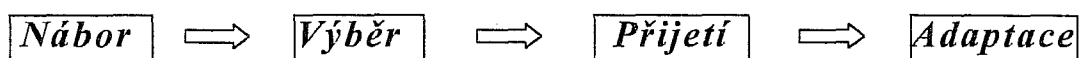
Cíle tématu : Po prostudování tohoto tématu byste měli být schopni:

1. Objasnit proces zajištění pracovníků
2. Popsat jednotlivé typy náborů
3. Vysvětlit formy a etapy výběru pracovníků
4. Pochopit význam adaptačního procesu
5. Orientovat se v problematice stabilizace pracovníků

Kap. 1. Zajištění pracovníků

V návaznosti na předcházející tématické okruhy budeme na zajištění pracovníků pohlížet jako na konkrétní personální činnost, pro kterou máme k dispozici všechny potřebné informace, vyplývající z provedených analýz.

Proces zajištění pracovníka pro konkrétní pracovní pozici pak probíhá v těchto krocích :



1.1. Nábor uchazečů

je proces, ve kterém je upoutávána pozornost uchazečů na organizaci nebo na pracovní pozici. Nábor může být realizován jak z vlastních – vnitřních zdrojů organizace, tak z vnějších zdrojů pracovního trhu. Někdy je nábor pojímán jako kombinovaný, kdy je dáána možnost jak novým uchazečům, tak vlastním zaměstnancům.

Náborem je stanoven vzorek uchazečů, kteří dále projdou procesem výběru.

Určeno pouze pro studijní účely

Do vnějšího náboru pracovníků je efektivně zapojen personální marketing, který prezentuje dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace.

V rámci náboru vnitřních zdrojů dochází k :

- vertikálnímu pohybu pracovníka, který je spojen s jeho pracovním postupem
- horizontálnímu pohybu, který se uskutečňuje jednoduchým převodem
- diagonálnímu pohybu, který je doprovázený přeřazením

Kombinovaný nábor využívá principy i postupy jak vnitřního, tak vnějšího typu náboru. Zahrnuje přijímání nově přichozích osob, stejně jako vnitřní mobilitu pracovníků.

Nábor napomáhá procesu zajištění pracovníků tím, že podchytí a zaujme nejlepší uchazeče .

1.2. Výběr uchazečů

Výběr je etapa, ve které se rozhoduje o tom, který z uchazečů nejlépe odpovídá požadavkům organizace a má mu být pracovní místo nabídnuto

Je vždy oboustranně vzájemným procesem , kdy organizace si vybírá pracovníka a pracovník organizaci nebo pracovní pozici. Jedná se o velmi důležitý prvek personálního řízení, protože má návaznost na další řídicí procesy na všech úrovních organizace

Forma výběru je dána pracovní pozicí , na kterou je výběr prováděn :

- Dohoda pracovníka s nadřízeným – je forma pro výběr na nejjednodušší pracovní pozice. Šetří náklady organizace a čas pracovníků personálního útvaru.
- Výběrové řízení je forma , která je uplatňována pro běžné pracovní pozice dělnických profesí, administrativně-správního charakteru, příp. pro nižší řídicí funkce
- Konkursní řízení – je forma pro výběr do vyšších řídicích funkcí nebo do funkcí specialistů
- Assessment centres – výběr formou vyhodnocování schopností účastníka při řešení praktického problému z praxe se používá pro náročné řídicí funkce nebo funkce specialistů

Jednotlivé etapy výběru závisí na formě prováděného výběru:

1. Stanovení kritérií a metod výběru na jejichž základě bude výběr ze souboru uchazečů prováděn a optimalizován

2. Navázání kontaktu s uchazečem zajišťuje získání kvalitních informačních podkladů o uchazeči – písemných i postřehů z osobního kontaktu
3. Ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů uchazeče – formou strukturovaného životopisu, analýzou rukopisu, dotazováním na referenčních místech, psychologickými testy, předloženými doklady atd.
4. Výběrový pohovor - je nejdůležitější a současně nejobtížnější součástí výběru pracovníka. Je nutné tento rozhovor vést na profesionální úrovni – připravit otázky pro uchazeče, fakta o organizaci a pracovní pozici, informace o stabilizačním programu apod. Významnou částí výběrového pohovoru je vyjasnění si vzájemných očekávání organizace i uchazeče. Průběh výběrového pohovoru by měl být zapsán pro případné další využití.
5. Celkové vyhodnocení výběrového řízení a doporučení všech účastníků výběrové skupiny k přijetí či nepřijetí uchazeče. Poslední rozhodující slovo má příslušný vedoucí pracovník
6. Zaslání odpovědi přijatým i nepřijatým uchazečům - svědčí o úrovni personální práce organizace a přispívá k podpoře snah personálního marketingu. V praxi dosud není zcela běžné a účastníci výběrových řízení, pokud nejsou vybráni zůstávají bez odpovědi.
7. Uložení informací o neúspěšných kandidátech do databanky potenciálních pracovníků – je krokem, kterým se zhodnocují náklady, které byly do výběrového řízení investovány. Je využíváno pro další vyhledávání pracovníků v budoucnu .

1.3. Přijetí pracovníka

vyžaduje splnění všech předepsaných administrativních kroků dle personální instrukce např. vyžádání zprávy o zdravotní způsobilosti k zastávané práci, vypsání formuláře (dotazníku) pro informační personální systém, zápočtový list, vstupní instruktáž o organizaci, pravidlech bezpečnosti práce, apod.

Důležitou součástí přijetí pracovníka je předání pracovní smlouvy v den zástupu do zaměstnání, osobní přivítání kompetentním zástupcem organizace a uvedení na pracoviště pracovníkem personálního útvaru.

1.4. Adaptační proces

Adaptační proces je získávání a osvojování si specifických poznatků a dovedností pro převzetí určité úlohy ve společnosti . Délka adaptačního procesu je různá dle charakteru organizace a pracovní pozice.

Určeno pouze pro studijní účely

V rámci adaptace je po pracovnících požadováno zvládnutí :

- Pracovní adaptace - pracovní úlohy, procesy a postupy – „zaběhnutí“ se v nové práci
- Sociální adaptace – postupné začleňování do sociálních vztahů v rámci celé skupiny a do systému organizace (znalost cílů, organizační kultura, předpisy, normy vyhlášky, tj. vnitřní legislativa organizace)

Účinné prostředky adaptace pracovníka jsou:

- ⇒ Vstupní seznamovací program – instruktáž, přednášky, specializační školení
- ⇒ Odborné a sociální zaškolení – písemná forma organizační kultury, pokyny pro nové pracovníky, seznámení se s potřebnými vedoucími pracovníky i kolektivem , důležité odborné informace
- ⇒ Motivující práce – zadávání práce, která bude vzhledem k době pobytu na pracovišti pracovníkem reálně splnitelná
- ⇒ Zpětná vazba – předat pracovníkovi zpětné informace o tom, jak jeho zaškolení probíhá např. formou průběžného neformálního hodnocení jeho práce
- ⇒ Náročný a spravedlivý vedoucí, orientovaný na lidský faktor
- ⇒ Poradenská a odborná pomoc , zejména od pracovníků personálního útvaru a zkušených spolupracovníků
- ⇒ Projednání budoucího osobního postupu a přidělení neformálního konzultanta

Pracovní i sociální adaptace je důležitým procesem , který se nevyhýbá ani pracovníkům, kteří již v organizaci pracují a v rámci vnitřní mobility se přecházejí na nové pracoviště.

Proto je žádoucí , aby v rámci organizace byl vypracován ucelený systém pro řízení adaptačních procesů.

Kap. 2. Proces stabilizace

O procesu stabilizace zaměstnanců hovoříme v souvislosti s efektivním hospodařením s lidskými zdroji. Každá změna pracovníka na pracovní pozici ať v rámci vnitřní či vnější mobility je spojena s náklady pro organizaci.

Do těchto nákladů se promítá:

- nízká produktivita pracovníka v rámci průběhu adaptačního procesu
- zvýšení nákladů při přidělení práce jinému pracovníkovi

Určeno pouze pro studijní účely

- náklady na nábor a výběr nového pracovníka
- náklady na zácvik a trénink

Stabilizace pracovníků , vyjádřena pojmem míra mobility je jedním z kritérií benchmarkingu.

Vyjadřuje se jako:

$$\text{míra úbytku} = \frac{\text{počet odchodů za sledované období}}{\text{Ø počet zaměstnanců}}$$

$$\text{index stability pracovníků} = \frac{\text{počet zaměstnanců, v organizaci déle než rok}}{\text{Počet zaměstnanců, zaměstnaných v organizaci před rokem}}$$

V úspěšných organizacích by míra mobility neměla překročit 10 – 15 %.

Na stabilizaci pracovníků v organizaci mají vliv uplatněné motivační faktory a jejich jednotlivé aspekty jako je systém odměňování, sociální programy a služby , úroveň organizační kultury, kvalita pracovních vztahů , komunikační systém , přístup k personálnímu rozvoji zaměstnanců, uplatněný styl řízení, možnost participace apod.

V současné době je přístup ke stabilizaci zaměstnanců ovlivněn snahou o zavedení pružné a flexibilní organizace, ve které se personální řízení mění v duchu „od stability k flexibilitě“. Zavádí se pracovní místa, sdílená více pracovníky a fixní popisy práce se mění na pružné modifikace rolí.

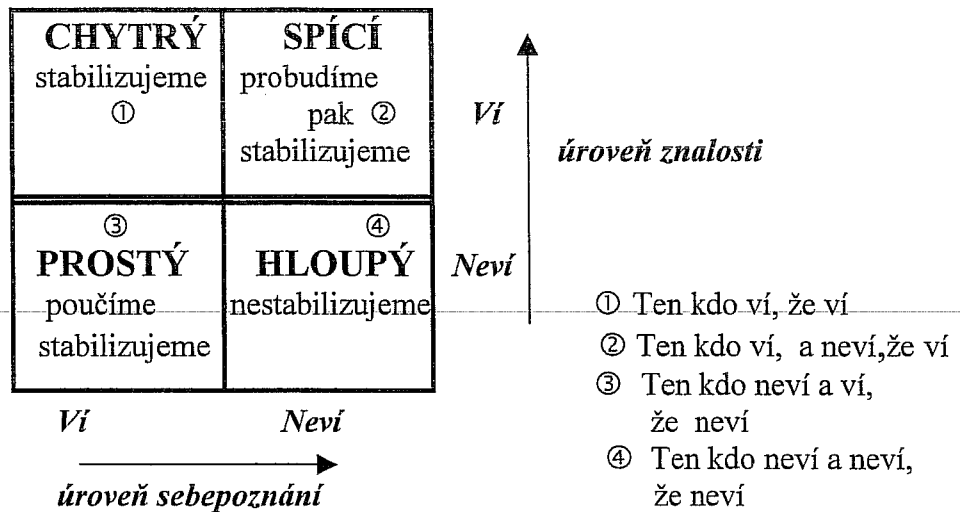
Stabilita pracovníků se v tomto pojetí chápe jako stabilní míra potřebného lidského potenciálu, kterým organizace disponuje pro plnění svých cílů.

Prioritou se stává trvalé zvyšování kvalifikace pracovníků ve formě :

- job shaving - sdílení práce při spolupráci na cílech strategie
- job enlargement – rozšiřování práce – víceprofesní rozvoj . Každý zaměstnanec si osvojuje další 1-2 pracovní činnosti pro své efektivní využití v rámci organizace

V tomto přístupu ke stabilizaci nabývá na důležitosti rozdělení pracovníků do portfolia použitelnosti v rámci flexibilní organizace dle následující schématu .

Obr.8. Rozdělení zaměstnanců do portfolia dle jejich schopnosti flexibility



Při zajišťování a stabilizaci pracovníků pro potřeby organizace dochází někdy k tzv. Paradoxům personálního řízení, které je možno jednoduše matematicky vyjádřit takto :

$5 + 2 = 5$	princip krytí neschopnosti
$5 + 1 = 4$	nástup rozkladného elementu
$5 - 1 = 6$	odchod brzdného elementu
$5 - 1 = 3$	odchod tvůrce
$5 + 0 = 7$	uplatnění motivačního přístupu

Pozn. Volně zpracováno z přednášky J.Stýbla – Nové směry v personální strategii firmy a jejich realizace (1998)



Shrnutí poznatků z tématu č. I. :

Zajištění a stabilizace pracovníků patří mezi činnosti personálního útvaru. Proces získání pracovníka pro potřebnou pracovní pozici probíhá v krocích nábor-výběr-přijetí-adaptace. Nábor probíhá formou vnější, vnitřní nebo kombinovanou, z nichž každá má pro organizaci své výhody i nevýhody. Výběr pracovníků je důležitým prvkem personálního řízení, protože má návaznost i na další personální činnosti. Forma výběru i jeho etapy závisí na konkrétní pracovní pozici, pro kterou se výběr provádí. Přijetí pracovníka probíhá dle vnitřní instrukce organizace. Důležitým krokem je adaptační proces, v jehož průběhu musí pracovník zvládnout pracovní i sociální adaptaci.

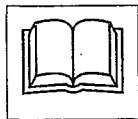
Určeno pouze pro studijní účely

Stabilizace pracovníka souvisí s efektivním hospodařením s lidskými zdroji a vyjadřuje se pro benchmarkingová srovnání mírou mobility. Současný vývoj v organizacích chápe stabilizaci jako zajištění potřebného množství lidských zdrojů pro plnění cílů, které se rozvojem své kvalifikace flexibilně přizpůsobí potřebám organizace .



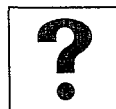
Klíčové pojmy :

- ✓ Proces zajištění pracovníka
- ✓ Kombinovaný nábor
- ✓ Horizontální pohyb
- ✓ Výběr uchazečů
- ✓ Etapy výběru
- ✓ Adaptace
- ✓ Sociální adaptace
- ✓ Míra mobility
- ✓ Index stability pracovníků
- ✓ Job enlargement
- ✓ Nábor uchazečů
- ✓ Vertikální pohyb
- ✓ Diagonální pohyb
- ✓ Forma výběru
- ✓ Přijetí pracovníka
- ✓ Pracovní adaptace
- ✓ Stabilizace pracovníků
- ✓ Míra úbytku
- ✓ Job shaving
- ✓ Paradoxy personálního řízení



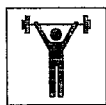
Prameny a doporučená literatura:

- J. Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001,
str.117-146 /⇒Kap.1
- M. Horalíková: Řízení lidských zdrojů , Praha , skripta ČZU, 1998,
str. 53-68/⇒Kap.1
- B. Wiliam , Werther, Jr.K.Davis : Lidský faktor a personální management,
Praha, Victoria Publishing, str. 170-195**, str.210-233**/⇒Kap.1



Kontrolní otázky

1. Jaké jsou výhody a nevýhody jednotlivých typů náborů – vnějšího, vnitřního, kombinovaného
2. Proč dochází ke kombinovanému náboru
3. Na jaké další personální procesy má vliv výběr pracovníka
4. Jaké informace o uchazeči potřebuje ve výběrovém řízení na funkci personální manažer
5. Vysvětlíte paradoxy personálního řízení



Cvičení

1. Popište proces adaptace pracovníka při vnitřní vertikální mobilitě
 2. Zpracujte návrh stabilizace jednotlivých typů pracovníků dle portfolia na obrázku č.8
-



Místo na poznámky

Určeno pouze pro studijní účely

Téma II. Zvyšování výkonnosti

Úvod do problematiky :

.....**A vrcholný výkon podá jen ten, kdo má motivaci**
G. Weber

Stále náročnější cíle, které si organizace v rámci svých strategických plánů stanovují, vytváří tlak na zvyšování výkonnosti pracovníků jako jeden z možných nástrojů. Řízení lidských zdrojů tak do svých procesů zahrnuje rozvoj motivačního chování lidského faktoru v organizaci, které je důležitým nástrojem ke zvyšování výkonnosti.

Struktura kapitol:

Kapitola 1. Motivace jako proces

Kapitola 2. Systém odměňování

Kapitola 3. Sociální funkce a sociální program

Kapitola 4. Hodnocení a kariérový postup

Cíl tématu :

Po prostudování tohoto tématu byste měli být schopni:

1. Orientovat se v jednotlivých teoriích motivace k práci
2. Pochopit jak souvisí výkonnost organizace s motivačním chováním zaměstnanců
3. Analyzovat příčiny a důsledky uspokojení z práce
4. Navrhnout odpovídající mzdový systém v souladu se strategií organizace
5. Vytvořit motivující sociální program pro jednotlivé kategorie pracovníků v organizaci
6. Objasnit , jak souvisí možnost postupu pracovníka s jeho rozvojem a kariérovým plánem a jaký má vliv na jeho výkonnost
7. Zavést a prosadit smysluplné hodnocení dle potřeb vaší organizace

Kap. 1. Motivace jako proces

Základním nástrojem motivace člověka je uspokojování potřeb. Existuje řada teorií motivace k práci. Mezi nejznámější patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, Adamsova teorie spravedlivosti, teorie stanovení cílů apod.

Už v tématu, které pojednává o organizacích je dokazována provázanost mezi potřebami organizace a jedince v ní. Sledujeme-li vývoj pojetí člověka v pracovním procesu, jasně si uvědomujeme, že uspokojování osobních potřeb a potřeb organizace jsou dva vzájemně propojené procesy, které se zákonitě ovlivňují. To znamená, že pro organizaci je snazší dosáhnout svých cílů, pokud jsou zároveň naplněny cíle jeho pracovníků.

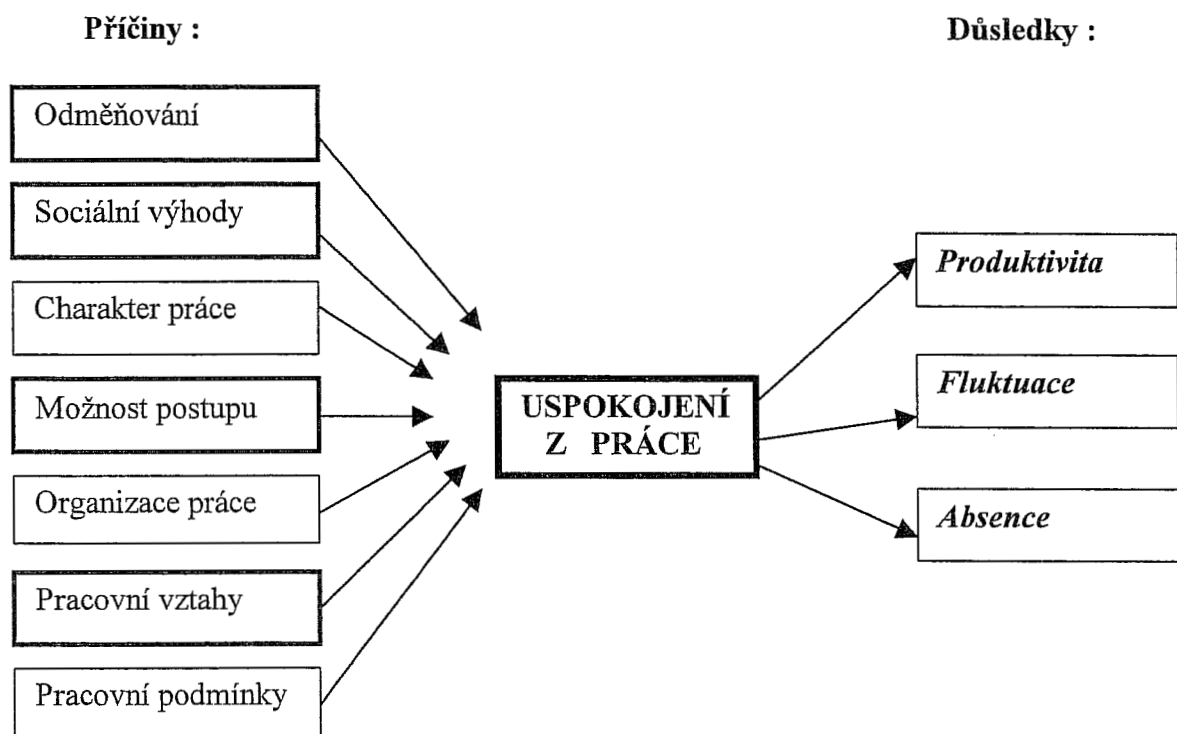
Základním vzorcem pro výkon organizace :

$$V = f(S \cdot m)$$

Výkonnost organizace je funkcí znalostí a dovedností lidského potenciálu a schopností jeho motivace.

S motivací úzce souvisí pojem *uspokojení z práce*, které je charakterizováno jako emocionální odezva jednotlivce na svoji práci. Může být ovlivněno výchozími předpoklady, jako je očekávání jedince, individuální cíle či charakter práce. Uspokojení z práce lze vyjádřit následujícím schématem:

Obr.9. Příčiny a důsledky uspokojení z práce



Určeno pouze pro studijní účely

Dosáhnout u pracovníků uspokojení z práce je významnou součástí personální politiky každé organizace .

Příčinou uspokojení z práce jsou faktory , které působí na přirozeně motivované chování pracovníka.

Důsledky z míry uspokojení se promítají do produktivity, fluktuace a absence. Čím více jsou lidé svoji prací uspokojováni, tím vyšší je jejich produktivita, méně inklinují k absencím a snižuje se fluktuace.

Nadále se budeme zabývat příčinami uspokojení z práce ve zvýrazněných rámečcích.

Kap. 2. Systém odměňování

Odměňování patří z pohledu zaměstnavatele i pracovníka k jedné z nejdůležitějších personálních činností. Tvorba mzdových systémů a předpisů, plánování mzdových prostředků a analýzy mzdových nákladů představují významnou součást práce personálních útvarů. Mzdové náklady představují důležitou součást nákladů organizace a proto je jim věnována značná pozornost i ze strany managementu .

Mzdová politika musí být sladěna se strategií organizace tak, aby podporovala dosahování cílů . Formulace mzdové politiky by měla být zaměřena na to, aby byly odměňovány ty výsledky a chování, které podporují dosažení cílů organizace .

Obvykle se však mzdová politika řídí snahou o dosažení co nejnižších mzdových nákladů a současně srovnatelnosti s konkurencí na trhu práce.

Ke stanovení mzdové politiky je nutno zvolit následující přístup:

- ⇒ Mzdová politika musí přispívat ke zvyšování produktivity práce a podporovat rozvoj jednotlivce
- ⇒ Organizace musí definovat cíle, které se po jednotlivých pracovních pozicích žádají a odměny, které za to bude poskytovat
- ⇒ Mzda a její další složky musí být chápány a využívány jako řídicí a povzbuzující motivaci a ne jako způsob udržení nebo zlepšení individuální spokojenosti
- ⇒ Mzdový systém musí zobrazovat dvojí spravedlnost
 - vnitřní , která se týká spravedlivé diferenciaci v odměňování jednotlivých pracovních pozic a jednotlivých pracovníků s jejich individuálním pracovním výkonem

- vnější , která se vztahuje k odpovídajícím relacím při srovnání s konkurencí

⇒ Mzdová politika musí být dostatečně pružná a flexibilní , aby umožňovala ohodnotit výkyvy v pracovním výkonu pracovníků , ať pozitivní, tak negativní.

Tato flexibilita je dána poměrem mezi základní – pevnou složkou mzdy, stanovenou na základě vybraných metod a pravidel, variabilní složkou mzdy, přiřazovanou buď skupině nebo jednotlivci a vedlejšími požitky .

Stanovení tohoto poměru závisí především na pracovní pozici. Zpravidla bývá příčinou zdoluhavých diskusí s odbory, které usilují o co největší podíl základní mzdy.

Motivační účinek nemají variabilní odměny menší než 10 – 15 % základní mzdy .

Moderní trendy v odměňování:

- ústup od hodinové mzdy u dělnických profesí a nahrazení úkolovou mzdou s prémie, závislými na kolektivním plnění úkolů
- členitá škála tarifních tříd se nahrazuje tarifním rozpětím
- uzavírají se smluvní mzdy na určité období, zpravidla 1 rok , závislé na hodnocení výkonnosti
- zvýrazňuje se kolektivní složka odměňování – týmové hodnocení , která činí až 40 % mzdy u vybraných profesí – např. prodejci
- volí se srozumitelný a jednoduchý systém odměňování, výkon snadno přepočítatelný do mzdy
- mimořádné výkyvy ve výkonu musí být ohodnoceny bezprostředně – mimořádné odměny či potrestání

Propojením strategie organizace s informacemi , které vedou k vnitřní a vnější spravedlnosti a zakomponováním moderních trendů vznikne uspokojující mzdový systém pro organizaci, současně podporující motivační chování pracovníka.

Kap. 3. Sociální funkce organizace a sociální program

Další příčinou uspokojení z práce , přispívající k motivovanému chování lidských zdrojů je sociální politika organizace a sociální výhody, které organizace pracovníkům poskytuje.

Sociální cíle jsou odvozeny ze sociální funkce organizace .

Vnější sociální funkce organizace je zaměřena na uspokojování celospolečenských nebo regionálních potřeb a zahrnuje např. zajištění zaměstnanosti práceschopného obyvatelstva, podíl organizace na životní úrovni pracovníků a jejich rodin, podíl organizace na formování životního stylu a životní spokojenosti.

Vnitřní sociální funkce organizace se orientuje do vnitřního prostředí organizace a soustřeďuje se dosažení soudržnosti v kolektivu organizace .

Sociální politika organizace vyjadřuje cíle sociální práce, zásady a způsoby její realizace uvnitř organizace ve vazbě na sociální politiku státu a zaměstnaneckých, případně odborových vztahů.

Pro její realizaci je nezbytná ekonomická efektivnost podniku , která vytváří zdroje pro financování sociálních činností, které slouží jako další motivátory pracovníků .

Sociální činnosti jsou prezentovány v podobě zaměstnaneckých výhod a sociálně-zaměstnaneckých služeb.

V moderním personálním řízení jsou zpracovány do podob sociálních programů, garantovaných zaměstnavatelem a prezentovaných veřejnosti .

Tvorba sociálních programů je činností personálních útvarů ve spolupráci s odbory a vzhledem ke své charakteristice se stává potenciálním zdrojem konfliktů. Musí respektovat možnosti organizace a současně požadavky zaměstnanců, které nemusí být vždy v souladu.

Obsah sociálního programu musí být adresný, diferencovaný , mnohotvárný – atraktivní a dynamický ve vztahu k aktuálním potřebám. Závisí na typu a možnostech každé organizace a na struktuře pracovníků, kterým je určen.

Zpravidla se člení do těchto oblastí :

I. Oblast pracovních podmínek:

- Zdokonalování fyzikálních parametrů a technického vybavení pracoviště
- Zvyšování bezpečnosti a hygieny práce na pracovištích
- Poskytování ochranných pracovní pomůcek nad zákonný rámec
- Budování zázemí pro zaměstnance – toalety, šatny, oddechové kouty
- Režim pracovní doby - rozvržení, formy, dovolená, poskytování pracovního volna nad rámec zákonných podmínek

II. Oblast sociálních služeb

- Rozvoj a zajištění zdravotní péče nad zákonný rámec

- Psychologické, právní a sociální poradenství pro potřeby pracovníků
- Zabezpečování dopravy do a ze zaměstnání dojíždějících z cílených regionů
- Zajištění ubytování pracovníků
- Stravování
- Doplnkový prodej v organizaci – příprava nákupů do tašky
- Pitný režim - káva , nealkoholické nápoje na pracovištích
- Fit-programy a sportovní aktivity organizace

III. Oblast ostatních sociálních výhod

- Příspěvky na vzdělávací programy , nesouvisející přímo s pracovní činností (např. jazykové kurzy, kurzy na rozvoj osobnosti,)
- Příspěvky na rekreaci a odpočinek pracovníků i jejich rodinných příslušníků
- Péče o image pracovníků – příspěvky na kosmetické a kadeřnické služby, masáže
- Příspěvky na nadstandartní zdravotní pomůcky a lékařské služby – optika, zubní lékařství, plastické úpravy
- Příspěvky na činnost zájmových organizací skupin zaměstnanců – kluby, kroužky, organizace

IV. Oblast sociálních výhod klíčových pracovníků organizace

- Přidělení a použití služebních automobilů pro soukromé účely
- Odškodné nad zákonný rámec při odchodu z funkce
- Využití platebních karet
- Pracovní a komunikační prostředky – přenosné počítače, mobilní telefony, zapojení internetu v místě bydliště
- Nároky na cestovní třídy při služebních cestách
- Kompenzace mzdy po dobu nemoci
- Náklady na osobní rozvoj dle individuálního výběru

Obsah sociálních programů se neustále vyvíjí a umožňuje tak trvalou motivaci pracovníků formou poskytování sociálních výhod.

Při jejich tvorbě by nemělo být zapomenuto na skupinu bývalých pracovníků organizace např. důchodce, propuštěné pro nadbytečnost nebo pracovníky , vyčlenění v rámci outsourcingu.

Nahrazení sociálních programů zaměstnavatele formou vyšší mzdy se v podmínkách českých organizací ukázalo jako neúčinné, ztrácející během velmi krátkého času jakýkoliv motivační význam .

Naopak zavedením systému Cafeterie, (viz kap. 4.2. Plán sociálních výhod a služeb) představuje nový trend v přístupu a tvorbě sociálních programů, neboť zajišťuje potřeby zaměstnance v této oblasti dle jeho požadavků a preferencí. Jeho praktická realizace není v našich podmínkách tak složitá, jak se zpočátku při zavádění ukazovalo.

Ať je přístup k sociálnímu program v organizaci zvolen jakýkoliv, vždy by měl ve svém kontextu přispívat :

- k regeneraci fyzických i duševních sil a formování jejich zdravého životního stylu
- k posilování pracovních vztahů ,vytvářením neformálních vazeb na bázi společných aktivit ve volném čase
- ke zlepšení prestiže a zaměstnavatelské pověsti organizace
- k efektivní motivaci a z toho vyplývajícimu zvýšení pracovní výkonnosti pracovníka

Kap. 4. Hodnocení a kariérový postup

Dalším z faktorů, které přispívají ke spokojenosti pracovníků v práci je možnost perspektivního uplatnění v organizaci, kariérový postup neboli vertikální mobilita. Proto je součástí personálních procesů, přispívajících k výkonnosti organizace vedle mzdové a sociální politiky i hodnocení a řízení kariéry.

Řízení kariéry je proces, který zahrnuje analýzu, stanovení cílů a plán, ve kterém je zachycen postup neboli rozvoj pracovníka v organizaci .

4.1. Hodnocení

Hodnocení pracovníků je systematický proces , který se v organizaci využívá ke zjištění jaký je pracovní výkon pracovníka , jak zvládá plnění pracovních úkolů, vyplývajících z jeho pracovní pozice a jaké jsou možnosti jeho dalšího postupu v organizaci.

Hodnocení pracovníků a řízení kariéry jsou vzájemně se ovlivňující procesy. Na základě výsledků hodnocení se typují pracovníci, kterým je plánován jejich kariérový postup v organizaci. Hodnocení poskytuje i zpětnou vazbu o úspěšnosti rozvoje pracovníka.

Určeno pouze pro studijní účely

Rozlišujeme dva druhy hodnocení :

a) **Neformální hodnocení** má průběžný charakter a provádí ho nadřízený během vykonávané práce . Jedná se o každodenní vztah mezi pracovníkem a nadřízeným , součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování i součást komunikačního systému. Provádění neformálního hodnocení nezpůsobuje zpravidla vedoucím pracovníkům žádné problémy.

b) Prosazení **formálního /systematického* či formalizovaného* hodnocení** naráží v organizaci na řadu překážek a problémů , které je možné charakterizovat takto:

- nechuť manažerů, provádějících hodnocení i samotných pracovníků
- nedůvěra v jakýkoliv zvolený systém hodnocení
- možnost nesprávného hodnocení z důvodu subjektivního pohledu hodnotitele
- zvyšování tzv.nestrategických nákladů na zabezpečení hodnocení
- snaha o vyhýbání se krajním hodnotám při hodnocení a zařazení většiny pracovníků do průměru ⇨ ztráta významu hodnocení
- neschopnost personálních útvarů přesvědčit o užitečnosti hodnocení

Zavedení formálního hodnocení vyžaduje koncepčně zodpovědět na následující otázky:

- a) Proč bude hodnocení prováděno a k jakému účelu bude sloužit
- b) Na co se hodnocení zaměří – osobnost pracovníka, speciální znalosti , pracovní výsledky, pracovní aktivita, speciální kritéria např. dodržování firemní kultury
- c) Jaký bude postup a systém hodnocení – složité, vyžadující náročnou přípravu; jednoduché s přesně stanoveným postupem apod.
- d) Kdy bude hodnocení prováděno – v jakém čase, co provádění hodnocení podmiňuje - splnění určitého termínu, úkolu, výkonu
- e) Kdo bude hodnocení provádět a kdo bude přítomen – přímý nadřízený, vyšší nadřízený, spolupracovníci, podřízení, nezávislý vnitřní hodnotitel, nezávislý vnější hodnotitel , zákazník, sebehodnocení apod.
- f) Jak budou sděleny výsledky hodnocení – písemně, přímým projednáním
- g) Jaké jsou očekávané problémy s hodnocením a co hovoří přímo proti zavedení hodnocení v organizaci

Bez důkladného zvážení a zodpovězení všech těchto otázek je proces zavedení hodnocení a jeho efektivita ohrožena a vytváří platformu pro vznik konfliktů v organizaci.

Samotnému zavedení musí předcházet důkladná prezentace pro pracovníky a proškolení hodnotitelů.

Přes všechna tato opatření zůstává hodnocení jednou z nejméně oblíbených činností personálního řízení, jak pro pracovníky, tak pro hodnotitele i když je všeobecně považováno za velmi důležité a přínosné.

Je to dáno rozdílným očekáváním účelu hodnocení.

Následující tabulka vychází z výsledků odpovědí cca 300 účastníků provedených workshopů na téma „Zavádění hodnocení do praxe“.

Tabulka Rozdílné cíle hodnocení

<i>Účel hodnocení, stanovený organizací</i>	<i>Očekávání hodnotitelů</i>	<i>Očekávání zaměstnanců</i>
Zvýšení pracovních výkonů	Diferenciace mezi pracovníky	Dobrou mzdu
Odměňování dle zásluh	Zkvalitnění komunikace	Pracovní jistota
Typování personálních rezerv	Stabilizace pracovníků	Povýšení
Zpětná vazba v komunikaci	Zbavení se nepotřebných pracovníků	Možnost požádat nadřízeného o pomoc
Poskytnout rady a pomoc pracovníkům	Získání informací z“ tiché pošty“	Možnost komunikace s nadřízeným
Motivace pracovníků		Odhalení nespravedlnosti
Porovnávání výkonů jednotlivých pracovníků		
Lepší využití kvalifikace pracovníků		
Stanovení cílů rozvoje pracovníků v plánu kariéry		

Na úspěšnosti hodnocení se podílí zejména volba hodnotících kritérií, která by měla být exaktní a popisná a stanovena na základě účelu pro které se hodnocení dělá.

Diskutabilní je v rámci hodnocení otázka, zda má být hodnocení součástí mzdového systému, který by výsledky hodnocení přímo promítl do mzdy pracovníků.

Stanoviska k této otázce se výrazně liší. Proto zde uvádím rámcové srovnání těchto názorů:

Hodnocení jako součást mzdového systému

- Motivuje ke zvýšení výkonu
- Má stanovené přesné postupy, které eliminují chyby hodnotitele
- Je vyvíjeno podle potřeb a v čase
- Více odmítáno jak hodnotitelem, tak hodnoceným
- Je chápáno jako tvorba mzdy, proto má více formální charakter

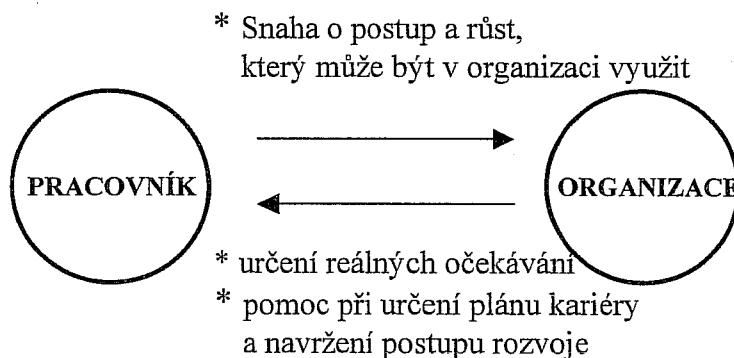
Hodnocení , které není součástí mzdového systému

- Je lépe přijímáno oběma stranami
- Chyby hodnotitele mají menší důsledky pro hodnoceného
- Vyžaduje důkladnou přípravu hodnotitelů
- Má menší dopady na motivační chování
- Nejsou důvody k iniciování jeho obměny
- Hrozí, že ztratí smysl a přestane být realizováno

4.2. Řízení kariéry/pracovního postupu*

Kariéra je chápána jako řada po sobě jdoucích etap v pracovním životě , které odrážejí motivaci a aspiraci člověka ve vztahu k vykonávané práci a očekávání organizace a vedou k peněžním odměnám a společenskému postavení , které se k dané kariéře váží.

Vývoj kariéry závisí na sladění zájmů jednotlivce a organizace.



Sladění těchto zájmů vyústí v přípravu plánu kariéry/osobního rozvoje pracovníka, který poskytuje jedinci jasný přehled rozvojových akcí , které rozšiřují jeho dovednosti a schopnost dle potřeby organizace a poskytují základnu pro další rozvoj kariéry.

Plány osobního rozvoje jsou zpracovávány na jednotlivé pracovníky na základě výsledků hodnocení v těchto krocích:

1. Analýza stávající situace a rozvojových potřeb - identifikují se dovednosti, silné a slabé stránky pracovníka a oblasti rozvoje pro zdokonalení v současné roli

2. Stanoví se cíle, kterých by měl pracovník v budoucnu dosáhnout –

- zlepšování výkonu
- příprava na budoucí pozice
- zlepšení a osvojení dovedností
- rozšíření příslušných znalostí
- rozvoj určitých schopností
- přechod v rámci horizontální nebo vertikální mobility

3. Příprava plánu činností – zahrnuje postup, jakým způsobem dosáhne pracovník stanovených cílů. Obsahuje programy sebevzdělávání, koučování ze strany manažerů, projekty a kurzy vzdělávání k zajištění specifických potřeb v oblasti vzdělávání .

Plány rozvoje pracovníka spoluvytváří jeho nadřízený , který je současně schvaluje. Realizaci a kontrolu zajišťuje personální útvar, včetně zpětné vazby nadřízenému pracovníkovi a postupu rozvoje .



Shrnutí poznatků z tématu č. II. :

Zvyšování výkonnosti pracovníků je jedním z nástrojů k zabezpečení plnění stanovených cílů organizace.

Lze toho dosáhnout dvojitým způsobem - zvyšováním schopností lidského potenciálu a uplatněním prvků motivace v personálním řízení. S motivačních chování úzce souvisí uspokojení z práce, jehož důsledky se promítají do produktivity, fluktuace a absence.

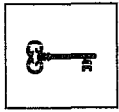
Odměňování je jednou z nejdůležitější personální činnosti, protože mzdové náklady tvoří významnou položku v nákladech organizace. Aplikovaný mzdový systém ovlivňuje nejen náklady organizace, ale zejména motivaci pracovníků, proto se při tvorbě sleduje jeho vnitřní i vnější spravedlnost.

Dalším z motivačních faktorů je sociální funkce a sociální činnosti organizace, které se promítají do jejího sociálního programu. Přístup k sociální oblasti a tvorba sociálních programů je individuální záležitostí každé organizace, která vychází především z její ekonomické situace.

Seberealizace pracovníků v organizaci, vidina pracovního postupu a budoucí kariéry uspokojuje potřeby z nejvyšší příčky v Maslowově pyramidě potřeb. Současně tento proces přispívá k motivaci pracovníka a tím ovlivňuje jeho výkonnost.

Východiskem pro řízení kariéry je systém hodnocení, které se v organizaci provádí a vedle dalších funkcí, které plní, typuje kandidáty do plánů personálních rezerv. Pro tyto adepty jsou zpracovávány jejich kariérové plány s cíli a postupem rozvoje, které jsou pro budoucí pracovní pozici potřebné.

Posledním z důležitých motivátorů pracovního výkonu jsou zaměstnanecké a pracovní vztahy, které však pro jejich obsáhlost jsou zařazeny jako další samostatné téma.



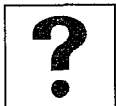
Klíčové pojmy :

- ✓ Zvyšování výkonnosti
- ✓ Teorie motivace k práci
- ✓ Spokojenost z práce
- ✓ Mzdové systémy a předpisy
- ✓ Mzdová politika
- ✓ Základní/pevná* složka mzdy
- ✓ Variabilní složka mzdy
- ✓ Moderní trendy v odměňování
- ✓ Sociální výhody
- ✓ Vnější a vnitřní sociální funkce organizace
- ✓ Cafeterie-systém
- ✓ Kariérový postup
- ✓ Cíle hodnocení
- ✓ Motivační chování
- ✓ Výkon k organizace
- ✓ Systém odměňování
- ✓ Mzdové náklady
- ✓ Dvojí spravedlnost mzdového systému
- ✓ Vedlejší požitky
- ✓ Sociální politika
- ✓ Sociální cíle
- ✓ Sociální činnosti
- ✓ Sociální program
- ✓ Hodnocení formální a neformální
- ✓ Řízení kariéry
- ✓ Plány osobního rozvoje



Prameny a doporučená literatura:

- C. Marques, F.Jirásek: Řízení lidských zdrojů , Praha, Bankovní institut, 1996, str. 75-88/⇒Kap.1, str.117-136/⇒Kap.4
- J. Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001, str.192-220/⇒Kap.4 str.265-296/⇒Kap.2 str. 321-338/⇒Kap.3
- M. Horalíková: Řízení lidských zdrojů , Praha , skripta ČZU, 1998, str. 87-90/⇒Kap.3
- B. Wiliam , Werther, Jr.K.Davis : Lidský faktor a personální management, Praha, Victoria Publishing, 1992, str. 330-356**/⇒Kap.4 str.415-440/⇒Kap.3



Kontrolní otázky

1. Proč je nutné usilovat o provázání potřeb organizace s potřebami pracovníků
2. Vysvětlete jak se promítají jednotlivé příčiny uspokojení z práce do jejich důsledků

4. Jaká mzdová šetření se v organizaci provádějí
 5. Jaké jsou mzdové formy
 6. Co zahrnují vedlejší požitky
 7. Jaký je smysl sociální funkce organizace
 8. Je nutné dle vašeho názoru diferencovat sociální program pro jednotlivé kategorie pracovníků organizace a podle jakých kritérií by měla být diferenciací provedena
 9. Jaký má význam plánování kariérového postupu jednotlivců pro organizaci
 10. Proč je hodnocení málo oblíbenou činností personální práce
-



Cvičení

1. Zařadte jednotlivé příčiny uspokojení z práce do Maslowovy pyramidy potřeb a vysvětlete toto zařazení na konkrétních příkladech.
2. Stanovte kritéria pro hodnocení, které by se mělo bezprostředně promítnout do mzdového systému



Místo na poznámky

Téma III. Zaměstnanecké a pracovní vztahy

Úvod do problematiky:

Zaměstnanecké vztahy v organizaci jsou tvořeny a ovlivňovány všemi oblastmi personálního řízení, které v sobě zahrnují vztah zaměstnavatel – zaměstnanec, ať v individuální či kolektivní podobě. Jsou v nich obsaženy formální procesy, postupy a komunikační cesty. Zaměstnanecké vztahy se však uskutečňují hlavně při běžném neformálním styku vedoucích pracovníků s pracovníky, kteří jednak jednají v duchu stanovených pravidel zaměstnaneckých vztahů, ale především ze své vlastní iniciativy.

Pracovní vztahy jsou nazývány vztahy mezi spolupracovníky, mezi pracovními kolektivy, vztahy pracovníků k zákazníkům, k veřejnosti apod. Spektrum ať zaměstnaneckých nebo pracovních vztahů je velmi široké a neustále se vyvíjející. Proto je nelze v rámci organizace rozkrýt v celém rozsahu.

Významnou roli v zaměstnaneckých vztazích sehrává personální útvar, jehož strategií je dosáhnout uspokojivých zaměstnaneckých vztahů s ohledem na psychologickou smlouvu, vytvářet stabilní vztahy spolupráce, která předchází vzniku konfliktu, zapojovat pracovníky do procesů komunikace a zejména vybudovat partnerské vztahy s odborovou organizací a zajistit tak v organizaci sociální smír.

Struktura kapitol:

- Kapitola 1. Komunikace v organizaci
- Kapitola 2. Participace zaměstnanců na rozhodování a řízení
- Kapitola 3. Konflikty a disciplinární opatření
- Kapitola 4. Vztahy s odborovou organizací

Cíl tématu:

Po zvládnutí tohoto tématu byste měli být schopni:

1. Vysvětlit rozdíl mezi pojmy zaměstnanecké a pracovní vztahy – individuální a kolektivní
2. Popsat, jak funguje efektivní komunikační systém v organizaci, jaké sou jeho přednosti a nedostatky
3. Pochopit důležitost participace pracovníků na řízení a rozhodování pro jejich motivované chování
4. Dokázat řešit konflikty v organizaci různými přístupy

5. Uvědomit si účel disciplinárních opatření preventivních a nápravných
6. Orientovat se v zákonu O kolektivním vyjednávání a v pravomoci odborové organizace
7. Naznačit postup při uzavírání kolektivní smlouvy, včetně řešení případných rozporů
8. Začlenit činnost odborů v organizaci do procesů personálního řízení

Kap. 1 Komunikace v organizaci

Informace jsou motorem, pohánějícím organizaci. Bez účinného systému komunikace není organizace životaschopná. Čím méně je organizace postavena na tradičních funkcionalistických základech, tím více nabývá na významu komunikační systém. Nedostatečné informace na obou stranách vyvolávají stres a nespokojenost.

Komunikační systémy jsou založeny na formálních i neformálních komunikačních kanálech, kterými se informace přenášejí. Oba tyto kanály fungují na principu shora i na principu zdola.

Komunikace shora je předáváním informací, které vznikají na určitém stupni řízení a šíří se v hierarchii struktury směrem dolů, s cílem informovat a ovlivňovat ostatní. Tento typ komunikace poskytuje oficiální informace o plnění cílů organizace, zadávání úkolů a zpětnou vazbu o výsledcích pracovní aktivity. Organizace stále více rozvíjí formy tohoto typu komunikace, neboť informace, poskytnuté ve správný čas významně ovlivňují produktivitu práce.

Mezi formy, z nichž některé byly převzaty na základě pozitivních zkušeností ze zahraničí patří :

- ústní nebo písemné příkazy, instrukce, vyhlášky, rozhodnutí, které tvoří právní normy/legislativu* organizace
- zadávání (delegování) úkolů ústní nebo písemnou formou – závisí na typu a složitosti úkolu
- organizační – firemní tiskoviny, jako jsou noviny a časopisy, zpravodaje, bulletiny pro zaměstnance, informační brožurky
- interní elektronická pošta – intranet
- setkání – mítinky se zaměstnanci
- pracovní porady a schůzky
- hodnocení

Komunikace zdola je vysílání informací od pracovníků k vyššímu stupni řízení v žebříčku hierarchie organizace. Komunikace zdola naráží na některé obtíže, mezi které patří neochota nadřízených naslouchat řadovým pracovníkům, obavy či nesmělost pracovníků hovořit se svým nadřízeným, neznalost „jazyka“ organizace apod.

Formy této komunikace jsou následující:

- systém podávání stížností – je zpravidla formalizovaný systém postupu, kterým podává pracovník oficiální stížnost, která je dle pravidel prošetřena a zodpovězena
- systém podávání návrhů – formální postupy pro získávání a realizaci nápadů, obvykle vázány na finanční odměnu
- průzkumy mínění, názorů, postojů zaměstnanců – jsou zajišťovány buď interní formou – personálním útvarem nebo za pomoci externích poradců.
- diskusní kroužky a profesní kluby organizace se zabývají za přítomnosti zástupce vedení návrhy, názory, dotazy a připomínkami ke specifické problematice
- tzv. tichá pošta/chodbové řeči* - jsou představitelem neformálního komunikačního kanálu, kterým proudí neformální sdělení zaměstnanců, ať již po vertikální, tak po horizontální úrovni přes tzv. uzlové body – pracovníky, kterým ostatní důvěřují a svěřují se jim.
- Narozeninové kluby – jsou dalším neformálním komunikačním kanálem, kdy se informace od pracovníků dostávají k jejich nadřízeným (někdy i naopak) při neformálních oslavách a setkáních

Efektivní komunikační systém v organizaci posiluje sounáležitost pracovníků s firmou a ovlivňuje celkovou výkonnost organizace.

Umění komunikace patří mezi dovednosti, které se velmi často zařazují do plánů osobního rozvoje nebo plánů rozvoje kompetencí u manažerů, neboť dlouhou dobu nebyla umění komunikace věnována významná pozornost.

Kap. 2 Participace pracovníků na řízení a rozhodování

Participace/spolupůsobení* je logickým vývojem demokracie vztahů v organizacích. Představuje významný, pozitivně motivační, stabilizační i vývojový faktor veškerého dění v organizaci. Nabývá na významu v organizacích, kde mají odbory jen slabý vliv nebo nejsou přítomny vůbec.

Vytváření prostoru pro participaci má pro dění organizace závažné psychologické stránky a důsledky. Nový a kol. (1992)

- Umožňuje pracovníkům zaujímat aktivní roli v rámci organizace

- Uspokojuje vyšší potřeby – např. uznání, ocenění práce, seberealizace
- Vytváří se vědomí možnosti spolurozhodovat o závažných věcech
- Dochází ke zlepšení celkových pracovních podmínek

Existují 4 základní složky participace:

- a) **participace na vlastnictví** – prodej nebo předávání akcií – zaměstnanecké akcie
- b) **participace na zisku** – v podobě hmotné stimulace v rámci systému odměňování
- c) **participace na řízení organizace** – prostřednictvím odborové organizace i mimo ní, účastí ve správních radách, dozorčích radách, odborných kolegiích
- d) **participace na úkolech** – při definici strategických cílů a operací, redesignu pracovních míst v horizontálních skupinách, v týmové práci

Participace na řízení klade na pracovníky velké nároky, přináší však silnou motivaci a ztotožnění se s cíli organizace.

Participace na úkolech přispívá k jejich snadnějšímu plnění, neboť se na nich pracovník sám podílel.

Kap. 3. Řešení konfliktů a disciplinární opatření

Jak již bylo řečeno některé procesy personálního řízení mají citlivý charakter a mohou vyvolat vznik konfliktů. Úkolem personálních útvarů je přispívat v rámci zaměstnaneckých vztahů k bezkonfliktnímu pracovnímu prostředí tím, že se svojí činností zaměří na jejich předcházení.

Řada konfliktů je řešitelná formou personálního poradenství, které je určeno jak pro pracovníky, tak pro vedoucí pracovníky. Zpravidla se jedná o konflikty mající psychologický, právní nebo sociální charakter.

Odborný pracovník personálního útvaru může plnit úlohu mediátora i vyjednávače podle druhu konfliktu na základě jednoho ze tří přístupů:

- pokojná koexistence – znamená výměnu názorů a urovnání konfliktu klidnou cestou
- kompromis – řeší konflikty pomocí vyjednávání a dohadování. Tento postup lze uplatnit v případě, že neexistuje správná nebo nejlepší odpověď. Vyžaduje ústup z pozice
- řešení problémů – znamená vytvořit bázi spolupráce při řešení problému a podílení se na zodpovědnosti, aby řešení fungovalo. Zdůrazňuje spíše potřebu nalézt skutečné řešení, než vzájemně se přizpůsobit. Může obsahovat i konfrontaci, které je nutno včas zabránit.

Určeno pouze pro studijní účely

Pro řešení konfliktů je poslední přístup nejlepším řešením.

Disciplinární opatření podněcují dodržování organizačních norem a předpisů buď ve formě preventivní nebo nápravné.

Preventivní disciplinární opatření zabraňují porušení organizační legislativy a podněcují sebekázeň pracovníků a to informováním pracovníků, objasňováním důvodů předpisů, vytvářením předpisů se spoluúčastí zaměstnanců, kontrolou stížností a absencí.

Nápravná disciplinární opatření následují po porušení norem a nařízení . Snaží se odradit zaměstnance od porušování a zajistit dodržování v budoucnu. K obvyklým nápravným disciplinárním opatření patří:

- snaha poradit - proč došlo k porušení, v čem je jednání škodlivé
- varování - při opakovaném méně závažném porušení
- postih v různých formách - důtka, odejmutí variabilní složky mzdy, srážky z platu
- převedení na jinou práci – jedná-li se o snížení pracovního výkonu
- přeřazení na méně důležitou práci – při opakovaném porušení a dalších negativních charakteristikách
- propuštění z disciplinárních důvodů je stanoveno Zákoníkem práce, možnost uzavření dohody o dobrovolném odchodu

Běžně se užívá i progresivních disciplinárních opatření, což znamená násobení postihu při opakované přestupky. V disciplinárním řízení je dobré uplatňovat opatření okamžitě , důsledně a spravedlivě tak, aby mělo varovný účinek.

Kap. 4. Vztahy s odborovou organizací

Každý pracovník má právo se odborově sdružovat .Toto právo může omezit pro některé kategorie zaměstnanců pouze zákon.

Smyslem a nejdůležitějším úkolem odborů je ochrana práv zaměstnanců a obhajoba jejich oprávněných zájmů.

Značná část pravomocí pro jednání s oborovou organizací je zpravidla přenesena na personální útvary, které s odbory úzce spolupracují.

Odbory mají při projednávání otázek , týkající se většího počtu zaměstnanců 4 **oblastí pravomocí :**

- součinnost – spolupráce na problému, konzultace návrhů a připomínek, konečné rozhodnutí je na zaměstnavateli
- spolurozhodování – opatření může provést zaměstnavatel jen po předchozím schválení, jinak je toto opatření právně neúčinné
- rozhodování – nejužší pravomocí odborového orgánu, který rozhoduje sám
- kontrola – prováděna odbory ve vztahu k zaměstnavateli

Oblasti pravomoci odborů jsou dány zákonnými předpisy, stanovami odborové organizace a kolektivní smlouvou. O vymezení pravomocí bývá v rámci kolektivního vyjednávání řada sporů, které zpravidla končí kompromisním jednáním.

Současná doba je poznamenána výrazným oslabováním postavení odborů v organizaci, která je dána zákonným zúžením prostoru pro kolektivní vyjednávání, zhoršenou ekonomickou situací odborových organizací, která dříve byla dotována zaměstnavatelem, neochotou lidí ke sdružování, nahrazováním kolektivních prvků prvky individuálními např. v systému odměňování uzavírají zaměstnavatelé smluvní mzdy, v oblasti sociální – systém cafeterie apod. Těžiště odborů se přenáší do oblasti právní kontroly a ochrany zájmů pracovníků a jejich pravomoci se zužují na rámec, stanovený zákonnými nařízeními.

4.1. Kolektivní vyjednávání a kolektivní smlouva

Nejvhodnějším dokumentem pro dohodnutí konkrétní spolupráce mezi zaměstnavatelem a odbory je kolektivní smlouva. Jejímu uzavření předchází kolektivní vyjednávání.

Kolektivní vyjednávání je rozhodovací proces, který probíhá mezi zaměstnavatelem a odbory o podmínkách práce v pracovním poměru. Sjednává a průběžně uplatňuje soubor pravidel, která upravují podstatné i procedurální podmínky zaměstnaneckého vztahu.

Smysl kolektivního vyjednávání lze charakterizovat následovně:

- jedná se o flexibilní metodu rozhodování o pracovních vztazích a pracovních podmínkách, která není obsahově omezena
- smluvně se vytváří určité sociální prostředí, ve kterém platí etické normy chování vůči zaměstnancům, vyplývající z personální politiky a strategie
- je partnerským vztahem, který trvá po celou dobu platnosti kolektivní smlouvy a umožňuje určitou participaci zaměstnanců

- kolektivní smlouva slouží jako ochrana pracovníků proti libovůli zaměstnavatele

Kolektivní smlouva organizace je písemný dokument, ve kterém musí být minimálně obsaženy prvky, sjednané vyšší kolektivní smlouvou, které se uzavírají pro větší počet zaměstnavatelů mezi příslušným odborovým svazem a organizacemi zaměstnavatelů.

Proces uzavírání kolektivní smlouvy je procesem vyjednávání a uzavření kolektivní smlouvy má vliv na sociální smír v organizaci, který přispívá k jejímu sociálně-ekonomickému rozvoji.

Pokud dojde při uzavírání kolektivní smlouvy k rozporům a později i ke sporům o plnění závazků, řeší tyto rozpory na základě zákona 2/1991 Sb. O kolektivním vyjednávání zprostředkovatel, kterým může být kterákoliv osoba, která má důvěru obou stran a schopnosti k tomu, aby problém vyřešila.

Při neúspěšnosti řízení před zprostředkovatelem smluvní strany písemně požádají rozhodce o rozhodnutí ve sporu. Rozhodcem může být plnoletý občan, způsobilý k právním úkonům, zapsaný v seznamu rozhodců, vedeném na MSPV.

Činnost odborů je smysluplná a žádoucí u větších organizací, kde řešení individuálních problémů se zaměstnanci by bylo velmi náročné.

Naopak v malých organizacích nebo tam, kde je aktivní personální práce na vysoké úrovni, odbory ztrácejí své opodstatnění a buďto vůbec nevznikají nebo dochází k oslabování jejich vlivu či sami zanikají.

Čím horší je úroveň personálního řízení, tím silnější je postavení odborové organizace, která má snahu systém personálního řízení ovlivňovat a v některých případech i suplovat.

Naopak, je-li přístup zaměstnavatele k lidskému faktoru propracován; systém odměňování, motivační a sociální program i pracovní vztahy jasné a srozumitelné, pak je účast v odborech pro většinu pracovníků zbytečná.

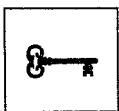
Poslední informace, týkající se odborových organizací ukazují, že pracovníci chápou poslání odborů jako významné a důležité pouze z 28 %. Vysoká organizovanost v odborech u některých organizací je pouhým setrváním zvyklostí pracovníků zejména starších věkových kategorií.

Pozn. Volně zpracováno z informací konference Personální řízení po vstupu ČR do Evropské unie – Praha, 2000-.



Shrnutí poznatků z tématu č. III. :

Úroveň zaměstnaneckých a pracovních vztahů je dalším z důležitých aspektů motivačního chování pracovníků. Jedná se o problematiku s širokým záběrem, která ovlivňuje téměř veškeré procesy v organizaci. Zahrnuje systémy komunikace ať formální či neformální, shora či zdola, participaci pracovníků na dění v organizaci, řešení konfliktů a disciplinární opatření. Nejvýznamnější složkou zaměstnaneckých vztahů je spolupráce s odborovou organizací, která se vytváří v rámci kolektivního vyjednávání a je v organizaci známa v podobě kolektivní smlouvy. Přestože se zaměstnanecké a pracovní vztahy dotýkají všech útvarů v organizaci, nositelem a tvůrcem politiky zaměstnaneckých vztahů je především personální útvar, který svým pozitivním přístupem napomáhá řešení konfliktů a zajišťuje sociální smír v organizaci, který přispívá k jejímu rozvoji.



Klíčové pojmy :

- ✓ Zaměstnanecké vztahy
- ✓ Individuální a kolektivní podoba zaměstnaneckých a pracovních vztahů
- ✓ Komunikační systémy
- ✓ Participace na řízení a rozhodování
- ✓ Pokojná koexistence
- ✓ Řešení problémů
- ✓ Disciplinární opatření preventivní
- ✓ Oblast pravomocí odborů
- ✓ Kolektivní smlouva
- ✓ Pracovní vztahy
- ✓ Sociální smír
 - ✓ Proces komunikace
- ✓ Principy komunikace
- ✓ Řešení konfliktů
- ✓ Kompromis
- ✓ Mediátor a vyjednávač
- ✓ Disciplinární opatření nápravné
- ✓ Kolektivní vyjednávání
- ✓ Zprostředkovatel a rozhodce



Prameny a doporučená literatura:

- J. Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001, str.304-320
- B. Wiliam , Werther, Jr.K.Davis : Lidský faktor a personální management, Praha, Victoria Publishing, 1992, str. 502-525**/⇒Kap.1,3
- J.Kahle,J.Stýblo: Praktická personalistika, Praha, Pragoeduca 1994, str.177-196**/⇒Kap.4
- M.Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999, Str. 735-799



Kontrolní otázky

1. Vysvětlete rozdíl mezi pojmy zaměstnanecké a pracovní vztahy v kolektivní a individuální podobě
2. Jaký je vztah mezi zaměstnaneckými vztahy a psychologickou smlouvou. Co tento vztah ovlivňuje
3. Proč je komunikační systém v tradičním funkcionálním uspořádání jednodušší než v nových typech flexibilních organizací
4. Vysvětlete na konkrétních příkladech formy komunikace shora a zdola
5. Co je dle vašeho názoru „jazyk organizace“
6. Jaké jsou výhody a nevýhody informací, získaných v rámci komunikace zdola
7. K naplnění jakých potřeb pracovníků dochází, jsou-li jim umožněny jednotlivé složky participace
8. Které procesy personálního řízení jsou nejčastějším zdrojem konfliktů v organizaci
9. Uveďte na konkrétním příkladě uplatnění preventivního a nápravného disciplinárního opatření
10. Čím může být nahrazeno odborové sdružování u profesí, kterým to zákon výslovně zakazuje.



Cvičení

1. Popište na konkrétním příkladě vyřešení zvoleného problému z oblasti personální práce jednotlivými přístupy k řešení konfliktů
2. Uveďte konkrétní příklady z jednotlivých oblastí pravomocí odborové organizace

1. Rozbor absence

1.1. Z důvodu nemocnosti a OČR

Absence z důvodu nemocnosti a OČR za sledované období ve všech kontrolovaných společnostech byla 398 dnů, což je 3,3 % z celkového fondu pracovní doby. Tyto výsledky jsou v porovnání s republikovými údaji hluboce podprůměrné (průměr v ČR za rok 1997 činí 6,5 %).

V roce 1995 činila absence v PBS Brno 11,9 % u 231 sledovaných zaměstnanců. Takto významný pokles absence je způsoben pravděpodobně 2 faktory:

- 1) odchodem zaměstnanců s nízkým platovým zařazením, pro které bylo výhodnější čerpání PN a OČR (učiliště, internát Komárov, bytová správa apod.),
- 2) celkové obavy zaměstnanců ze ztráty zaměstnání v případě časté nemocnosti nebo OČR.

Seřazení jednotlivých zaměstnanců dle koeficientu nemocnosti a OČR (počet dnů celkem/počet lidí na útvaru):

1) Projekce a výpočty	k 3,96
2) PBS Brno	k 3,89
3) Obchodní útvar - prodej + ostatní	k 3,65
4) Finanční útvar	k 2,8
5) PBS Investorská	k 2,75
6) Personální útvar	k 2,16
7) Útvar GŘ	k 2,12

Nejnižší absenci z důvodu nemocnosti vykazuje útvar generálního ředitele - 2 %, nejvyšší absenci dosahuje obchodní útvar (projekce) - 3,9 %. Tato absence byla způsobena dlouhodobou nemocí p. Babáčkové, p. Kulhánkové a p. Dobrovolného.

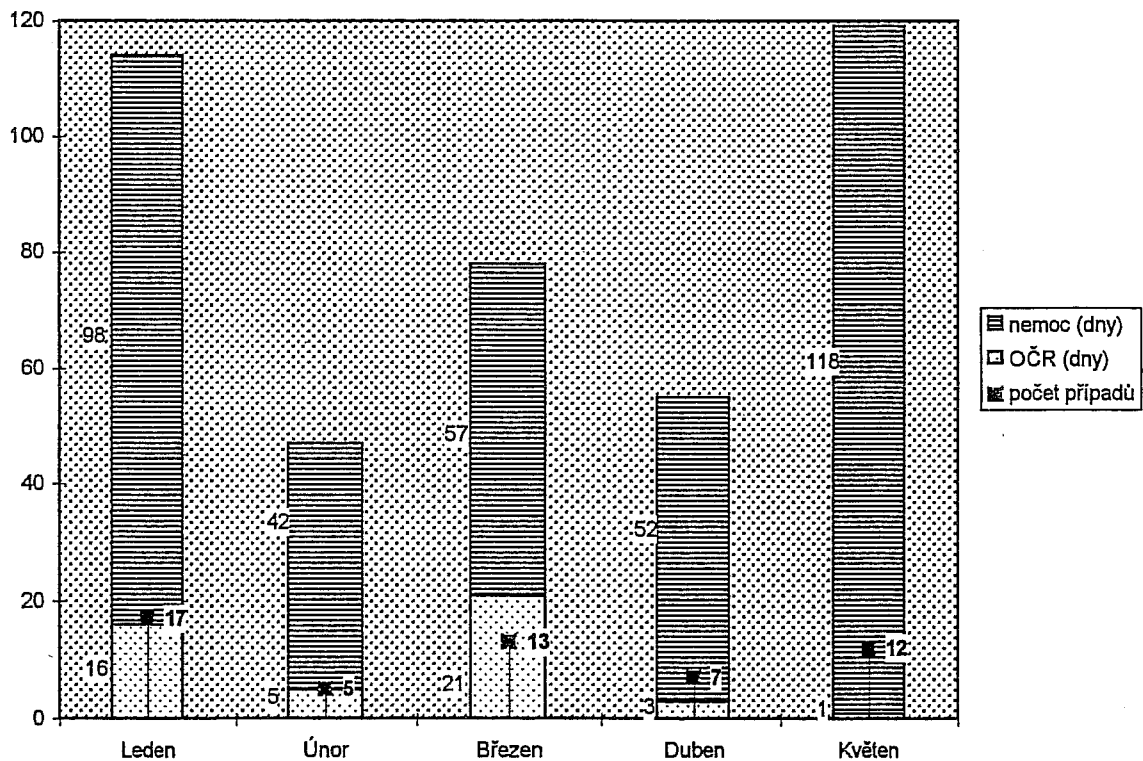
Určeno pouze pro studijní účely

Tabulka č. 1 Vývoj nemocnosti a OČR v jednotlivých měsících (v počtu případů a v sumě zameškaných dnů)

		Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
PBS Holding	nemoc (dny)	78	35	16	46	54
	OČR (dny)	16	5	9	3	1
	počet případů	10	5	5	7	9
PBS Brno	nemoc (dny)	20	7	36	3	32
	OČR (dny)	0	0	9	0	0
	počet případů	1	0	6	0	3
PBS Investorská	nemoc (dny)	0	0	5	3	0
	OČR (dny)	0	0	3	0	0
	počet případů	0	0	2	0	0
Celkem	nemoc (dny)	98	42	57	52	118
	OČR (dny)	16	5	21	3	1
	počet případů	17	5	13	7	12

Graf č. 1

Počet zameškaných dnů a počet případů nemoci a OČR v jednotlivých měsících



1.2. Návštěva lékaře

V rámci pružné pracovní doby se návštěva lékaře započítává zaměstnancům pouze v časovém rozmezí od 8.00 do 15.00 hod. Návštěva lékaře mimo tento časový rozsah není zaměstnancům hrazena.

Největší absenci z důvodu návštěvy lékaře vykazuje finanční útvar - 239,5 hodiny - 88 návštěv což je v Ø 10,4 hodiny na zaměstnance za sledované období a PBS Brno - 109 hodin - 40 návštěv což je v Ø 5,7 hodin na zaměstnance.

Ostatní útvary vykazují pouze minimální návštěvu lékaře v Ø 1,1 - 1,6 hodin na zaměstnance za sledované období.

Nejčastější návštěvu lékaře za sledované období vykazovali zaměstnanci:

<i>Žáruská Jana - R</i>	<i>69 hodin</i>	<i>21 návštěv</i>
<i>Laciná Marta - F</i>	<i>68,5 hodiny</i>	<i>17 návštěv</i>
<i>Bariošová Marie - B</i>	<i>56,5 hodiny</i>	<i>19 návštěv</i>
<i>Pucová Daniela - F</i>	<i>34 hodin</i>	<i>14 návštěv</i>
<i>Růžička František - F</i>	<i>34 hodin</i>	<i>10 návštěv</i>
<i>Babáčková Vlasta - OI</i>	<i>26,5 hodiny</i>	<i>8 návštěv</i>
<i>Liptáková Kateřina - B</i>	<i>20 hodin</i>	<i>12 návštěv</i>

1.3. Čerpání řádné dovolené a dalšího volna dle § ZP

V průměru 47 zaměstnanců ze všech tří společností čerpá 85 dnů řádné dovolené měsíčně, tzn. denně chybí z důvodu čerpání ŘD více než 4 zaměstnanci.

U některých zaměstnanců hrozí již nedostatek řádné dovolené pro termín nařizené dovolené v roce 1998 tj. od 20.7. do 31.7.1998.

Proto by bylo vhodné dovolenou zaměstnancům udělovat s ohledem na 14-denní plánované uzavření společností v měsíci červenci, 2-denní nařízení dovolené v měsíci říjnu a 4-denní nařízení dovolené v měsíci prosinci.

Určeno pouze pro studijní účely

Zaměstnanci s čerpáním ŘD ve zvýšené míře za sledované období:

<i>Konrád Lubomír</i>	<i>21 dnů</i>	<i>(místo čerpání pracovní neschopnosti)</i>
<i>Ing.Němcová Ingrid</i>	<i>14 dnů</i>	<i>(11 dnů zůstatek ŘD)</i>
<i>Buliček Petr</i>	<i>12 dnů</i>	<i>(11 dnů zůstatek ŘD)</i>
<i>Skoupý Jan</i>	<i>11 dnů</i>	<i>(18 dnů zůstatek ŘD)</i>

Čerpání dalšího volna, vyplývajícího ze ZP je pouze ojedinělé u příležitosti účasti na pohřbu, svatbě a při darování krve a významně neovlivňuje absenci zaměstnanců, neboť tvoří pouze 0,1 % z celkového fondu pracovní doby.

1.4. Celková absence po jednotlivých útvarech ve sledovaném období

Tabulka č. 2

ABSENCE za 1-5/98								
Společnost	Útvar	Počet sled. zaměstnan.	Nemoc (dny)	OČR (dny)	Lékař hod./dny	Další volno	Celk.absence v Ø na zam.	Σ absence celkem (dny)
Holding	GU	8	17	0	13/2		Ø 2,4	19
	F	23	46	13	239,5/30	9	Ø 3,9	98
	R	7	4	9	82,5/10		Ø 3,3	23
	P	6	7	6	6,5/1		Ø 2,3	14
	OP	20	73	0	24/4	1	Ø 3,9	78
	OI	31	123	0	48/6	3	Ø 4,3	132
Brno		19	81	9	109/14		Ø 5,5	104
Investorská		4	8	3	3/0		Ø 2,8	11
Σ za společnost		118	359	40	552,5/69	13	Ø 4,1	481

Závěr:

Za sledované období lze konstatovat, že z důvodu absence chybí denně více než 4 zaměstnanci (přesně 4,7) a další 4 zaměstnanci denně z důvodu čerpání řádné dovolené.

Fond pracovní doby je tedy využíván na 92,7 %.

2. Rozbor přesčasové práce a plné využití pracovní doby

Pro posouzení přesčasových hodin byly vyhodnocovány dny, ve kterých zaměstnanec vykazoval minimálně 9 hod. pracovní dobu.

Přibližně 10 % zaměstnanců si vykazuje na kontrolních lístcích pouze 8 hod. pracovní dobu, bez ohledu na dobu setrvání na pracovišti, což vyhodnocování značně ztížilo. Tyto kontrolní lístky byly znovu přepočítány a vykázána fakticky odpracovaná pracovní doba.

Napracované 0,5 hodiny nebylo do započítávání přesčasových hodin zahrnuto, přestože řada zaměstnanců tyto půlhodiny vykazuje a pak si je vybírá formou kumulovaného náhradního volna. Převážně se jedná o většinu zaměstnanců finančního útvaru.

Při kontrole jse se zaměřili rovněž na předčasné odchody před odpracováním 8 hodinové pracovní doby a tyto jsme pro ilustraci vykázali jako počet dnů, ve kterých zaměstnanec čerpá náhradní volno, neboť neodpracoval plnou pracovní dobu.

Tabulka č. 3 Vykázání přesčasových hodin a čerpání náhradního volna po útvarech

Společnost	Útvar	Počet sled. zaměst.	Přesčas.hod. celkem za sledov.obd.	Ø přes.hod na zaměst. měsíčně	Počet přesčas. dnů	Ø ze sled. období na zaměst.	Počet čerpání NV	Ø ze sled.období na zaměst.
Holding	G	8	443	11	265	33	125	16
	F	20/3*	340/432*	3,4/29*	476	21	305	13
	R	7	203	6	205	29	125	18
	P	6	312	10,3	215	36	133	22
	OP	20	240	2	335	17	254	13
	OI	30/1*	426/59*	3/12*	628	20	441	14
Brno	ostat.	12/1*	141/106*	2/21*	290	22	195	15
	mont.	6	623	21	255	42,5	75	12,5
Investorská		4	46	2	64	16	47	11
Σ		113/5*	2774/597*	5/24*	2733	23	1699	14

* zaměstnanci se smluvními platy

Určeno pouze pro studijní účely

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že 14 % zaměstnanců pracovalo ve sledovaném období méně než 8 hodin, naopak 22,5 % zaměstnanců pracovalo déle než 9 hodin.

Vykázaný počet přesčasových hodin odpovídá trvalé absenci více než 3 (přesně 3,3) tarifních zaměstnanců ve společnosti.

Sledovaní zaměstnanci se smluvními platy nahradili v rámci své přesčasové práce dalšího zaměstnance se 6-hodinovým pracovním úvazkem.

Zaměstnanci s nejvyšším počtem vykázaných přesčasových hodin ve sledovaném období (mimo smluvních platů):

1) Nevtípilová Zdeňka - P	140 hodin	Ø 28
2) Tejral Jaroslav - G	125 hodin	Ø 25
3) Pišťková Pavla - G	115,5 hodiny	Ø 23
4) Černá Andrea - G	108 hodin	Ø 20,6
5) Heinze Bedřich Ing. - O	103 hodin	Ø 20,4
6) Haluza Ivan Ing. - F	91,5 hodiny	Ø 18,3
7) Strapina Jiří - R	86,5 hodiny	Ø 17,3
8) Jaroš Alois - F	70,5 hodiny	Ø 14,1
9) Machová Zdeňka JUDr.- F	67,5 hodiny	Ø 13,5
10) Foral Arnošt Ing. - O	65 hodin	Ø 13
11) Raichlová Michaela - P	64,5 hodiny	Ø 12,9
12) Němec Jan Ing. - R	63,5 hodiny	Ø 12,7
13) Novotná Pavla - P	62 hodin	Ø 12,4
15) Hlaváček Jiří Ing.- GU	59 hodin	Ø 12
14) Křivánková Petra - O	55,5 hodiny	Ø 11,1

Přesčasové hodiny sledovaných zaměstnanců se smluvními platy:

1) Fejta František	229,5 hodiny	Ø 45,9
2) Knotek Pavel Ing.	108 hodin	Ø 21,6
3) Matyáš Zdeněk Ing.	106,4 hodin	Ø 25,5
4) Lažková Jana	96,5 hodiny	Ø 18,9
5) Nekvapil Pavel Dr. Ing.	58,5 hodiny	Ø 11,7

Závěr:

Podrobnější informace je možné získat z příložených jmenovitých tabulek.

Vykázaná přesčasová práce jednotlivých zaměstnanců bude podkladem pro podrobnější analýzu při řešení Projektu produktivity práce, vyplývající z úkolů strategie společnosti.

3. Služební cesty

Vzhledem k situaci v zajišťování zakázkové náplně a z toho vyplývajících činností pracovníků prodeje byla zaměřena pozornost na kontrolu vykázaných služebních cest na kontrolních listcích.

Tyto kontrolní listky slouží zároveň jako podklad pro přidělování stravenek zaměstnancům. Vykázání služební cesty na kontrolním listku zabrání duplicitě vyplacení diet a zároveň přidělení stravenky zaměstnanci ve stejném pracovním dnu.

Tabulka č. 4 Srovnání vykázaných a vyúčtovaných služebních cest

Útvary	Počet sledov. zaměstnanců	Služební cesty na KL		Služební cesty na cest.příkazech	
		počet zaměst.	počet cest	počet zaměst.	počet cest
GU	8	-	-	1	32
F	23	3	4	2	2
R	7	3	10	4	21
P	6	-	-	-	-
OP + ostatní	20	12	154	14	135
OI	31	22	105	23	101
BI + ostatní	13	6	60	6	47
BM	6	6	199	6	212*
I	4	1	1	-	-
C e l k e m	118	53	533	56	550

* Poznámka: rozdíl je způsoben vyúčtováním služebních cest na cestovních příkazech včetně sobot a nedělí.

Seznam zaměstnanců, kteří nevyznačují služební cesty na KL, přestože mají proplacen cestovní příkaz:

<i>Tejral</i>	<i>rozdíl 32 případů</i>	<i>(SC hlásí telefonicky na PÚ)</i>
<i>Matoušek</i>	<i>rozdíl 12 případů</i>	
<i>Viceník</i>	<i>rozdíl 18 případů</i>	
<i>Němec</i>	<i>rozdíl 5 případů</i>	
<i>Ekart</i>	<i>rozdíl 5 případů</i>	
<i>Konrád</i>	<i>rozdíl 4 případy</i>	
<i>Foral</i>	<i>rozdíl 3 případy</i>	
<i>Kazda, Vymazal, Kousalíková</i>	<i>rozdíl 2 případy</i>	
<i>Vilímk, Veselý, Strapina,</i>		
<i>Đurda, Bláha, Němcová I.</i>		
<i>Bartáková, Havlíček, Heinze,</i>	<i>rozdíl 1 případ</i>	
<i>Mihola, Křivánková, Farský,</i>		
<i>Pokorný, Vrba, Běťák, Červenka.</i>		

Na druhé straně dochází k tomu, že zaměstnanci vykazují služební cestu na KL, ale cestovní příkaz nevyplňují (např. Halama, Hašek, Koblížek).

Určeno pouze pro studijní účely

Závěr:

Vzhledem k prokázaným nedostatkům by bylo vhodné zaměřit pozornost vedoucích útvarů na řádné vyplňování služebních cest na KL, v souladu s cestovními příkazy.

Rozpory ve výkazech mohou způsobit problémy společnosti zejména při vykazování pracovního úrazu, způsobení škod a dalších vymahatelných náhrad ze strany zaměstnance.

4. Úroveň vykazování docházky na kontrolních listcích

Provedenou kontrolou byly zjištěny následující nedostatky ve vykazování docházky zaměstnanců na kontrolních listcích:

- 1) odchody zaměstnanců před 15. hodinou nejsou potvrzovány nadřízeným ⇒ neplnění vyhlášky GR č. 2/94 o pružné pracovní době
(*např. Strouhal, Kubica, Koblížek, Matoušek, Killer*),
- 2) Zaměstnanci si započítávají pracovní dobu před 7.00 hod., přestože neměli vyjimku z pracovní doby
(*např. Šilhavý, Sláma, Kazda, Ďurča, Běťák, Novák*),
- 3) každodenním podpisem předčasných odchodů v projekci Ing. Nekvapilem byla nahrazována vyjimka ze změny pracovní doby ,
- 4) na kontrolních listcích nejsou vyznačovány služební cesty v souladu s vypsáními cestovními příkazy (viz. kapitola č. 3 této zprávy),
- 5) v měsíci není odpracován plný počet pracovních hodin, přestože zaměstnanec čerpal náhradní volno již dopředu
(*např. Liptáková, Obrovský, Kulháňková*),
- 6) na kontrolních listcích dochází k chybám ve vykazování odpracovaných hodin v jednotlivých dnech
(*např. Láznička, Bláha, Liptáková*),
- 7) v měsíci dochází k nadpracování hodin, které jsou později vybrány kumulovaně jako celodenní volno - *např. Láznička (3 dny), Míhola (1 den), Maňas (3 dny)*,
- 8) na KL nejsou vykazovány odpracované přesčasové hodiny v kontrolních součtech
(*např. Tejral, Heinze + sledování zaměstnanci se smluvními platy*),
- 9) na KL není vykázána doba strávená návštěvou lékaře (*např. Bulíček, Němcová I.*),
- 10) podpisy KL nejsou podepsány kompetentními zaměstnanci (*Bartáková místo Knotka u pracovních platebního styku*).

Závěr:

Nejvíce nedostatků ve vykazování odpracované doby na KL bylo zjištěno u pracovníků obchodního útvaru, zejména v projekci. Toto bylo způsobeno velkou benevolencí Ing. Nekvapila ve funkci vedoucího útvaru. Druhým důvodem může zřuzování zaměstnanců ČMSO a PBS a neuplatnění pravidel pružné pracovní doby u zaměstnanců obchodního útvaru.

Určeno pouze pro studijní účely

5. Setřídění tarifních zaměstnanců dle výše mzdy

Pro získání celkového přehledu o zařazení tarifních zaměstnanců bylo provedeno setřídění dle výše mzdy do 10 kategorií:

kategorie 1	výše příjmu do 10.000,- Kč
kategorie 2	výše příjmu od 10.000 - 11.000,- Kč
kategorie 3	výše příjmu od 11.000 - 12.000,- Kč
kategorie 4	výše příjmu od 12.000 - 13.000,- Kč
kategorie 5	výše příjmu od 13.000 - 14.000,- Kč
kategorie 6	výše příjmu od 14.000 - 15.000,- Kč
kategorie 7	výše příjmu od 15.000 - 16.000,- Kč
kategorie 8	výše příjmu od 16.000 - 17.000,- Kč
kategorie 9	výše příjmu od 17.000 - 20.000,- Kč
kategorie 10	výše příjmu nad 20.000,- Kč

22 zaměstnanců společností tj. 15 % je zařazeno do smluvní mzdy.

Tabulka č. 5 Setřídění tarifních zaměstnanců dle úrovně příjmů (kategorie 1-10) po útvarech

Kategorie	Počet zaměstnanců v jednotlivých útvarech						
	GU	F	R	P	O	B	I
1. do 10.000,-	4	6	2	2	6	2	1
2. 10.000 - 11.000,- Kč	1	2	0	2	3	3	0
3. 11.000 - 12.000,- Kč	0	4	2	0	4	1	0
4. 12.000 - 13.000,- Kč	1	2	1	2	4	0	1
5. 13.000 - 14.000,- Kč	2	3	0	0	4	2	1
6. 14.000 - 15.000,- Kč	0	2	0	0	6	5	1
7. 15.000 - 16.000,- Kč	1	0	0	2	5	2	0
8. 16.000 - 17.000,- Kč	1	0	1	0	2	4	0
9. 17.000 - 20.000,- Kč	0	1	0	0	9	1	0
10. nad 20.000,- Kč	0	1	1	0	10	1	0

6. Využití mimořádných forem odměňování a příplatků za sledované období

Tabulka č. 6 Vyplacení mimořádných forem odměňování za sledované období po jednotlivých útvarech

Útvar	Cílové odměny		Blokové odměny		Příplatky
	Limit	Čerpání	Limit	Čerpání	
G	40.000,- Kč	0	18.000,- Kč	1.500,- Kč	
F	20.000,- Kč	17.000,- Kč	12.000,- Kč	0	
R	20.000,- Kč	0	3.000,- Kč	0	
P	20.000,- Kč	0	7.000,- Kč	2.500,- Kč	
O	190.000,- Kč	0	20.000,- Kč	9.000,- Kč	
B	60.000,- Kč	0	17.000,- Kč	5.900,- Kč	20.289*
I	10.000,- Kč	0	10.000,- Kč	1.000,- Kč	

* Poznámka: Příplatky jsou vypláceny u zaměstnanců montáží PBS Brno.
Za období 1-3/98 byly vypláceny ve výši 15.855,- Kč z PBS Holding za období 4-5/98 z PBS Brno ve výši 4.434,- Kč

7. Závěr

Smyslem provedené kontroly bylo získat souhrnný přehled o využití pracovní doby, poukázat na nedostatky v jejím vykazování na KL a možnosti řešení současné situace ve společnosti z hlediska lidských zdrojů, tj. odkrytí rezerv u jednotlivých zaměstnanců.

V porovnání s rokem 1995, kdy byla obdobná kontrola provedena, došlo k výraznému zlepšení ve vykazování odpracované pracovní doby na KL (s výjimkou obchodního útvaru, kde je nedodržování stanovených pravidel nejčastější).

Výrazně poklesla celková absence společnosti z 6,8 % na 3,9 %.

Průměrný počet přesčasových hodin na zaměstnance se v porovnání s rokem 1995 nezměnil.

Trvale zůstává vysoký počet přesčasových hodin u zaměstnanců se smluvní mzdou.

Nejnižší vykázaná přesčasová práce zaměstnanců obchodního útvaru, včetně projekce a zároveň zařazení těchto zaměstnanců v nejvyšších platových kategoriích signalizuje rezervy v těchto lidských zdrojích.

Ne všechny výsledky, získané kontrolou, byly prezentovány v této zprávě. Nadále budou využívány při řešení strategického úkolu „zvyšování produktivity práce technicko-administrativních zaměstnanců“.

Určeno pouze pro studijní účely

			leden - květen 1998									
Obchodní útvar projekce			věk	platová kategorie	počet dnů nemoci	počet dnů OČR	návštěvy lékaře v hod.	počet návštěv lékaře	měsíční Φ přesčasových hodin	Φ počet dnů s více než 9 hod. prac. dobou	Φ počet dnů s méně než 8 hod. prac. dobou	vykázané SC
Dr.In	Nekvapil	Pavel	44	S	0	0	0	0	11,7	10	0	19
	Kalany	Karla	28	1	12	0	3	5	7,7	6	2	0
	Dobrovolný	Jiří	33	5	47	0	0	0	0	0	0	0
	Kazda	Miroslav	60	10	0	0	0	0	0,7	1	2	10
	Koblížek	Miroslav	54	10	0	0	0	0	0	1	2	9
Ing.	Kubica	Jan	46	10	0	0	0	0	0	7	7	1
	Paseka	Ivoš	60	7	0	0	0	0	1,4	1,4	0,4	2
Ing.	Sláma	Pavel	42	6	0	0	0	0	5	4	5	0
	Strouhal	Dominik	24	2	0	0	0	0	5	5	7	0
	Silhavý	Karel	33	5	0	0	0	0	1,6	2	1	2
	Vozdecký	Vlastimil	23	2	0	0	6,5	2	5	9	5	1
Ing.	Vrba	Zdeněk	47	9	0	0	0	0	0	4	4	3
Ing.	Běťák	Jaroslav	57	7	0	0	0	0	2,4	2,6	1,2	3
Ing.	Durd'a	Zdeněk	61		0	0	0	0	2,2	3,6	3,8	1
Ing.	Havlíček	Antonín	46	10	0	0	0	0	0	0	1	5
Ing.	Heinze	Bedřich	60	10	0	0	0	0	20,4	13,8	0,2	7
	Kulhánková	Pavčina	47	5	31	0	4	2	0	0	1,6	0
Ing.	Lázníčka	Jaroslav	43	10	0	0	0	0	10	6	4	1
	Babáčková	Vlasta	33	3	25	0	26,5	8	1,2	2	4	0
Ing.	Doček	Ivan	42	9	0	0	0	0	2,7	4	6	5
	Hašek	Jaroslav	62	9	0	0	0	0	2	1	0	8
Ing.	Kulhánek	Ivan	59	9	0	0	0	0	0	1	1	5
Ing.	Míhola	Dušan	28	3	0	0	0	0	2,4	5,4	1,8	7
Ing.	Zachariáš	Zdeněk	40	9	0	0	0	0	8,3	7	6	0
	Bulíček	Petr	22	1	8	0	4	2	1,2	4	4	0
	Bláha	Václav	56	6	0	0	0	0	1	1	0	2
	Krautschneide	Jan	56	10	0	0	0	0	2,5	4	4	6
Ing.	Mañas	Karel	42	3	0	0	0	0	1	10	6	0

Určeno pouze pro studijní účely

leden - květen 1998

Obchodní útvar prodej			věk	platová kategorie	leden - květen 1998							
					počet dnů nemoci	počet dnů OČR	návštěvy lékaře v hod.	počet návštěv lékaře	měsíční Φ přesčasových hodin	Φ počet dnů s více než 9 hod. prac. dobou	Φ počet dnů s méně než 8 hod. prac. dobou	vykázané SC
	Zmolová	Jarmila	23	1	8	0	0	0	7,9	6	3,2	0
	Kousalíková	Vlasta	50	4	0	0	3	3	3,5	2	0	1
Ing.	Matoušek	Karel	32	6	0	0	0	0	1,4	6	4	7
	Bartošová	Alžbeta	42	2	0	0	6,5	2	1	4	6	0
	Čermák	Jiří	26	5	8	0	0	0	6,1	2	0	49
	Halama	Josef	40	10	8	0	0	0	2	1	0	54
	Pokorný	Pavel	55	7	0	0	0	0	1,1	4	3	0
	Šubrt	Jiří	37	6	0	0	1	1	10,8	6	5	4
	Vymazal	Jiří	47	9	0	0	2,5	1	9	3	5	15
Ing.	Foral	Arnošt	58	10	0	0	0	0	13	7	0,6	5
	Koutník	Josef	63	3	0	0	0	0	1,8	2	0	4
	Polnický	Adam	21	2	0	0	0	0	2,3	4	8	2
	Junek	Jaroslav	66	4	0	0	0	0	0	0	0	1
Ing.	Rehulka	Miloslav	31	8	2	0	8	3	3,7	3	4	0
	Stiborková	Věra	52	1	34	0	3	1	0	0	0	0
Ing.	Zelený	Pavel	32	7	0	0	0	0	1,9	3	4	0
	Konrád	Lubomír	54	6	0	0	0	0	0	1	0	11
Ing.	Farský	Martin	30	8	0	0	0	0	0	0,7	0,7	1
	Křivánková	Petra	23	1	9	0	0	0	11,1	6,2	1,2	0
Ing.	Němcová	Ingrid	42	4	4	0	3	2	3,7	6	6	0

Určeno pouze pro studijní účely

leden - květen 1998

Strategie a rozvoj		věk	platová kategorie	leden - květen 1998								
				počet dnů nemoci	počet dnů OČR	návštěvy lékaře v hod.	počet návštěv lékaře	měsíční Φ přesčasových hodin	Φ počet dnů s více než 9 hod. prac. dobou	Φ počet dnů s méně než 8 hod. prac. dobou	vykázané SC	
	Zaruská	Jana	49	1	0	0	69	21	0	1	1	0
	Kohútová	Romana	26	1	0	9	13,5	7	3,1	8	5	0
Ing.	Vilímek	Libor	26	3	4	0	0	0	3	5	6	3
	Gajdoš	Pavel	51	3	0	0	0	0	4,8	3	1	0
	Veselý	Radek	27	4	0	0	0	0	2,2	4	5	3
	Strapina	Jiří	37	8	0	0	0	0	17,3	11	4	0
Ing.	Němec	Jan	44	10	0	0	0	0	12,7	9	3	4

Personální útvar		věk	platová kategorie	leden - květen 1998							
				počet dnů nemoci	počet dnů OČR	návštěvy lékaře v hod.	počet návštěv lékaře	měsíční Φ přesčasových hodin	Φ počet dnů s více než 9 hod. prac. dobou	Φ počet dnů s méně než 8 hod. prac. dobou	vykázané SC
Strofová	Ludmila	50	4	0	0	2,5	1	4,3	6	4	0
Novotná	Pavla	25	2	7	0	0	0	12,4	8	4	0
Danielová	Eva	43	4	0	0	0	0	2,7	5	8	0
Nevtípilová	Zdeňka	43	7	0	0	0	0	28	14	2	0
Raichlová	Michaela	24	2	0	6	4	1	12,9	6	4,5	0
Mgr. Dvořák	Josef	31	7	0	0	0	0	2,1	4	4	0
Sobánová	Kateřina	nepravidelná pracovní doba									

Útvar GŘ		věk	platová kategorie	leden - květen 1998							
				počet dnů nemoci	počet dnů OČR	návštěvy lékaře v hod.	počet návštěv lékaře	měsíční Φ přesčasových hodin	Φ počet dnů s více než 9 hod. prac. dobou	Φ počet dnů s méně než 8 hod. prac. dobou	vykázané SC
Píšířková	Pavla	51	2	0	0	11	5	23	8	1	0
Mgr. Černá	Andrea	32	8	0	0	0	0	20,6	12	4	0
Tejral	Jaroslav	52	5	0	0	0	0	25	9	2	0
Kabátková	Blanka	56	5	0	0	0	0	0	3	3	0
Ing. Hlaváček	Jiří	43	4	0	0	0	0	12	8	4	0
Ing. Ihring	Dalibor	36	7	7	0	0	0	7	6	4	0
Novotný	Jan	65	1	0	0	0	0	0	2	4	0
Papoušková	Alena	42	1	10	0	2	2	1	5	3	0

Určeno pouze pro studijní účely

					leden - květen							
					počet dnů nemoci	počet dnů OČR	návštěvy lékaře v hod.	počet návštěv lékaře	měsíční Φ přesčasových hodin	Φ počet dnů s více než 9 hod. prac. dobou	Φ počet dnů s méně než 8 hod. prac. dobou	vykázané SC
PBS Brno - ostatní			věk	platová kategorie								
Ing.	Matyáš	Zdeněk	51	S	0	0	0	0	25,5	11	0	15
	Neveselá	Drahomíra	47	2	0	0	3,5	1	8,7	7	2	0
	Liptáková	Kateřina	23	1	15	0	20	12	9,3	6	4	0
	Bartošová	Marie	43	4	6	9	56,5	19	1	2	3	0
	Vrbová	Libuše	37	2	20	0	11,5	4	0	4	5	0
	Svanda	Michal	38	6	0	0	0	0	0	3	5	1
	Kozáková	Radka	23	6	0	0	0	0	6	4	7	0
Ing.	Ondrůšek	Josef	59	8	0	0	0	0	2	3	4	0
	Sedláček	Milan	59	8	0	0	0	0	1	1	1	16
Ing.	Červenka	Juraj	66	8	15	0	0	0	0	0	0	3
	Novák	Josef	69	9	0	0	0	0	12	5	1	0
	Němcová	Marta	48	3	0	0	0	0	2	5	4	5
	Vlach	Petr	42	6	0	0	0	0	10	7	3	20

					leden - květen 1998							
					počet dnů nemoci	počet dnů OČR	návštěvy lékaře v hod.	počet návštěv lékaře	měsíční Φ přesčasových hodin	Φ počet dnů s více než 9 hod. prac. dobou	Φ počet dnů s méně než 8 hod. prac. dobou	vykázané SC
Montáže			věk	platová kategorie								
	Kočka	Ivoš	35	6	0	0	0	0	18	8	2	29
	Doležel	Stanislav	51	8	6	0	0	0	3	5	3	7
Ing.	Ekart	Libor	43	7	0	0	0	0	31	9	2	56
	Kos	Dušan	51	5	12	0	0	0	9	7	2	18
	Pospíšil	Pavel	35	5	7	0	4	1	29	9	3	40
Ing.	Viceník	Richard	33	6	0	0	13,5	4	31	13	3	49

Určeno pouze pro studijní účely

			věk	platová kategorie	leden - květen							
					počet dnů nemoci	počet dnů OČR	návštěvy lékaře v hod.	počet návštěv lékaře	měsíční Φ přesčasových hodin	Φ počet dnů s více než 9 hod. prac. dobou	Φ počet dnů s méně než 8 hod. prac. dobou	vykázané SC
PBS Investorská, a.s.												
	Eliáš	Jaroslav	62	S	0	0	0	0	49	17	2	0
	Skoupý	Jan	40	1	0	0	0	0	0	2,6	3	0
	Poláček	Luděk	43	4	0	0	0	0	0	0	0	1
Ing.	Michnová	Alena	41	5	0	3	3	3	5,8	5,2	2,4	0
	Cenek	Lubomír	33	6	8	0	0	0	3,4	5	4	0

Určeno pouze pro studijní účely

leden - květen 1998

Finanční útvar		věk	platová kategorie	leden - květen 1998								
				počet dnů nemoci	počet dnů OČR	návštěvy lékaře v hod.	počet návštěv lékaře	měsíční Φ přesčasových hodin	Φ počet dnů s více než 9 hod. prac. dobou	Φ počet dnů s méně než 8 hod. prac. dobou	vykázané SC	
	Fejta	František	58	S	0	0	0	0	45,9	16,8	0	0
	Hálová	Eva	52	1	0	0	14,5	6	0,8	1	4	0
Ing.	Killer	Aleš	29	4	8	0	11	5	0	3	4	0
	Jaroš	Alois	64	5	0	0	0	0	14,1	8	3	0
Ing.	Keberle	Jaroslav	55	5	0	0	0	0	0	2	1	0
Ing.	Knotek	Pavel	30	S	0	0	0	0	21,6	10	1	2
	Hudcová	Alena	57	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Bolfová	Jana	32	1	9	7	0	0	0	0,4	2	0
	Křížová	Dana	30	1	7	0	7,5	2	0	4	5	0
	Parýzková	Zdenka	44	2	0	0	5,5	2	2,5	1	1	0
Ing.	Bělkovská	Jana	33	3	5	6	12,5	6	2,5	1	3	0
Ing.	Růžička	František	59	6	0	0	34	10	0	1	7	0
	Bartáková	Eva	49	6	0	0	0	0	3,8	2	3	0
JUDr	Machová	Zdeňka	45	10	0	0	0	0	13,5	8	0	0
	Lažková	Jana	52	S	4	0	14,5	7	18,9	10	2	1
	Pucová	Daniela	30	1	4	6	34	14	0	1	3	0
	Patloková	Ivana	37	2	0	0	8,5	4	1,2	1	3	0
	Jeřábková	Eva	44	3	0	0	14,5	7	0	2	4	0
	Ondrášková	Irena	31	3	0	0	12	7	3,5	5	3	0
	Janíčková	Věra	53	4	4	0	2,5	1	3,1	3	4	0
Ing.	Vintrová	Marta	50	3	0	0	0	0	4,6	6	4	0
	Laciná	Marta	52	5	5	0	68,5	17	0	1	1	0
Ing.	Haluza	Ivan	53	9	0	0	0	0	18,3	8	3	1

7. KAPITOLA

FORMOVÁNÍ GLOBÁLNÍCH MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ V ČESKÝCH PODNICÍCH

7.1 Vlivy manažerského trhu práce na formování a zdokonalování manažerů

Současnou situaci v poptávce našich podniků po kvalifikovaných manažerech a na trhu práce ilustruje fakt, že řada českých firem je přesvědčena o závislosti prosperity na kvalitních lidech.

Obecně je možné říci, že vztah mezi nabídkou a poptávkou ohledně manažerů na trhu práce je stále nerovnovážený. Poptávka po manažerských, ale i jiných kvalifikovaných pracovních pozicích je **trvale vysoká**. Jejím dominantním znakem je, že jde o poptávku po osobnostech aktivních, ochotných a schopných se rychle přizpůsobit požadavkům tržní ekonomiky. Jejich výraznou předností je jejich flexibilita, především schopnost se rychle učit a osvojovat si chování a jednání nezbytné pro firemní podnikatelské klima. **Nejvýraznější změny se však týkají pojetí profesních nároků, kvalifikace práce manažerů** v souladu s požadavkem pracovního místa. Naši manažeři, jsou-li vhodně vedeni, se dokáží v tomto směru poměrně rychle přizpůsobit novým podmínkám a požadavkům. To je také fakt (mnohdy podceňovaný), že se transformací a restrukturalizací podniků daří zvládat téměř výhradně s našimi manažery a jen s minimálním podílem jejich zahraničních kolegů. Spontánní rekvalifikace manažerů českých podniků je bez nadsázky ve světovém měřítku jevem ojedinělým.

Zkušenosti ukazují, že současné změny v profesní orientaci manažerů, jakkoliv jsou určující, nejsou dostačující. Právě a především u manažerských profesí (a povolání souvisejících s marketingem) hrají význačnou **úlohu osobní vlastnosti** - zodpovědnost, energičnost, samostatnost, odolnost vůči stresu, schopnost komunikace, vysoká úroveň motivace. Firmu zajímá dynamičnost, ochota a připravenost investovat svoje schopnosti a loajalita. Slabinou stále zůstává, že **někteří manažeři** nejsou schopni, anebo **nechtějí se přizpůsobit kultuře firmy**. Na druhé straně je dalším velmi důležitým kritériem schopnost pracovat v týmu, chápat, že úspěch firmy nezávisí na schopnostech jednotlivce, ale celé skupiny lidí, kterou je třeba efektivně řídit.

Charakteristickým **znakem** v současné změně **manažerské poptávky** (nikoliv však nabídky) je přechod od technických a technokraticky orientovaných profesí k zaměření marketingovému a finančnímu i k oblasti kapitálových trhů. To je typické pro většinu firem, kdy v současném (ještě asi do roku 1997) přetechnizovaném období se manažerská

K tématu : C. PERSONÁLNÍ ANALÝZY - NEZBYTNÝ INSTITUT PRO TVORBU STRATEGIÍ A PLÁNŮ
Téma II. Analýzy lidského potenciálu v organizaci
Kapitola 3. Analýzy potřeb manažerských kompetencí

U současného manažerského pracovního trhu je charakterizován dvěma tendencemi. Na jedné straně mezi sebou firmy soutěží o přízeň manažerů. To přináší jedinečnou šanci zvláště mladým) pro založení a rozvoj kariéry a profesní způsobilosti. Nelze podceňovat ani druhou stránku věci. Manažerská pozice je ve světě výsledkem dlouhodobé nahy, opakovaně prokázaných schopností a úspěchů. Časté měnění míst kvůli mnohdy jen zdánlivě výhodnější nabídce nepřispívá nejen pověsti manažera, ale konec konců ani stabilitě manažerského trhu práce. S tím souvisí **fluktuace českých manažerů**. Jejím hlavním důvodem je, že se nevelké skupině manažerů nabízí mnoho zajímavých příležitostí. Problém manažerské fluktuace je spojen se zprůhledněním trhu práce. Lze očekávat zřetelné zmírnění tohoto jevu (do roku 2000 pak výrazně).

Vzájem (menší nebo malý zájem) o zvyšování profesní způsobilosti manažerů současných podmínkách českých podniků je způsobován především:

nedostatkem konkurence při uznávání a hodnocení vzdělání manažerů

nedostatkem konkurenčního tlaku při výběru manažerů, kdy se vesměs plně nedoceňuje hodnota absolvovaného manažerského vzdělání

samotnými postoji manažerů ke vzdělávání jako konkurenční výhodě a přednosti

malým zájmem některých podniků o profesní zdokonalování a průpravu jejich vedoucích sil

1.1.1 Potřeby formování manažerských kompetencí

Z hlediska **perspektivních manažerských kompetencí** jsou akcentovány rozličné osobní dispozice. K relativně nejvyššímu významu se dospívá u tvořivého myšlení organizačních schopností. Dále je to dispozice pracovat v podmínkách rizika a přijímat v tomto smyslu zvýšenou odpovědnost. Dalšími osobními kompetencemi jsou mimo jiné) sebeřízení, adaptabilita, schopnost komunikace, psychologická odolnost, rozodnost, předvídatost, zdravotní stav, pevná vůle a inteligence.³⁵

Názory na formu rozvíjení manažerských dispozic se různí. Jako vysoce efektivní se nejastěji uvádějí praktické zkušenosti, znalosti z praxe, studium - odborné vzdělávání, návik dovedností, trénink. U některých manažerů se však projevuje určitá skepse - „většina lovedností už musí být v lidech“.

Podstatnou manažerskou kompetencí je strategické myšlení a řízení.

Strategické myšlení a řízení je specifická činnost managementu, zejména vrcholového, kterou nelze delegovat na podřízené pracovníky či jednotlivé útvary a redukovat

³⁵ Z výzkumné zprávy projektu Národního vzdělávacího fondu prováděné Českou manažerskou asociací a Českým komitétem pro vědecké řízení, Praha 1995.

vlastní činnost na to, zda schválit či neschválit předložené návrhy. Tím se management vystavuje nebezpečí opožděného dodání podkladů potřebných pro dané rozhodnutí, dostává se do soukolí operativního řízení, vyvolávajícího další nadměrnou nežádoucí operativu.

Univerzální **faktor úspěšnosti firmy** však nelze jednoznačně určit. Není to výlučně faktor strategický, jak se mnozí domnívají. Mohl by to být stejně dobře faktor **informační** (věcné a metodické informace) a faktor **adaptační** (schopnost reagovat na změny uvnitř firmy a v jejím okolí). Spíše jde o to, rozpoznat v rozsáhlém množství rozličných činitelů **faktory** obligatorní s **obecnější platností** a faktory fakultativní, které se mohou ale nemusí v konkrétní situaci projevit, a jejich systémové souvislosti. Určení zásadní důležitosti však závisí na kritériu místa, času, na okamžité situaci firmy apod.

Z názorů na **sociální kompetence** lze usoudit, že manažer je vždy konkrétní osobnost se specifickými vlastnostmi a schopnostmi. Problém spočívá v tom, nakolik tyto danosti podporují či narušují **týmovou práci**. Každý člen týmu by měl být osobností s neformální autoritou (pro své osobní vlastnosti i odborné znalosti). Principy týmové práce pak předpokládají osobní ukázněnost jednotlivců, vzájemné respektování, ctít názory druhých, což nijak neomezuje individualitu - jak by se mohlo jevit - ale v podmínkách participačního řízení upevňuje neformální autoritu manažerů. **Manažer by měl být výraznou individualitou se smyslem pro stanovení reálných cílů a týmového jednání.**

Pokud jde o schopnost **motivovat**, pak kompetenční podmínkou je umět naslouchat, znát lidi, jejich potřeby a hodnotovou orientaci, principy motivace, ale také znát cíle firmy, její strategii, finanční plán, mzdové zdroje, zakázkovou náplň atd. V podstatě jde o **znalost celého souboru činitelů**, které se vztahují k firmě samotné i k jejímu okolí a které **ovlivňují rozhodování jednotlivce** a následně i jeho **chování**. Jejich systémové uspořádání v určité konkrétní firmě a v určitém konkrétním čase je velice individuální praktickou záležitostí.

Manažeři sami v převážné většině nepovažují finanční odměny za jediný a absolutně určující motivátor. Akcentují i jiné **zásadní motivátory**, např. možnost osobního růstu, radost z práce, uznání, jasný cíl apod. Někteří pak poukazují na skutečnost, že v řadě případů jiné motivátory než finanční nelze dnes dosud plně využívat. Zdůrazňují také **specifičnost motivátorů** pro každého konkrétního člověka.

V současných podmínkách českých podniků je **úroveň manažerských kompetencí ovlivněna** nejen historicky, ale zejména konkrétními **současnými držiteli pozice** manažerů. Vzhledem ke skutečnosti, že profesní vzdělání manažerů v českých podnicích je v současné době stále ještě marginální záležitostí, je patrný vliv původní profese či kvalifikace.

Máme-li uvažovat o inspirujícím českém manažerském vzoru v horizontu příštích let, je třeba vzít v úvahu i typické **deficity kompetencí**, které pociťují zejména manažeři, kteří vstupují do kontextu **mezinárodní spolupráce**.

Z pohledu zkušeností mezinárodního porovnání je pak nezbytné formování pozitivních postojů manažerů v rámci organizace. Poté je teprve možné klást důraz na **získávání profesních znalostí, metod a technik ze specifických oblastí managementu**, jako finance, výroba nebo personalistika.

Například typické **potřeby zdokonalování a rozvoje** manažerů jsou v personální oblasti formulovány následovně:

- komunikační a moderační techniky jako nezbytný předpoklad vytváření otevřených komunikačních systémů ve firmách
- projektové řízení jako nástroj implementace změn i běžných procesů
- time management pro zvýšení účinnosti manažerských činností
- informační management jako změna chápání interdisciplinární povahy informací
- diagnostika a analýza sociálního systému jako vyšší úroveň práce s nestrukturovanými informacemi pro zdokonalení řízení
- řízení sociálních změn a restrukturalizace personální organizace podniku
- efektivní využívání personálních zdrojů podniku a nakládání s nimi

Optimální profil inspirujícího manažerského vzoru nevychází pouze ze současné zkušenosti, ale na základě benchmarkingu z „nejlepšího“ výkonu role manažera.

Obsah jednotlivých rolí, jakož i rozsah potřebných znalostí, schopností, chování a výkonnostní kritéria se velmi různí v závislosti na řadě okolností, zejména velikosti podniku, stupni řízení, odborném manažerském zaměření atd. Příklad vymezení jedné z nejčastěji v praxi se vyskytujících rolí - výrobního ředitele - je nyní uveden.

Jaké jsou hlavní cíle a úkoly kladené před výrobního ředitele, lze vidět ve dvou rovinách:³⁶

1. Krátkodobé

- využít všech stávajících rezerv ke snížení nákladů
- zajistit maximální možnou kvalitu výroby
- změnit postoj pracovníků - nutnost směřovat veškerou činnost ke spokojenosti zákazníka

2. Dlouhodobé

- společně s ostatními členy vrcholového vedení určit směr budoucího vývoje firmy tj. určit výrobní program podniku ve změněných podmínkách pro budoucí léta
- připravit plán technického rozvoje firmy
- zajistit permanentní modernizaci výroby
- trvale zajistit včasnou a kvalitní výrobu
- spoluvytvářet nové produkty

K některým bodům trochu blíže. Stanovení budoucího výrobního programu neznamená, že všechny podniky musí bezpodmínečně svůj program změnit. Ale je třeba, aby vrcholové vedení firmy posoudilo postavení podniku na trhu, trend vývoje poptávek a chování konkurence a na základě těchto informací vypracovalo plynulé závěry. Pro výrobního ředitele z toho vyplývá úkol posoudit reálnost strategického vývoje firmy z hlediska technického. Úloha výrobního ředitele spočívá v prosazení systému kvality řízení (aktuální zavedení certifikace dle norem ISO 9000). Žádoucí osobní vlastnosti výrobního ředitele lze definovat jako:

- organizační schopnosti
- řídicí potenciál
- ochota nést odpovědnost a činit rozhodnutí
- přirozená autorita
- schopnost jednat s lidmi
- schopnost motivovat spolupracovníky
- schopnost týmové práce
- schopnost prosadit se
- cílevědomost
- důslednost
- vytrvalost
- odolnost proti stresu

7.2 Identifikace specificky českých potřeb manažerských kompetencí v globálním řízení

Základní potřebou v rozvoji manažerských kompetencí českých manažerů je dosažení **změny v jejich mentalitě**, v přístupu k řešení problémů organizací (útvárů), v jejich čele se nacházejí. Důsledná změna mentality je otázkou změny generací, ale do značné míry je (a musí být) dosažitelná i v generaci dnešních manažerů.

³⁶ Benda, L.: Výrobní ředitel. Personal 3 / 96.

Zároveň, a to je další nezbytnou podmínkou, musí dojít ke změně pohledu na **společenskou úlohu managementu** a její nositele - manažery - v celospolečenském kontextu. Je nutné, aby byla **úloha manažerů jako reprezentantů zájmů vlastníků** akceptována jak manažery samotnými (a to především také manažery v nejnižší úrovni, v první linii managementu), tak i zaměstnanci jednotlivých organizací. Úloha manažerů je velmi náročná, prováděná vysokým stupněm zodpovědnosti nejen za sebe, ale za organizaci jako celek, s čímž je spojena velká pracovní zátěž i velké psychické stresy. Toto pracovní zatížení musí být kompenzováno vyššími odměnami a společností by měla přijmout jako běžnou skutečnost vyšší platy, odlišné postavení a jiný životní styl manažerů (ve srovnání s ostatní populací) bez závisti i bez negativních postojů.

Je také nutné, aby se **celospolečensky prosadilo vědomí, že manažerem se nemůže stát kdokoliv**. Naopak je nezbytné, aby manažer měl potřebnou kvalifikaci (získanou vzděláním i praxí) a také **specifické osobní dispozice**. Rozšířit povědomí, že výkon managementu může zajistit účelně a efektivně jen nepřilíši široká skupina lidí s určitými předpoklady, které nejsou vrozeny každému, bude také zřejmě dlouhodobou záležitostí.

Shrneme-li stručně základní **požadavky na manažerské kompetence**, dostáváme, že manažer:

- musí být odborník, musí **znát a umět** používat moderní manažerské techniky
- musí být **dobrý psycholog**, umět jednat s lidmi v organizaci i mimo ni
- musí být **psychicky stabilní a vyrovnaný jedinec** díky své dobré psychické i fyzické kondici
- musí **umět komunikovat** s domácími i zahraničními partnery bez zprostředkovatele

7.2.1 Hlavní překážky formování a zdokonalování inspirujícího manažerského vzoru

Za nejhlavnější překážky a bariéry lze považovat následující:

- mylné představy, že transformační procesy a jejich efekty lze v podnikové sféře redukovat na pouhé změny řídicích mechanismů a organizačních struktur
- neexistuje dostatečná připravenost zaměstnanců akceptovat často rychle měnící se požadavky práce a řízení (mnohdy ani ochota)
- transformace podnikových procesů není pojímána systémově a komplexně, ale názorově, kampaňovitě i chaoticky
- neexistuje dostatečně vyvinuté racionální ekonomické a společenské chování zaměstnanců

- nefunguje dostatečně na žádoucí úrovni informovanost o cílech, záměrech a strategiích podniků, které by zaměstnance motivovala
- taktika převažuje na úkor strategie; krátkodobé kroky v řízení se povyšují nad dlouhodobé koncepční záměry
- podceňuje se úloha trhu, nedoceňuje se role konkurence a zákazníka
- nefunguje dosud dostatečně výrazné ekonomické prostředí preferující kvalitu a konk před průměrem a pracovní poslušnosti
- administrativní překážky, formalismus, byrokracie a nedůslednost brání vyšší efektu řízení, konzervatismus, ulpívání na starých zaběhnutých způsobech práce
- neochota riskovat a nést odpovědnost za rozhodnutí spojená se změnami
- nedostatečné prosazování ducha týmové spolupráce, součinnosti a koordinace v mezilidských vztazích v pracovních kolektivech
- pomalé změny ve stylu řídicí práce „kopírujícím“ existenci a požadavky nově ekonomického sociálního prostředí
- vztah mezi reprezentací vlastníka a managementu, kdy vlastník „přebírá“ úlohu provozního řízení, a nikoliv záměrů rozvoje podniku
- nedostatečná renesance morálních faktorů, jako je profesionální hrdost, obnova tradic, vážení si práce, příslušnosti k firmě a pracovnímu kolektivu

Individuální bariéry dalšího zdokonalování profesní způsobilosti manažerů označí sami vedoucí pracovníci takto: celkový nedostatek času, malá motivace, minimální zájem vlastníka, nárazový pracovní režim, přetížení operativou.

Jaké směry jsou před našimi manažery v období do roku 2000, které ovlivní a budou **formovat jejich žádoucí kvalifikační profil**? Jde o tyto základní:³⁷

1. Dlouhodobá konkurenceschopnost vyžaduje investice do rozvoje manažerů.
2. Vyšší vedoucí mají povinnost zajistit rozvoj manažerů nižších stupňů řízení.
3. Normy, standardy manažerské kvalifikace musí být jasné a všeobecně přijaté.
4. Rozvoj manažerismu musí prostupovat celou infrastrukturou řízení.

³⁷ Viz též obdobně např. zprávu londýnského Ústavu managementu „Vývoj manažerismu do konce tisíciletí“ nebo formulace „Charty manažerské iniciativy“ (MCI - Management Charter Initiative).

2.2 Standardy manažerských kompetencí

Podmínky českých podniků se ukazuje být užitečná a potřebná aplikace manažerských kompetencí, členěných do tří základních složek:

technické, týkající se technik a postupů managementu v dané problémové oblasti

humanitní, vztahující se ke schopnosti jednat s lidmi a vést je

koncepční, umožňující vidět souvislosti a dopady přijímaných rozhodnutí

Technické kompetence

1. Techniky a postupy a plánování:

- SWOT analýzy výchozí situace
- kapacitní bilance
- dekompozice a seskupování pracovních úkolů
- stanovování dílčích cílů plánu (mílníků kontrolních etap)
- sestavování časových harmonogramů (Ganttův diagram, síťové grafy)
- sestavování rozpočtů (hodnotová analýza)
- přidělování zdrojů plánovaným činnostem
- stanovení kontrolních standardů (interní audit)

2. Techniky organizování:

- vytváření organizačních struktur
- přidělování pravomocí a zodpovědností
- centralizace - decentralizace rozhodování
- řešení organizačních konfliktů
- vytváření informačních vazeb a budování informačních systémů
- provádění organizačních změn

3. Techniky a postupy kontroly a řízení:

- práce s informačními systémy
- definování problému a rozhodování situace
- individuální a skupinové rozhodování
- diagnostické a terapeutické postupy
- časově-nákladové řízení

- řízení kvality
- finanční audit a finanční řízení
- řízení projektů
- řešení problémů a rozhodování

B. Humanitní kompetence

1. Při vedení pracovníků:

- determinanty (psychické a sociální) pracovních postupů
- faktory působení na sociální klima uvnitř kolektivu (normy, statuty)
- styl vedení
- motivování a odměňování pracovníků
- stanovování individuálních cílů osobního rozvoje

2. Při interpersonální komunikaci:

- překonávání komunikačních bariér
- mluvčí a představitel kolektivu
- soudržnost kolektivu a interní spolupráce
- řešení interpersonálních konfliktů

C. Koncepční kompetence

- koncipování podnikatelských cílů a záměrů
- zvyšování konkurenceschopnosti organizace
- uplatňování adekvátních strategií
- prognózování budoucího vývoje
- vidění systémových souvislostí (systémový přístup k řešení problémů)
- projektování organizace
- práce s prostředky informační technologie

7.2.3 Normativní modely manažerských činností

Poměrně přesně byly i u nás definovány znalosti a dovednosti vedoucích pracovníků průmyslové sféry v řídicím rozhodování. Požadovány byly především ve zvládnutí informačních systémů, systémů na podporu rozhodování, expertních systémů, v organizování činností a v součinnosti pracovních kolektivů a v neposlední řadě v podnikatelském řízení.

ských aktivitách řízení podniku, jako např. v obchodování, finančním řízení apod. Byly vypracovány **standards specifických řídicích schopností, znalostí a dovedností** (experimentálně potvrzené)³⁸ na vybraných reprezentativních vzorcích respondentů z hospodářské praxe.

Kvalifikační profil osobnosti vedoucího pracovníka byl pak definován jako:

1. odborná kapacita - vědomosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti
2. výkonová kapacita - tělesné a duševní zdraví, odolnost vůči zátěži, vytrvalost, osobní režim
3. společenská kapacita - zvládání sociální řídicí role, interpretační vztahy, úroveň jednání a vystupování
4. motivační kapacita - potřeby, zájmy, postoje, systém hodnot, aspirace, ideály

Kvalifikační profil formuloval **požadavky standardu**, resp. určité tendence manažerské způsobilosti. Zdůrazňoval zejména:

- **znalosti a zkušenosti z řízení:** vedení lidí, nové poznatky o managementu a zvládnutí metod řízení, strategické řízení a plánování, řízení speciálních oblastí a procesů (např. výroby technologií, obchodních činností) a uplatňování informačních technologií a informatiky,
- **všeobecné znalosti** (všestranné vzdělání) a konkrétní znalosti specializace v řízeném oboru včetně sociálních znalostí a dovedností z práce s lidmi,
- **schopnost tvůrčího myšlení**, interdisciplinárního přístupu a systémového chápání řízené reality,
- **speciální dovednosti**, zejména jazykové, počítačové.

HLAVNÍ POUŽITÉ PRAMENY A LITERATURA

1. Brewster, CH.: The Profession of Managing People and Talents. The New Front London 1997.
2. Curnow, B.: Third Age Careers - Meeting the Corporate Challenge. 18th Europ Congress of HRM, 1997.
3. Evans, P.: Management Development as Glue Technology Human Resource Plan Vol. 15, No. 1, 1992.
4. Hospodářské noviny, časopisy Ekonom, Moderní řízení 1985-1997, Personální a mzdový poradce podnikatele.
5. Kolektiv: Human Resources Management Programme, Ashridge Management Coll London 1996.
6. Materiály společností Seagram, Philips, CHZ Sokolov, Assea Brown Boveri, Hen Ericsson, Unilever, ICL, Colgate-Palmolive, Národního vzdělávacího fondu, Čes společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, Společnosti pro strategické řízení a inov a dalších.
7. Mayo, A.: Putting Knowledge to Work for the Organisation. 18th European Cong of HRM, 1997.
8. Pena, V.: The Profession of Managing People and Talents. The New Front London 1997.
9. Pracovní materiály a podklady Evropského ekonomického fóra, Evropské u Conference Board of Europe, European Asociation of Personnel Management.
10. Pučík, V.: Globalization and Human Resource Management. EDS, New York, J Wiley ed. 1993.
11. Werther, W., Keith, D.: Lidský faktor a personální management, Praha, Vict Publishing 1992.

³⁸ Viz např. Rozvoj kvalifikace vedoucích pracovníků. Institut řízení, výzkumná zpráva, Praha 1988, 1989.

PROFIL FUNKCE..... *Personální ředitel*

Profil funkce	Hodnocení						Profil funkce	Hodnocení					
	0	1	2	3	4	5		0	1	2	3	4	5
Základní charakteristika vzdělání					X		Osobnostní rysy						X
praxe v oboru				X			iniciativa a podnikavost						X
praxe v řízení					X		smysl pro zodpovědnost						X
Znalosti							schopnost rozhodování					X	
komplexní pohled na podnikové prostředí					X		organizační talent						X
sektorové know-how						X	psychická vyrovnanost			X			
technická orientace ve výrobní struktuře		X					vytrvalost						X
manažerské nástroje a metody řízení a rozvoj lidí					X		schopnost přejímat riziko						X
řízení a rozvoj společnosti jako celku				X			flexibilita						X
cizojazyčná vybavenost		X					Intelektuální nástroje a metody				X		
							logické myšlení						
							schopnost komunikace						X
							prezentace						X
							kreativita						X
							zpracování informací					X	
							autorita v kolektivu					X	
Hodnocení:													
0 - neplněno													
1 - plněno minimálně													
5 - plněno maximálně													

Zpracoval:

Datum: 30. 10. 19

Schválil:

J. Vaněček
 Právní kancelář s.r.l.
 Mlýnský 110 - 60200 BRNO
 JUDr. Zdeněk Vaněček
 generální ředitel

Určeno pouze pro studijní účely

Příloha č.I „Dohody o sjednání pracovních podmínek“

RÁMCOVÝ POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI

- personální ředitelka a tisková mluvčí PBS Holding, a.s.

V souladu se stanovami společnosti, Statutem holdingu a Pravidly holdingového řízení jsou k výše uvedené funkci stanoveny následující kompetence a odpovědnosti:

A. Vymezení kompetencí:

1. Zastupovat společnost před úřady, zabývajících se problematikou lidských zdrojů
2. Výkon zaměstnavatelských práv jménem společnosti vůči zaměstnancům.
3. Sledovat výkonost a produktivitu práce všech zaměstnanců společnosti.
4. Aktivně se podílet na výběrových řízeních k obsazení klíčových funkcí ve společnostech holdingu PBS.
5. Zúčastňovat se hodnocení pohovorů managementu společnosti PBS; doporučovat závěry a navrhnout opatření.
6. Prosazovat jednotnou reklamní strategii holdingu PBS, vyžadovat plnění stanovených pravidel prezentace a zajištění image společnosti, včetně pravidel firemní kultury.
7. Zastupovat společnost holdingu PBS ve vztahu ke sdělovacím prostředkům.
8. Podávat náměty a připomínky pro efektivní vynakládání a zhodnocení investic v oblasti lidských zdrojů.
9. Prosazovat vytýčenou personální strategii na dceřiných společnostech, prostřednictvím metodického řízení vedoucích personálních útvarů.
10. Řídit, organizovat a kontrolovat svěřený útvar ve všech oblastech jeho činnosti.

B. Odpovědnost za zpracování a realizaci dokumentů v holdingu PBS, včetně jejich aktualizace:

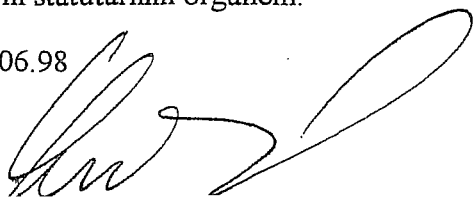
1. Návrh personální a sociální strategie.
2. Dlouhodobý personální plán dle strategických cílů.
3. Aktivní mzdový a motivační program.
4. Personalistika managementu
5. Projekt vzdělávání
6. Strategie progagace, reklamy a PR.

C. Odpovědnost za provádění činností:

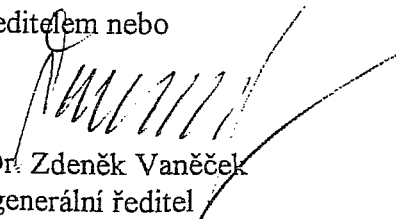
1. Řídí a zabezpečuje povinnosti zaměstnavatele, vyplývající z příslušných legislativních dokumentů a pracovně právních vztahů.
2. Zpracování a dodržení rozpočtu nákladových středisek svěřeného útvaru.
3. Za vytýčení principů kolektivního vyjednávání v jednotlivých společnostech v příslušném kalendářním roce.
4. Za vytvoření společné informační základny pro personální řízení společnosti.
5. Za trvalé zkvalitňování obsazení klíčových funkcí ve společnostech holdingu PBS, zejména výkonového managementu.
4. Za stanovení formy výběru zaměstnanců pro příslušné funkce ve společnosti.
5. Za trvalý rozvoj kvalifikace a profesionality zaměstnanců.
6. Monitorování klima ve společnosti.
7. Výběr, hodnocení a odměňování zaměstnanců řízeného útvaru v souladu s předpisy a stanovenými pravidly společnosti.
8. Plnění dalších manažerských povinností a úkolů zadaných generálním ředitelem nebo příslušným statutárním orgánem.

V Brně 16.06.98

Převzal:



JUDr. Zdeněk Vaněček
generální ředitel



VI. VYHODNOCENÍ PROJEKTU VZDĚLÁVÁNÍ

1. SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ

Pro posouzení přínosu projektu vzdělávání a vyhodnocení efektivity vkládaných prostředků do rozvoje lidských zdrojů budou náklady na celkový projekt vzdělávání sledovány jednotlivými personálními útvary v parametrech dle následující tabulky:

	Počet účastníků	Počet hodin	Člověko dny	Náklady		Ø nákl.na účastníka (d+e)/a	Ø ztráta způsob.snížením FPD bxØ hod.sazba	Celkové náklady na PV na 1 účastníka
				externí	interní			
	a	b	c	d	e	f	g	h
program „Z“								
program „P“								
program „O“								
program „V“								
program „R“								
Σ								

Rozdělení nákladů:**externí náklady :**

- účastnický poplatek
- cestovné, diety
- externí školitel
- pronájem externích prostor
- občerstvení
- nákup drobných kancelářských potřeb

interní náklady :

- použití stávajícího kancelářského materiálu a techniky
- refundace mzdy interního školitele
- pronájem interních prostor

Určeno pouze pro studijní účely

2. SLEDOVÁNÍ PŘÍNOSU JEDNOTLIVÝCH PROGRAMŮ

Pro hodnocení přínosu jednotlivých programů byla vytipována kritéria, včetně hodnocených parametrů, která budou v rámci realizace projektu vzdělávání sledována.

Tato kritéria mohou být dle potřeby dále rozšiřována. K jejich sledování je třeba spolupráce s ostatními útvary společnosti.

Vyhodnocení proběhne formou benchmarkingu v rámci holdingu PBS a s vytypovanými externími společnostmi.

Přehled sledovaných kritérií a hodnocených parametrů

Program „Z“

Sledovaná kritéria	Hodnocené parametry	Vyhodnocuje útvar
1. Snížení počtu prac. úrazů	- absence (dny)	personální
2. Finanční postihy od kontrolních úřadů	- pokuty a penále (Kč)	finanční
3. Zmetkovitost výroby	- náklady na zmetky vůči tržbám (%)	controlling
4. Snížení nákupu certifikovaných služeb	- náklady na nakupované služby (Kč)	controlling

Program „P“

Sledovaná kritéria	Hodnocené parametry	Vyhodnocuje útvar
1. Zlepšení firemního klima	- počet výpovědí zaměstnanců	personální
2. Odchyly a změnové řízení	- počet stížnosti zaměstnanců	personální
	- počet odchylek	kvality
3. Horizontální fluktuace	- neproduktivní čas vykázaný na změnová řízení (hod.)	controlling
	- počet převodů zaměstnanců uvnitř společnosti	personální
4. Úspěšnost obchodních nabídek	- % uzavřených kontraktů z pevných nabídek	obchodní
5. Obchodní a ekonomická úspěšnost	- podíl aktivních a pasivních pokut a penále z tržeb	finanční

Program „O“

Sledovaná kritéria	Hodnocené parametry	Vyhodnocuje útvar
1. Produktivita práce	- tržby na zaměstnance (Kč)	controlling
	- přidaná hodnota (Kč)	controlling
2. Technický rozvoj	- počet inovovaných výrobků	kvalita
3. Úroveň řízení společnosti	- počet řídicích pracovníků	personální
	- počet změn v řídicích funkcích	personální
4. Optimalizace organizační struktury	- počet TH zaměstnanců	personální
5. Nové metody práce	- počet změn v procesech	kvalita

Program „V“

Sledovaná kritéria	Hodnocené parametry	Vyhodnocuje útvar
1. Stabilizace zaměstnanců	- počet výpovědi zaměstnanců	personální
2. Znalost cizích jazyků	- počet zaměstnanců - úroveň znalosti	personální personální
3. Interní vzdělávání	- počet interních školitelů	personální
4. Obsazení klíčových funkcí vlastními zaměstnanci	- % nově obsazených funkcí z personálních rezerv	personální

Program „R“

Sledovaná kritéria	Hodnocené parametry	Vyhodnocuje útvar
1. Fluktuace zaměstnanců	- počet zaměstnanců s vyplaceným odstupným	personální
2. Obsazení volných kapacit v dělnických profesích	- % obsazených volných míst rekvalifikovanými zaměstnanci	personální

Závěr:

Komplexní vyhodnocení projektu vzdělávání bude prováděno minimálně 1x ročně a stane se nedílnou součástí budovaného personálního controllingu naší společnosti.

Osobní náklady zaměstnanců představují významný podíl z celkových nákladů společnosti a předkládaný projekt vzdělávání by měl být nástrojem pro jejich optimalizaci a efektivní umístění, vedoucí k růstu produktivity práce.

Investicím, věnovaným do rozvoje lidského potenciálu tak bude moci být ze strany akcionářů věnována stejná pozornost jako ostatním dosud sledovaným ekonomickým parametrům.

Určeno pouze pro studijní účely

K tématu : C. PERSONÁLNÍ ANALÝZY – NEZBYTNÝ INSTITUT PRO TVORBU STRATEGIÍ A PLÁNŮ

Téma III. Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci

Kapitola 5. Personální informační systém

4.2 SOCIÁLNÍ INFORMACE V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU

INFORMAČNÍ SYSTÉMY

Efektivní řízení se neobejde bez adekvátního informačního zázemí. To se samozřejmě týká každého subsystému řízení podniku, tedy i personálního managementu. Význam informačního systému spočívá v zajištění informačního zázemí pro potřeby personálního řízení.

Základní funkce informačního systému pro potřeby personálního řízení spočívá v zabezpečení informací nezbytných pro efektivní plnění všech funkcí personálního řízení v potřebném obsahu, rozsahu, kvalitě a čase.

Z uvedené funkce vyplývá několik základních otázek, které je nezbytné brát v úvahu, a to:

- **jaké informace** jsou pro efektivní personální řízení nezbytné, jaký má být jejich obsah;
- **jakou metodikou**, pomocí jakých nástrojů budou informace získávány;
- **kterí pracovníci**, resp. z jakých funkčních míst budou informace získávány;
- **na kterých místech** se budou informace shromažďovat, evidovat, resp. zpětně distribuovat příslušným řídicím pracovníkům pro potřeby personálního řízení a vedení lidí;
- **jakými technickými prostředky** bude zabezpečován přenos a uchovávání informací pro potřeby efektivního personálního řízení, s čímž souvisí i otázka zabezpečení **personálních informací před zneužitím**;
- **jaký bude přínos** získaných informací a za jakých podmínek.

Jednoznačný, vyčerpávající a obecně platný soubor informací potřebných pro personální řízení nelze uvést především z těchto důvodů:

- nároky na informační systém z hlediska obsahu informací se více či méně liší v různých podnicích v závislosti na předmětu jejich činnosti, na jejich velikosti a na dalších skutečnostech;
- struktura (obsah a rozsah) personálních informací je na jedné straně spoluurčována povinností podniku poskytovat specifické informace sociálního charakteru mimopodnikovým (obecním, regionálním, odborným apod.) veřejným institucím, na druhé straně ze strany zaměstnanců a odborových organizací lze pozorovat tlak na omezování rozsahu informací, které má podnik právo získávat, uchovávat a využívat pro potřeby personálního řízení. Z těchto a dalších důvodů dochází k neustálým změnám ve struktuře využívaných informací v rámci personálního informačního systému.

Přesto však v personálním informačním systému podniku lze vymezit následující dvě základní obsahové skupiny personálních informací:

- A **informace o práci,**
- B **informace o pracovnících.**

V obou těchto základních skupinách informací lze dále diferencovat podle časového hlediska na:

- a) **informace kmenové,**
- b) **informace průběžné.**

Aa) **Kmenové informace o práci**

Východiskem pro efektivní personální řízení dost dobře nemůže být nic jiného než znalost objektivní potřeby „vybavení“ podniku pracovníky v určité profesně kvalifikační a sociálně demografické struktuře v jejich kvalitativních i kvantitativních aspektech. Základ této znalosti tvoří **evidence pracovních míst.**

Obsah evidence pracovních míst představuje uspořádaný soubor tzv. **charakteristik pracovních míst.** Charakteristika pracovního místa obsahuje především tyto informace:

- základní vymezení a obecnou charakteristiku pracovního místa (poslání a obsah pracovní činnosti);
- zařazení pracovní činnosti (pracovní pozice) do systému dělby práce v hospodářské organizaci, resp. v daném organizačním útvaru;
- vymezení základních oblastí odpovědnosti a pravomoci, které jsou svázány s výkonem dané pracovní činnosti;
- nároky pracovní činnosti na kvalifikační připravenost (na vzdělání, praxi, speciální znalosti a dovednosti apod.) a osobnostní profil pracovníka (na jeho působivost psychickou, morálně etickou a zdravotní);
- vymezení základních kritérií a předpokladů úspěšného výkonu práce na daném pracovním místě;

Určeno pouze pro studijní účely

- charakteristiku základních (finančních, organizačních, sociálních, fyzických, popř. dalších) podmínek pracovní činnosti.

Kmenové informace o práci tvoří základní předpoklad efektivního personálního řízení, zvláště pak personálního plánování, náboru, výběru, přijímání a rozmísťování pracovníků. Řízení rozvoje pracovníků, zajišťování sociální péče odpovídající charakteru pracovní činnosti (pravidelné zdravotní prohlídky pracovníků ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách, vybavení ochrannými oděvy a pomůckami apod.) a dalších personálních činností.

Ab) Průběžné informace o práci

Průběžné, tj. v čase relativně silně proměnlivé informace o práci jsou předmětem zájmu jiných, především ekonomických a technických řídicích subsystémů. Pro potřeby personálního řízení nemá tato skupina informací závažnější význam.

Ba) Kmenové informace o pracovnících

Kmenové, tj. v čase relativně stabilní, málo proměnlivé informace o pracovnících tvoří druhou základní součást personálního informačního systému. K těmto informacím patří:

- identifikační údaje o pracovníkovi (jméno, datum narození, bydliště, rodinný stav apod.);
- pracovní smlouva, pracoviště, pracovní zařazení a mzdové podmínky, pracovní režim apod.;
- údaje o dosažené kvalifikaci pracovníka včetně speciálních znalostí a dovedností;
- významné osobnostní charakteristiky;
- údaje o zdravotním stavu pracovníka;
- případně další relevantní informace (např. informace o významnějších úspěších v profesní oblasti – o zlepšovacích návrzích, patentech apod.).

Bb) Průběžné informace o pracovnících

Personální řízení, zvl. pak personální správa se neobejde bez průběžných, tj. v čase proměnlivých informací.

Do této skupiny patří např.:

- údaje o odpracovaném čase pracovníka za určité (např. zúčtovací) období;
- údaje o neodpracované době z důvodů nemoci či jiných překážek v práci na straně pracovníka;
- údaje o neomluvené absenci pracovníka;
- údaje o vyčerpané dovolené;
- hodnocení pracovníka vedoucím za určité kratší (např. měsíční, čtvrtletní) období;
- údaje o pracovním výkonu prokázaném pracovníkem (resp. o vyplacené mzdě za práci);

- informace o sociálních službách poskytnutých pracovníkovi ve sledovaném období;
- informace o průběhu a výsledcích studia pracovníka, který v aktuálním čase navštěvuje podnikový kurz rekvalifikace či zvyšování kvalifikace.

Z obsahového zaměření informací této skupiny je zřejmé, že jde převážně o „klasické“ personální informace administrativně ekonomického typu. Personální řízení sice na informacích tohoto typu nespočívá, ale bez nich není myslitelné.

Z hlediska využívání informací personálního informačního systému je významná skutečnost, že informace všech čtyř vymezených kategorií nejsou v systému personálního řízení využívány izolovaně. Naopak právě jejich propojování (korelaci, časovými řadami, vývojovými trendy apod.) umožňuje získávat a využívat informace zcela nového typu. To je pro efektivní personální řízení dnes již naprosto nezbytné. Příkladem může být dílčí oblast personálního řízení – rozmísťování pracovníků – při jejímž zabezpečování se uplatní jak informace o pracovních místech (o potřebě pracovníků i nárocích profesí), tak informace o pracovnících (o jejich předpokladech). Teprve vzájemné porovnání těchto dvou skupin informací vytváří předpoklad efektivního personálního rozhodnutí.

Vytvoření žádoucího personálního informačního systému předpokládá také zabezpečení adekvátních forem a způsobů získávání personálních informací. Vytvoření metodiky získávání personálních informací je úkolem personálního útvaru.

V konkrétní podobě metodika získávání personálních informací představuje především:

- soubor v podniku uplatňovaných formulářů a tiskopisů, které slouží ke sběru a přenosu personálních informací (osobní dotazníky, formuláře pro sestavení popisu pracovního místa apod.);
- více či méně závazný pokyn, jak s těmito tiskopisy pracovat, jde o vlastní metodiku práce s tiskopisy dokumentů.

Význam metodického a materiálního zabezpečení spočívá jednak v zajištění žádoucího obsahu, rozsahu, struktury a kvality personálních informací (což umožňuje např. jejich vzájemné porovnávání a sledování vývojových tendencí v určité oblasti), jednak v metodické pomoci řídicím pracovníkům, kteří získávají dané personální informace s pomocí zpracovaných metodik.

Význam personálního informačního systému spočívá nikoli v personálních informacích samých, ale v jejich využívání pro potřeby efektivního personálního managementu. To ovšem předpokládá informace nejen získávat, ale také shromažďovat (soustředovat), evidovat (uchovávat) a distribuovat pro potřeby rozhodování při personálním řízení.

Efektivní fungování personálního informačního systému tedy předpokládá:

- jednoznačné vymezení místa (pracovní pozice), kde se budou příslušné personální informace shromažďovat a evidovat;
- jednoznačné vymezení osob (podle funkčních míst), kterým je možné personální informace poskytovat pro potřeby jejich personálního rozhodování;

Určeno pouze pro studijní účely

- určení způsobů a prostředků předávání personálních informací (ústní sdělení, písemná zpráva, tiskopisy, počítačová síť apod.) a jejich uchovávání (kartotéky, databanky apod.);
- stanovení způsobů a forem ochrany personálních informací před možností jejich zneužití (např. uplatněním speciálních kódů – hesel, bez jejichž znalosti přístup k určitým informacím uloženým v databance není možný).

V této souvislosti je vhodné objasnit pojem **personální databanka**. Vyjadřuje skutečnost, že mnohé, často značně různorodé informace jsou uloženy tak, aby mohly být zpracovávány společně ve vzájemných vztazích a věcných i časových souvislostech. Přístup k požadovaným informacím se uskutečňuje přes tzv. **identifikační klíčové pojmy** (osobní číslo pracovníka, jméno, oddělení, činnost apod.), které musí být definovány již při tvorbě koncepce personální databanky a které představují přístupové cesty k jednotlivým typům informací. Součástí funkčního systému personální databanky musí být i **systém ochrany informací**, tzn. zamezení přístupu neoprávněných osob (D. Seiz, 1989).

K základním determinantám efektivnosti (přínosu) personálního informačního systému patří především:

- obsah a množství zpracovávaných informací (dat);
- spolehlivost a aktuálnost jednotlivých dat (informační systém je třeba nejen vytvořit, ale jeho obsah je nezbytně neustále průběžně aktualizovat);
- rozsah integrace dat, resp. míra, v níž personální informační systém umožňuje propojování jednotlivých dat a jejich skupin do vzájemných vztahů a souvislostí;
- kvalita a způsob využití prostředků technické podpory (hardware, software, včetně způsobu ochrany dat apod.);
- v neposlední řadě pak způsob, jakým jsou potenciální možnosti a kvality informačního systému využívány v řídicí činnosti příslušných řídicích pracovníků a pracovníků personálních útvarů.

Význam tohoto systému spočívá nejen v zabezpečení jednotlivých dílčích personálních informací (tzv. primárních dat) o práci a pracovnících, ale také v možnosti jejich kombinování, vzájemného propojování a uvádění do předmětných a časových souvislostí. Tento způsob operování s primárními daty umožňuje následně získávat informace a poznatky zcela nového typu – tzv. data sekundární.

Na dokreslení lze uvést příklad podniku, jehož produktivita práce vykazuje v posledním roce sestupnou tendenci. Při rozboru potenciálních příčin se jako možné důvody mohou ukázat např. ve stejném časovém období snižující se úroveň kvalifikace pracovníků, popř. zvyšující se průměrný věk pracovníků řídicích, pokles iniciativy pracovníků projevující se snížením podaných zlepšovacích či jiných racionalizačních návrhů apod. Prokázání či naopak odmítnutí existence naznačených souvislostí s využitím dat personálního informačního systému je pak záležitostí snadnou a časově minimálně náročnou.

Určeno pouze pro studijní účely

K tématu : **D. VYBRANÉ PROCESY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

Téma I. Zajištění a stabilizace pracovníků

Kapitola 1. Zajištění pracovníků

1.1. Nábor uchazečů

170

Nábor je proces, při kterém se vyhledávají a lákají schopní uchazeči o zaměstnání. Tento proces začíná vyhledáním nových zaměstnanců a končí předložením jejich žádostí o zaměstnání. Výsledkem je velké množství uchazečů, z nichž si organizace vybere (proces třídění těchto uchazečů je tématem 7. kapitoly). Odpovědnost za nové zaměstnance většinou leží na personálním oddělení. Tato odpovědnost je velmi důležitá, protože kvalita pracovní síly organizace závisí na kvalitě uchazečů o práci. Protože ve velkých organizacích se téměř nepřetržitě přijímají noví zaměstnanci, jejich personální oddělení většinou využívají náborových odborníků, kterým se též říká *náboráři*.

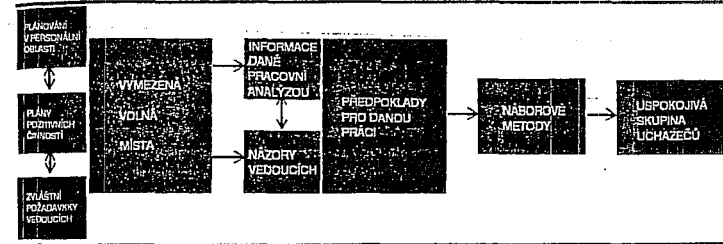
Náboroví odborníci se zabývají vyhledáváním a přilákáváním schopných uchazečů o práci. Metody, které používají, záleží na charakteru dané situace, protože neexistuje jediná a nejlepší náborová metoda. Základními nástroji jsou však popis práce a pracovní vymezení, o nichž jsme hovořili v 5. kapitole, zvláště pro náborové pracovníky ve velkých organizacích. Při množství až několika set pracovních míst, pro které je nutné hledat nové pracovníky, není možné, aby náboráři znali povinnosti a pracovní odpovědnosti s vazbou ke každému povolání. Popisy prací a pracovní vymezení poskytují potřebné informace, o které se odborníci při hledání nových zaměstnanců opírají.

Obvykle se náboroví pracovníci řídí několika postupy. Jak je to znázorněno v příloze 6-1, náboráři prostřednictvím personálního plánování či podle potřeb vedoucích přesně určí volná pracovní místa. Zvláště prospěšný může být personální plán, protože poukazuje jak na současná volná místa, tak i na ta, jež by se měla v budoucnosti objevit. Jak jsme se již zmínili ve 4. kapitole, "plánování v personální oblasti", tj. předběžná znalost volných pracovních příležitostí, umožňuje náborářům, aby jednali aktivně. Když jsou již volná místa určena, náboráři si zjistí prostřednictvím informací, vyplývajících z pracovní analýzy, zejména pak prostřednictvím popisu prací a pracovních vymezení, jaké jsou požadavky jednotlivých zaměstnání. Z těchto informací se dozví i o hlavních rysech daných povolání, i o hlavních rysech lidí, kteří je mají vykonávat. Pokud se náborářům zdá, že informace, vyplývající z analýzy, jsou zastaralé nebo příliš povrchní, mohou se více o daných povoláních dozvědět od vedoucích, kteří o nové zaměstnance žádají. Jak může být zaměstnávání pro organizaci důležité, nám potvrzuje následující příklad.

Shirley Doddová byla v době, kdy přešla ze svého zaměstnání ke konkurenčnímu strojírenskému oddělení této organizace. Její výpověď způsobila ve strojírenském oddělení této organizace značný problém. Reakce vedoucího tohoto oddělení byla: "Dělala velmi důležitou práci na vývoji možné tolerance našich nových elektronických vah. Byla to pouze teoretická práce, ale měla nám ušetřit hodnotu tříměsíční výroby. Musíme získat nějakého schopného inženýra, který její práci dokončí. Doufám, že někdo bude rychle získán."

Náborový pracovník v personálním oddělení dostal od vedoucího strojírenského oddělení tento požadavek a započal proces věnovaný získání nového zaměstnance. Nejdříve se náborář seznámil s předpoklady pro danou práci a zjistil, že uchazeč by měl mít obecné znalosti v oblasti mechanického strojírenství. Potom začal pátrat po uchazečích mezi absolventy nedaleké univerzity.

171



PŘÍLOHA 6-1
Přehled procesu získávání nových zaměstnanců

Tento příklad naznačuje, že náborový pracovník splňoval několik předpokladů. Především předpoklad, že náborový pracovník v organizačních i vnějších tlacích, které se v Blake Electronics objevovaly. Dalším předpokladem bylo, že náborový pracovník zná i jiné zdroje možných uchazečů o práci, ale že zamítá tyto možnosti jako druhořadé. Poslední předpoklad byl, že náborový pracovník najde v nedaleké univerzitě lidi, kteří budou mít zájem o práci v Blake Electronics.

Tyto předpoklady naznačují i hlavní témata, kterými se v této kapitole zabýváme: tlaky působící na přijímání zaměstnanců, cesty, jakými jsou uchazeči vyhledáváni a přilákáváni, a povaha žádostí o zaměstnání.

Předpoklady náborového pracovníka

Tato kapitola

OMEZENÍ A VLIVY NA PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Pracovníci, kteří se zabývají vyhledáváním nových zaměstnanců, musí být citliví k určitým tlakům projevujícím se v tomto procesu. Tato omezení vycházejí ze strany organizace, náborového pracovníka a okolního prostředí. Ačkoliv se zdůrazňování určitých okolností podle situace mění, v následujícím seznamu jsou uvedeny nejdůležitější vlivy a omezení, kterým personální odborníci čelí:

- zásady dané organizací
- personální plány
- plány pozitivních činností
- návyky náborových pracovníků
- okolní podmínky
- požadavky určité práce
- náklady
- stimuly

Příloha 6-1

Určeno pouze pro studijní účely

Zásady dané organizace

Podle svých zásad se organizace snaží dosáhnout jednotnosti, hospodárnosti, výhod pro zaměstnance či dalších cílů, které někdy nemají s příjímáním zaměstnanců nic společného. Někdy se z těchto zásad může stát silný zdroj omezení. Ty zásady, které mohou ovlivnit přijímání nových zaměstnanců, jsou popsány v následujících odstavcích.

Využívání vnitřních zdrojů

Zásada využívání vnitřních zdrojů směřuje k tomu, aby volná pracovní příležitost byla vždy v první řadě nabídnuta současným zaměstnancům. Díky této zásadě má každý zaměstnanec kromě pracovní jistoty zajištěnou i možnost pracovního postupu. Tato metoda také přispívá ke zlepšení morálky zaměstnanců a pro budoucnost má význam v tom, že přitahuje zájemce o práci a pomáhá organizaci udržet současné zaměstnance. Pokud by ovšem tato metoda měla nežádoucí vliv na zaměstnance, Komise pro stejnou pracovní příležitost by zaměstnavatele mohla zažalovat. Ačkoliv tato metoda vede ke sníženému přísunu nových zaměstnanců a nových myšlenek do různých úrovní organizace, existuje možnost dávat přednost novým lidem před stálými zaměstnanci. Pokud však začnou být současní zaměstnanci opomíjeni, může to vést k jejich nespokojenosti a odchodu ze zaměstnání. V příkladu o uvolnění inženýrského místa měl náborář před tím, než přijal nového inženýra, prověřit současné zaměstnance - zejména techniky, kteří večerně studovali strojírenství. Využívání vnitřních zdrojů je samozřejmě snadněji proveditelné a efektivnější, když existuje počítačový systém, ve kterém jsou schopnosti stávajících zaměstnanců zapísány.

Metody odměňování. Častým omezením, kterému musí náboráři čelit, je vliv metody odměňování. Organizace, ve kterých existují personální oddělení, většinou využívají platebních tříd podle jednotlivých druhů zaměstnání. Když náboráři seženou slibného kandidáta, tato platební třída ovlivňuje rozhodnutí uchazeče o práci, zda o ni bude mít vážný zájem nebo ne. Náboráři mohou jen málokdy překročit tyto oficiálně stanovené třídy. Když se např. na trhu platí za inženýra od 2200 do 2400 dolarů za měsíc, u spokojivých uchazečů bude velmi málo, pokud bude náborář schopen nabídnout pouze plat v rozmezí od 1800 do 2000 dolarů za měsíc. Pokud se uplatňují tyto domácí platové třídy pro cizince, často dochází k přepřácním cizích státních příslušníků v porovnání s tím, kolik by si normálně za danou práci vydělali. Zároveň zaměstnanci, kteří jsou posláni za prací do ciziny, často potřebují a očekávají příplatky, které by jim pomohly vypořádat se s vysokými výdaji na živobytí.

Metody zaměstnávání. Některé organizace využívají metody, při které se

Většina volných míst je zaplňována z vnitřních zdrojů

přijímají dočasní zaměstnanci a zaměstnanci pracující na částečný úvazek. Ačkoliv stále více organizací má zájem zaměstnávat tento typ pracovníků, některé situace vyžadují, aby náboráři hledali pouze ty uchazeče o zaměstnání, kteří chtějí pracovat na plný pracovní úvazek. Omezená možnost přijetí dočasných či krátkodobých pracovníků vede ke snížení množství vhodných uchazečů, a to tím spíše, že tato součást pracovní síly se rozrůstá nejrychleji. V jedné studii, která se zabývala rozbohem 484 firem, zjistili, že na začátku osmdesátých let se zvýšilo využívání dočasné pracovní síly o jednu třetinu.³⁾

Metoda zaměstnávání cizinců. Některé metody si žádají, aby byly volné pracovní příležitosti v cizině zaplňovány místními obyvateli. Využívání cizí pracovní síly vede ke snížení výdajů na přemístování vlastních zaměstnanců, snižuje pravděpodobnost naturalizace a - pokud jsou i hlavní pracovní místa obsazena místními obyvateli - vede v podstatě k zamezení možnosti případného obvinění z ekonomického zneužívání. Na rozdíl od přeložených zaměstnanců občané cizí národnosti se s větší pravděpodobností zapojují do místního života a porozumí místním zvykům a obchodním metodám.

Personální plány

Personální plán je dalším faktorem, který náborář posuzuje. Prostřednictvím soupisů schopností a zebříčků pro pracovní postupy personální plány naznačují, která z volných pracovních míst by měla být zaplněna novými pracovníky a která by měla být obsazena pracovníky, kteří v organizaci již dělají. Pokud je náborář alespoň trochu prozřavý, může organizaci ušetřit značné výdaje.

Personální plán ovlivňuje náborářskou činnost



Předpokládejme např., že náborář v Blakely prošel znovu personální plán a zjistil, že během šesti měsíců bude organizace potřebovat šest nových elektrotechniků. Náborář to mohl napláňovat tak, aby strojaři i elektrotechnici byli přijati při tomtéž konkursním řízení. Pokud měly být inzeráty o volných místech uveřejněny ve školních novinách, nedošlo by k dalším výlohám při hledání dvou druhů zaměstnanců. Výdaje na konkurs i na inzerát a čas věnovaný na druhé konkursní řízení, by se ušetřily.

Protože začínající inženýr je na nejnižší úrovni ve svém pracovním postupu, není pravděpodobné, že takoví kandidáti, o kterých se zmiňoval personální plán, by byli dostupní přímo v organizaci. Pokud by se ovšem uvolnilo místo, na které by měl přijít již zkušený pracovník, měli by se při plánování, týkajícím se personálních zdrojů, vybrat pravděpodobní kandidáti z řad současných zaměstnanců.

Plán pozitivních činností

Předtím než náborář přijme kohokoliv na jakékoliv místo, měl by si projít plán pozitivních činností své firmy. Plány pozitivních činností (o kterých

Určeno pouze pro studijní účely

174

Plán pozitivních činností má vliv na přijímání

U.S. v. Georgia Power Company

jsme hovořili ve 3. kapitole) mohou náboráře upozornit na nutnost přijmout více kandidátů z řad menšin či ženského pohlaví. Pokud se v takovém plánu doporučuje snaha po větší vyváženosti ve skladbě zaměstnanců, měli by náboráři této potřebě přizpůsobit vhodně i své plány. Podívejme se znovu na případ v Blakely Electronics. Pokud by na nedaleké univerzitě promovali hlavně inženýři bílé pleti a mužského pohlaví a v plánu pozitivních činností by se zjistilo, že v dané firmě je nedostatek příslušníků menšin a ženského pohlaví, náborář by musel začít využívat uchazečů z jiných univerzit, popř. z velkých měst na severu či na jihu. V jednom případě - *United States v. Georgia Power Company* - soud rozhodl, že při přijímání do určité vzdělávací instituce docházelo k vyloučení příslušníků chráněných skupin. Ačkoliv metoda přijímání na žádné škole nebyla ve své podstatě špatná, některá omezení mohou ve svém dopadu vést k vyloučení členů chráněných skupin. Když k něčemu takovému dojde, zaměstnavatel může být obviněn z diskriminace, protože jeho metody při přijímání mají nežádoucí dopad na příslušníky chráněných skupin.⁴⁾ Ačkoliv se při přijímání může využívat účelných omezení, každý pracovník by měl věnovat zvláštní pozornost tomu, aby se vyhýbal možným obžalobám z diskriminace.

Návyky při přijímání

Z návyků se může stát past

Pokud je náborář ve své činnosti úspěšný, může to u něho vést k osvojení určitých návyků. Je pravda, že tyto návyky mohou vést k odstranění rozhodnutí, která jsou časově náročná a která si za určitých okolností žádají stejnou odpověď. Návyky však mohou mít za důsledek také opakované chybování a přehlédnutí vhodnějších alternativ. Ačkoliv náboráři potřebují pozitivní i negativní kontrolu, musí se bránit tomu, aby se podřídili určitým vlivům ve formě návyků, zvláště proto, že 40 % náborářů není nikdy svou organizací školeni.⁵⁾

Vnější podmínky

Znovu se vrátíme k přijímání nového inženýra do Blakely Electronics. Předpokládejme, že strojírenské oddělení vyjádřilo spokojenost s absolynty nedaleké univerzity. Tato pozitivní zpětná vazba vedla náboráře k tomu, aby si z využívání tohoto zdroje začínajících inženýrů udělali návyk. Protože tito lidé prošli podobným vzdělávacím procesem, mohou mít také podobně silné a slabé stránky. V důsledku toho může strojírenské oddělení trpět jednotným rázem vzdělání nových zaměstnanců.

Vnější podmínky

Rychlé odhady

Vnější podmínky mají silný vliv na proces přijímání. Změny na příslušném pracovním trhu a vlivy, o kterých jsme mluvili ve 2. kapitole, se v procesu přijímání odrážejí. Míra nezaměstnanosti, chod podniku, drobné nedostatky v oblasti určitých schopností, plány týkající se pracovní síly, které vydává ministerstvo práce, pracovní zákony a náborová činnost dalších za-

175

městnavatelů, to vše ovlivňuje činnost každého náboráře. Ačkoliv se tyto faktory odrážejí při plánování v personální oblasti, ekonomické podmínky se mohou i po dokončení plánu rychle změnit. Aby si náboráři byli jisti, že ekonomické předpoklady pro jejich plán jsou i nadále platné, k tomu jim pomohou tři stále se měnící údaje:

- **Hlavní ekonomické ukazatele.** Americké ministerstvo obchodu uveřejňuje každý měsíc, jakým směrem se hlavní ukazatele vyvíjejí. Tyto ekonomické indexy napovídají o budoucím kursu národní ekonomiky. Pokud naznačují náhlý pokles v ekonomice, musí dojít k přizpůsobení plánů, týkajících se přijímání nových zaměstnanců.
- **Předpokládaný versus skutečný obrat.** Protože personální plány jsou částečně založeny na předpokládaném obratu firmy, rozdíl mezi plánovaným a skutečným obratem napovídají o tom, že tyto plány nejsou zcela přesné. Tomu se musí náležitě přizpůsobit i přijímání nových zaměstnanců.
- **Ukazatel inzerce.** Konferenční rada sleduje množství pracovních inzerátů v hlavních metropolitních novinách. Pokud dojde ke stoupající tendenci, znamená to, že vzroste konkurenční boj pro inženýry a manažery, kteří jsou přijímáni na celonárodním základě. Pro úředníky a dělníky, kteří jsou obvykle přijímáni na místním základě, by si personální oddělení měla vytvořit vlastní ukazatel inzerce, aby zachytila příslušné změny.

Tomu, jak se mění ekonomika, tržba či množství inzerátů, musí náboráři přizpůsobovat i svoji činnost. Pokud je mezi zájemci větší konkurence, je větší noue, aby byli náboráři při své práci aktivnější. Když se ekonomické podmínky zhorší, může být nutné změnit i charakter přístupu k přijímání nových zaměstnanců, jak to dokládá následující příklad.

Když byl otevřen největší zábavní park ve střední Floridě, hlavní ekonomické ukazatele zaznamenaly pokles. Ačkoliv se mělo podle personálního plánu přijmout během prvního měsíce 100 zaměstnanců za týden, náborový manažer snížil tento počet na 75. To, že se přijalo méně lidí, pomohlo udržet výnosný provoz, ačkoliv množství přijatých lidí za první rok nedosáhlo naplánované výše, uvedené v personálním plánu.



Právní vlivy

Dalším vlivným prvkem okolního prostředí jsou zákony, které nesmí být v žádném případě přehlíženy. Kromě zákonů, týkajících se poskytování stejné pracovní příležitosti, které zakazují projevy diskriminace na základě rasy, pohlaví, věku, vyznání, národnosti, těhotenství, statutu veterána a invalidity, existují ještě i jiná omezení. *Fair Labor Standards Act* určuje minimální mzdu a zákonné předpisy, týkající se práce dětí, které musí být při přijímání dodržovány. Podobně i *National Labor Relations Act* ve své pozmeněné formě zakazuje projevy diskriminace vůči každému, kdo je, byl nebo chce být členem nějakého odborového svazu. Tyto důležité právní vlivy jsou velice silné a personální odborníci a manažeri je musí uznávat.

Poměrně nový vliv s sebou přináší zákon z roku 1986, který se nazývá *Immigration Reform and Control Act*.⁶⁾ Tento zákon se snaží o omezení množství nelegálních přistěhovalců tím způsobem, že na organizace, kte-

Určeno pouze pro studijní účely

ré zaměstnávají cizince bez řádných dokumentů, uvaluje sankce. Zaměstnavatel může dostat pokutu od 250 do 10 000 dolarů za každého nelegálně přijatého cizince. Pro zaměstnavatele, kteří využívali práce těchto nelegálních cizinců, to znamená značné změny metod při přijímání. Organizace v jižní Floridě, New Yorku, Chicagu, Kalifornii, Arizoně, Novém Mexiku a Texasu jsou ovlivněny nejvíce, protože to jsou oblasti s nejvyšší koncentrací amerických občanů, kteří jsou novými a oficiálními přistěhovanci. Hlavní úkol pro personální oddělení - zvláště v těchto oblastech - bude podřídit se tomuto zákonu a přitom se nedopouštět diskriminace vůči americkým státním příslušníkům z důvodu národnostního původu.⁷⁾

Také soudy mají značný právní vliv. Sliby, které jsou dány při přijetí, mohou být u soudu právně vymáhány.



Exxon Corporation přišel rozsudkem o nedodržení smlouvy o 10,1 miliónu dolarů, když "porota potvrdila prohlášení lana Dowleho, že Exxon Corporation se nikdy neměl k tomu, aby dodržel sliby, které mu dal, když ho přijímal na funkci viceprezidenta Qyx, a.s., do jednoho podniku firmy Exxon."⁸⁾

Pracovní požadavky

Co si která práce žádá? Výbor pro ekonomický rozvoj v jedné své studii zkoumal 438 velkých podniků a 6000 malých, aby zjistil, co napomáhá pracovním úspěchům. Zjistili, že speciální schopnosti, týkající se konkrétního zaměstnání, jsou méně rozhodující než úroveň gramotnosti. Za významné byly navíc označeny i odpovědný přístup k práci, schopnost domluvit se v angličtině a schopnost něčemu se naučit.⁹⁾

Jak náročná je práce na určitých volných pracovních místech v organizacích, se náboráři dozví z informací získaných pracovní analýzou a pohovorem s manažerem, který chce tato místa zaplnit. Když náborář ví, jaké jsou pro danou práci požadavky, potom si může najít nejlepší způsob, jak najít nového zaměstnance, a to i za vlivů, se kterými musí při své práci počítat.

"Zajisti mi toho nejlepšího a nejzkušenějšího uchazeče, jakého můžeš," je častým projevem, který na náboráře působí, jako by to byl nějaký nutný požadavek pro danou práci. Zpočátku se nám může tento požadavek, který si zadává vedoucí shánějící nové zaměstnance, zdát rozumný. Všichni vedoucí chtějí, aby pro ně pracovali ti nejlepší a nejzkušenější lidé. Existuje však několik potencionálních problémů spojených s tímto zdánlivě nevinným požadavkem. Zřejmým problémem je schopnost náboráře vyhledat dobré kandidáty, zvláště když průměrný náborář vyřizuje asi třicet šest tisícových žádostí najednou.¹⁰⁾ Dalším problémem při vyhledávání nejlepšího a nejzkušenějšího pracovníka jsou náklady. Lidé s většími zkušenostmi si obvykle žádají vyšší plat než méně zkušené lidi. Pokud není vysoká úroveň zkušeností opravdu nezbytná, nový pracovník se může začít po velmi krátké době po nástupu do zaměstnání nudit. Pokud personální oddělení nedokáže prokázat, že vysoký stupeň zkušeností je opravdu nezbytný, potom se mohou tyto požadované zkušenosti stát uměle vytvořeným omeze-

Nástraha "hledání toho nejlepšího"

Deset let praxe může být jako jeden rok praxe desetkrát opakovaný

ním, které vede k diskriminaci uchazečů, jež patří k chráněným skupinám. Jednu věc, týkající se zkušeností, stojí za to si pamatovat: pro některé lidi, na některých místech, může být desetiletá zkušenost jiným vyjádřením pro jednoletou zkušenost několikrát opakovanou. Někteří lidé s desetiletou praxí nemusí být o nic lepší než ti uchazeči, kteří tuto práci vykonávali pouze jeden rok.

Náklady

Náboráři se musí při své práci vejít do rozpočtu. Proto jsou náklady na vyhledávání a lákání nových zaměstnanců trvalým omezením. Posud'te, co vyzkoumal jeden analytik, který se zabýval otázkou nákladů na přijímání nových zaměstnanců.

V údajích o nákladech na přijímání zaměstnanců, které jsem viděl, se uvádělo, že jejich průměrná výše činí asi 7000 dolarů na každého nově přijatého zaměstnance. Dokonce i přijímání nových absolventů může stát až 6000 dolarů za jedno přijetí... Při vyšší úrovni managementu už začínou být tyto číselné údaje znepokojující. Poplatky plus výdaje placené firmám, které se zabývaly výzkumem, aby zaplnily místo s výdělkem 100 000 dolarů za rok, snadno dosáhly až 30 000 dolarů. Tyto poplatky jsou dost značné. Když přijímání trvá několik měsíců nebo když konečný kandidát u organizace nezůstane, nahromadí se tyto náklady do opravdu úctyhodné částky.¹¹⁾

Při pozorném plánování v personální oblasti a prozíravém jednání náborářů, kdy se třeba hledají naráz lidé pro několik volných pracovních míst, se tyto náklady mohou minimalizovat. Nejlepším řešením je samozřejmě využívání aktivních personálních metod, aby se snížila fluktuace zaměstnanců a tím se i minimalizovala potřeba přijímat nové pracovníky. Hodnocením kvality a kvantity uchazečů a nákladů na jejich přijímání se napomáhá k zabezpečení efektivitu a efektivnosti tohoto procesu.

Stimulační systémy

Jako je tomu s veškerým marketingovým úsilím, stimulační dávky mohou být nezbytným předpokladem pro získání zájmu nového pracovníka. Stimuly se mohou také stát velkým vlivem, když jich využívají i ostatní zaměstnavatelé. Nebo mohou být odpovědí na překonání dalších omezení, kterým náborář čelí. Následuje několik příkladů:

- V prodejnách s rychlým oběristvením mají často vysokou fluktuaci. Aby byli noví zaměstnanci stimulováni (a současně zaměstnanci udrženi v dané prodejně děle), Burger King zavedl vzdělávací pomocný program, který umožňoval zaměstnancům za dva roky získat úvěr na vzdělání v hodnotě až 2000 dolarů. Fluktuace těch, kteří se tohoto programu účastní, se snížila na 22 %, zatímco u těch, kteří se ho neúčastní, dosahuje až 97 %.¹²⁾

Určeno pouze pro studijní účely

178

- Pojišťovací skupina pro americké bankéře předem nabízí denní péči pro udržení pracujících matek, které tvoří významnou součást pracovní síly dané společnosti.
- Americká státní vzájemná pojišťovací společnost na život nabízí svým zaměstnancům a jejich dětem výukový program, který rodinám pomáhá přizpůsobit se stavu, že jejich matka pracuje mimo domov.¹³⁾
- Podobně jako v Burger King i v Americké armádě nabízejí vzdělávací program. Navíc zavedli i další stimulační prvek, a to předběžnou možnost volby formy vzdělávání.
- Northrup's Defence System Division užil vysoce působivého prostředku, a to brožurky, ve které se uvádějí výhody bydlení v oblasti Chicaga. Určil jí těm, kdo v této oblasti již někdy bydleli. Brožurka byla založena na myšlence "Northrup DSD má velký důvod pro to vrátit se domů".¹⁴⁾

Od poloviny osmdesátých do poloviny devadesátých let bude o 5 milionů méně lidí ve věku od 15 do 24 let, kteří jsou přijímáni do univerzit, prodávány rychlým obchodem, vojenské služby a dalších organizací a firm, které zaměstnávají lidi této věkové skupiny.¹⁵⁾ V následujících deseti letech povede patrně nedostatek schopných techniků a odborníků k zavedení nových druhů stimulů. Některé z nich mohou být neobvyklé; mnohé však budou mít formu vyšších platů a komplexnějších sociálních výhod a pro vybranou skupinu zaměstnavatelů bude jejich pověst jako "zaměstnaní, kde se dobře starají o své zaměstnance", příčinou malé potřeby nových zaměstnanců, protože zde bude i malá fluktuace a díky svým aktivním personálním metodám budou mít vždy dostatečný výběr možných uchazečů.

CESTY PŘI HLEDÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

O způsobech vyhledávání nových zaměstnanců se někdy hovoří jako o cestách. Z historického hlediska náboráři a uchazeči o zaměstnání užívají jen omezený počet cest, prostřednictvím kterých se vyhledávají. Není způsobu, který by byl nejlepší. Při zkoumání nejběžnějších cest si musí být náboráři vědomi toho, že v každé z nich existují určité nástrahy. Když má být jejich práce účinná, musí být také dostatečně tvůrčí. Nejběžnější cesty jsou popsány v následujících pasážích.

Pisatelé a přichozí

Přichozí jsou ti uchazeči o práci, kteří se při hledání volných pracovních míst dostávají do personálního oddělení. *Pisatelé* jsou ti, kteří písemně žádají o informace. Po obou skupinách se obvykle žádá, aby vyplnily žádost o přijetí, ve které blíže popíší své zájmy a schopnosti. Použitelné žádosti se registrují a uchovávají do té doby, než se objeví vhodná pracovní příležitost.

Kde se dají najít uchazeči?

179

lost nebo než je žádost příliš stará na to, aby platila, což je obvykle asi šest měsíců.

Doporučení zaměstnanců

Zaměstnanci mohou personálnímu oddělení doporučit uchazeče o práci. Tato doporučení ze strany zaměstnanců mají několik určitých výhod. Za prvé zaměstnanci se speciální pracovní kvalifikací mohou znát další lidi, kteří jsou schopni dělat tutéž práci. Nedostatek svářečů na aljašském ropovodu byl částečně řešen tím, že přítomní svářeči měli za úkol požádat své přátele v "dolních čtyřiceti osmi státech", aby se přihlásili na volná pracovní místa. Firmy TRW a McDonald's dokonce platí svým zaměstnancům, kteří v některých oblastech doporučí kvalifikované kandidáty, odměnu za pomoc při vyhledávání nových zaměstnanců. Za druhé noví zaměstnanci již vědí něco o organizaci od těch zaměstnanců, kteří je doporučili. Proto doporučené uchazeče o práci může organizace přitahovat více než náhodné přichozí. Za třetí zaměstnanci většinou doporučují své přátele, kteří obvykle mají podobné pracovní návyky a názory. I když jsou měřítko dané práce odlišná, doporučení kandidáti se většinou snaží pilně pracovat, aby nezradili toho člověka, který je do dané funkce doporučil.

Doporučení zaměstnanců jsou vynikající a legální náborovou metodou. Náboráři však musí dávat pozor na to, aby tato metoda nevedla k vědomé či nevědomé diskriminaci. Hlavním problémem této metody je, že vede k udržování stavu pracovní síly z hlediska rasy, vyznání, pohlaví a dalších rysů. Tento důsledek může být považován za projev diskriminace. V případě týkajícím se firmy Georgia Power Company (viz dříve) tato firma nejenže omezila přijímání na několika vědeckých institucích, ale také stále více využívala doporučení svých zaměstnanců. Jeden civilní odborník k tomu poznamenal:

V případě *United States v. Georgia Power Company* Pátý obvodní apelační soud rozhodl, že forma přijímání podle doporučení stávajících zaměstnanců, kterou obžalovaný podnik využíval, vedla k opomíjení černošských zaměstnanců, protože díky ní se zachovávala převážně bílá skladba pracovní síly. Soud prohlásil: "Ústní pohovory a nábor při přijímání zaměstnanců na určité vědecké instituce jsou zdnalivě neškodné. Avšak na základě faktů, vyplývajících z tohoto případu, zde tyto metody působily jako 'protivít', namířeny proti černošským zaměstnancům a nelze je ospravedlnit ani jejich nezbytností pro chod organizace."¹⁶⁾

Hledisko Komise pro stejnou pracovní příležitost

Klíčový případ

Inzerce

Inzerování je další účinnou metodou při hledání nových zaměstnanců. Protože inzeráty mohou proniknout k širší veřejnosti, než je tomu při doporučení zaměstnanců nebo v případě náhodných přichozích, mnozí náboráři na nich stavějí svou činnost.

Určeno pouze pro studijní účely

Pracovní inzeráty popisují práci a její výhody, informují o zaměstnavateli, a těm, kdo by o ni měli zájem, radí, jakou formou se o ni mohou ucházet. Jsou nejobvyklejší formou inzerátů, tykajících se zaměstnání. V případě vysoce specializovaných pracovníků se mohou tyto inzeráty umísťovat do odborných časopisů nebo do novin z jiné oblasti, kde je velká koncentrace lidí s požadovanými schopnostmi. Náboraři v leteckém průmyslu většinou inzerují v Los Angeles, St. Louis, Dallas-Ft. Worth a v novinách v Seattlu, protože tato města jsou hlavními leteckými středisky.

Utajovací inzeráty jsou užitečné

Pracovních inzerátů se týká několik přísných omezení. Může se stát, že na jedno populární místo se přihlásí stovky uchazečů o práci. Nebo na málo zajímavou práci se jich přihlásí jen velice málo. Málo lidí se např. přihlásí na práci podomního obchodníka, když ví, že předmětem prodeje budou encyklopedie. Navíc ideální pracovníci jsou obvykle již zaměstnaní a nezabývají se četbou inzerátů. Také tajné inzerování za účelem výměny nějakého zaměstnance se nemůže dělat formou tradičních inzerátů. Tato omezení se netýkají tzv. *utajovacích inzerátů*. Utajovací inzerát, to je vlastně pracovní inzerát, ve kterém se neuvádí jméno či název zaměstnavatele. Zájemci o práci jsou požádáni, aby zaslali své resumé na číslo poštovní schránky či do redakce novin. *Resumé*, které obsahuje stručnou charakteristiku zájemce, je potom předáno zaměstnavateli. Díky těmto inzerátům jsou volné pracovní příležitosti utajeny, nedochází k nesčetným telefonickým dotazům a předchází se problémům na veřejnosti vyvolaným nespokojenými uchazeči.

Charakter inzerátu má významný vliv na množství uchazečů o práci. Inzerát, který je příliš podrobný, může vést k omezení množství uchazečů. Inzerát, který je příliš obecný, může přilákat tak velké množství uchazečů, že ani není možné je řádně ohodnotit.

Co by měl pracovní inzerát obsahovat?

Jak kdosi napsal, "inzeráty hledající zaměstnance by měly být napsány spíše z pohledu uchazeče o práci a jeho či její motivace než výlučně z pohledu organizace."¹⁷⁾ Protože cena většiny inzerátů je určována jejich velikostí, nejčastěji se objevují krátké reklamy. V těchto inzerátech jsou obvykle popsány pracovní povinnosti, je v nich vymezena minimální nutná kvalifikace a uchazečům je sděleno, jakým způsobem se mají o práci ucházet. Nejobvyklejší formou jsou krátké telegrafické věty a souvětí, které jsou někdy napsány ve druhé osobě. Příloha 6-2 uvádí příklad. Někteří odborníci však pochybují o tom, že tradiční postupy budou i nadále dostatečné, zvláště když je stále méně lidí se speciálními schopnostmi a zužuje se i trh s pracovní silou. Jak tvrdí jeden odborník, inzerát o zaměstnání:

...musí obsahovat nejen informace o dané práci, ale informace pod takovým způsobem, aby účinně sdělovaly potřebné informace o volném pracovním místě i o organizaci. K tomu však nedojde, když inzerát popisuje pouze povinnosti, nutné pro vykonávání daného zaměstnání, kdo může být přijat, kde to je a jakým způsobem se o dané místo žádá.¹⁸⁾

Na současném trhu pracovní síly, kde roste potřeba po závažné práci, kvalitě pracovního života a dalších faktorech, souvisejících s uspokojením z práce, je důležité... podrobnější popis dané práce a pracovního prostředí, popis způsobu vedení a organizačního klima je také nezbytný.¹⁹⁾

Jiný autor doporučoval:

...Uspořádání, forma a obsah inzerátu by měly odrážet přesný obraz organizace a oddělení, o kterém vypovídá:

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| ■ konzervativní vs. progresivní | ■ rozrůstající se či stabilní |
| ■ malá, střední či velká | ■ centralizovaná či decentralizovaná |
| ■ dynamická vs. statická | |

INŽENÝŘI ABSOLVENTI

Firma Blakely Electronics hledá strojaře a elektrotechnika pro náš rozrůstající se tým odborníků. Budete spolupracovat se zkušenými kolegy na konstrukci nejnovějších zařízení pro domácnost i průmysl. Způsobivými uchazeči jsou inženýři, kteří ukončili své studium na konci tohoto semestru a kteří chtějí okamžitě nastoupit do zaměstnání. Své resumé s kopii zašlete na adresu: Chuck Norris, Příjmací středisko, Blakely Electronics, P.O. Box 473, Salt Lake City, Utah 84199. Udělte dnes něco pro svou budoucí kariéru.

Blakely Electronics je organizací, která poskytuje stejnou pracovní příležitost i příslušníkům menšin, ženám a postiženým pracovníkům.

Když hodnotíte celkový dojem a formu inzerátu, sami sebe se zeptejte, zdali daný inzerát vzbuzuje zájem - a to jak sám o sobě, tak i ve srovnání s ostatními inzeráty, které nabízejí volná pracovní místa.

Pamatujte na to, že se snažíte přesvědčit kvalifikované uchazeče, aby se přihlásili... Určité se snažíte zdůraznit finanční i ostatní výhody daného zaměstnání a zároveň dostatečně přesně vymezte požadavky pro danou práci a pracovní povinnosti, abyste vyloučili kandidáty, kteří by nebyli zcela správní...²⁰⁾

Umístění inzerátu záleží na tom, jestli očekáváte, že potenciální zaměstnanci budou hledat danou práci, nebo vy budete hledat uchazeče. Pro mnohé práce - jako jsou např. úřednické - jsou pracovní inzeráty účinnou volbou. Pro neobvyklá zaměstnání a pro zaměstnání, pro něž se obtížně hledají zaměstnanci, se musí inzeráty poslat tam, kde se vyskytují pravděpodobní uchazeči o práci. Pro inzeráty na inženýrská místa jsou např. vhodné odborné a obchodní časopisy. Inzerování volných pracovních míst prostřednictvím jiných médií, jako jsou např. vývěsní tabule, televize a rozhlas, není tak obvyklé, protože výsledný efekt se většinou nevyrovná nákladům. Tyto postupy však mohou být užitečné v období, kdy je nízká nezaměstnanost a kdy není pravděpodobné, že by žadání lidí četli pracovní inzeráty.²¹⁾

Forma inzerátu a výběr média se může hodnotit sledováním kvality a kvantity odpovědí, přičemž je nutné neustále zvyšovat kvalitu inzerátů s volnými místy.²²⁾

PŘÍLOHA 6-2
Ukázka
pracovního
inzerátu

Určeno pouze pro studijní účely

182

Státní úřady zabezpečující zprostředkování práce

Vláda v každém státě má *státní úřad zabezpečující zprostředkování práce*. Tyto státní úřady, jimž se často říká úřady pro nezaměstnané nebo zprostředkovatelny práce, hledají pro volné pracovní příležitosti odpovídající uchazeče o práci. Tyto úřady vznikly na základě společné federální a státní organizace, založené v roce 1933. Americký úřad pro zprostředkování práce vytvořil národní směrnice platné na federální úrovni. V rámci těchto společných směrnic státní úřady spravují více než 2400 místních úřadů, které pomáhají více než jedné pětině nezaměstnaných pracovníků při hledání práce.

Státní zprostředkovatelny práce se mění

Aby tyto zprostředkovatelny práce byly schopné najít pro určité volné místo odpovídajícího kandidáta, využívají téměř v každém státě celostátní *banku volných míst*. Funguje takto: Když se v organizaci objeví volné místo, personální oddělení dobrovolně informuje zprostředkovatelnu práce o daném zaměstnání a požadavcích pro jeho vykonávání. Potom jsou tato volná místa vložena do počítačů a každé ráno je jejich seznam vytištěn. Tyto stále upravované informace pomáhají pracovníkům ve zprostředkovatelnách najít zájemcům vhodné zaměstnání. Stále častěji jsou do počítačů ukládány i data o zájemcích o práci, a tak se může tento proces vyhledávání adekvátních pracovníků a pracovních příležitostí provádět elektronicky.

Dvěma užitečnými vedlejšími produkty bank volných míst jsou *informační služba* o volných místech a tzv. *job-flo*. Oba jsou zaměřeny na hledání adekvátních pracovníků pro volná místa. Informační služba je umístěna do samoobslužných stanic uvnitř oblastních zprostředkovatelen práce. Uchazeči o práci, kteří vědí, jakou práci hledají, si mohou rychle prohlédnout seznamy z bank zaměstnání, aniž by se museli radit se zaměstnancem zprostředkovatelny. Potom mohou navštívit organizaci, kde je žádané volné místo. *Job-flo* je měsíční zpráva o často se vyskytujících pracovních příležitostech, čerpající z bank volných míst z celé země. *Job-flo* vydává americké ministerstvo práce a jeho účelem je referovat o pracovních příležitostech v celém státě, pro které není snadné nalézt vhodné uchazeče. Je tam uveden i plat, doba, jak dlouho je již místo volné, adresa a potřebná kvalifikace. Tyto seznamy vedou ke geografickým přesunům uchazečů o práci, což napomáhá k dosažení rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou na trhu pracovní síly. Když např. na západě dojde k obrovskému rozmachu stavitelství a není zde dostatek tesařů, zpráva *job-flo* upozorní zprostředkovatelny práce na východě, aby vyrozuměly o těchto pracovních příležitostech místní nezaměstnané tesaře.

Mnoho let trpěly úřady pro zprostředkování práce tím, že měly špatnou pověst. Náboráři se často na tyto úřady dívali jako na zdroj neschopných či špatně kvalifikovaných dělníků. Tyto postoje vlastního zaplňování volných míst vedly mnohé kvalifikované dělníky k tomu, že při hledání zaměstnání využívali jiných metod. Politici však stále zřetelněji viděli v úřadech zprostředkujících práci důležitou zbraň proti nezaměstnanosti. Vedlo to k zahájení a zavedení nových programů, jako je např. *job-flo*.²³⁾ Tyto změny

183

a zákony o poskytování stejné pracovní příležitosti způsobily, že mnohá personální oddělení informují o volných pracovních příležitostech zprostředkovatelny práce, aby tím zajistila širokou obeznamenost. Dnes se zprostředkovatelské úřady řízené vládou stávají důležitým zdrojem nových zaměstnanců a služeb pro personální oddělení, a to zvláště od té doby, co jsou volně přístupné pro zaměstnavatele i pro uchazeče a co uvádění seznamů volných míst u státních zprostředkovatelen práce napomáhá k zajištění dobré půdy pro uskutečňování pozitivních činností.

Soukromé umíst'ovací agentury

Soukromé umíst'ovací agentury se vyvinuly na základě vakua, vzniklého v důsledku špatné pověsti veřejných zprostředkovatelen práce. Tyto ziskové společnosti - jež existují v každé větší metropolitní oblasti - vznikly proto, aby pomohly ostatním organizacím nalézt vhodné zaměstnance. Umíst'ovací firmy dostanou od zaměstnavatelů objednávku na zaměstnance a snaží se potom sehnat uchazeče o práci obvykle prostřednictvím inzerátů nebo mezi přechozci. Kandidáti jsou porovnání s požadavky organizace a vhodní jsou posláni do dané organizace na pohovor. Proces hledání nejvhodnějšího uchazeče se u jednotlivých soukromých agentur velice liší. Některé umíst'ovací agentury dělají pro personální oddělení pečlivé rozřídění kandidátů. Jiné firmy dodají pouze soupis velkého množství uchazečů a většinu práce s jejich rozřídováním již nechají na personálním oddělení.

Obchodníci s lidmi

Ti, kdo využívají soukromých umíst'ovacích agentur, by měli vědět, že za jejich služby se platí dvojnásobkem: buď zaměstnavatel, nebo uchazeč o práci zaplatí dané umíst'ovací firmě určitý poplatek, který se většinou rovná 10 % platu za první rok nebo platu za jeden měsíc. Proplacená místa jsou ta, za která agentuře zaplatí organizace. Za ostatní musí noví zaměstnanci zaplatit ihned, když jim je práce doporučena nebo když nastoupí do zaměstnání.

Ti, kdo vstoupí do spolupráce se soukromými agenturami, by měli být poučeni, aby pozorně posoudili všechny smlouvy, které po nich bude agentura chtít podepsat. Některé agentury poskytnou pouze minimální pomoc, protože mají zájem o pouhé umístění uchazeče a méně se jí zajímají o to, zda je daný uchazeč o práci pro nového zaměstnavatele opravdu vhodný. V důsledku toho mohou i nevhodná umístění vést k finančním závazkům nových zaměstnanců, pokud dané místo nebylo proplaceno.

Profesionální vyhledávací firmy

Profesionální vyhledávací firmy jsou mnohem více specializované než umíst'ovací agentury. *Vyhledávací firmy* obvykle hledají pouze určitý druh lidí za poplatek placený zaměstnavatelem. Některé vyhledávací firmy se např. specializují na šikovné úředníky, zatímco jiné využívají svých odbor-

Určeno pouze pro studijní účely

184

185

nych schopností na vyhledávání techniků a vědců. Snad nejvýznamnějším rozdílem mezi vyhledávacími firmami a umíst'ovacími agenturami je jejich přístup. Umíst'ovací agentury se snaží přilákat uchazeče o zaměstnání prostřednictvím inzerátů, zatímco vyhledávací agentury aktivně pátrají po nových zaměstnancích mezi pracujícími ostatních organizací. Ačkoliv vyhledávací firmy také mohou využívat inzerci, jako hlavního nástroje pro vypátrání a přivábění perspektivních pracovníků využívají telefonů.²⁰



Společnost Nelson Radar Company potřebovala vedoucího kontrolora pro svou elektronickou montážní linku. Po několika týdnech bezvýsledného snažení si personální manažer najal vyhledávací firmu. Tato firma řádně prozkoumala firemní telefonní seznam konkurenčních firem a zavolala zástupci vedoucího kontrolora z jedné konkurenční firmy společnost Nelson Radar. Využili telefonu k tomu, aby doporučili tomuto zástupci přihlásit se na funkci vedoucího u Nelson Company.

"Lovci mozků" mohou náboračům pomoci

Tento stručný příklad obsahuje několik důležitých bodů. Za prvé vyhledávací firmy mohou mít velice hluboké zkušenosti s určitým druhem uchazečů o práci. Za druhé vyhledávací firmy jsou často ochotné učinit takové kroky, které by zaměstnavatel neučinil - příkladem je volání konkurenčních firem. Za třetí někteří personální odborníci se domnívají, že vyhledávací firmy nejednají dostatečně eticky, protože se mezi konkurenčními firmami svých klientů dopouštějí "zlodějství", "loupení" a "ukofist'ování". Tento poslední bod dokládá, proč se vyhledávacím firmám často říká "lovci mozků".²¹

Vzdělávací instituce

Školy jsou dalším běžným zdrojem nových zaměstnanců. Mnohé univerzity, college a odborné školy nabízejí svým studentům a absolventům pomoc při jejich umíst'ování. Jejich pomoc spočívá v tom, že zprostředkovávají setkání zaměstnavatelů a absolventů, na kterých se hovoří o pracovních příležitostech a kvalifikaci uchazečů. Individuální vzdělávací programy, studijní poradci a učitelé z odborných škol mohou také náborače přivést k žádaným kandidátům z místních středních škol.²²

Ačkoliv někteří uchazeči o práci, vyhledaní prostřednictvím vzdělávacích institucí, mají určitou praxi, většina z nich ji nemá. Tito nováčci se mohou nechat odradit spíše chováním a způsoby náborače při pohovoru než obsahem práce, jenž se zdá být rozhodujícím faktorem pro zkušené pracovníky. Úspěch náboračů ve vzdělávacích institucích a dalších zdrojích nové pracovní síly může značně záviset na charakteru pracovního postupu náborače.²³

Odborná sdružení

Náborači zjistili, že odborná sdružení mohou být také určitým zdrojem uchazečů o práci. Mnohá sdružení se zapojují do umíst'ovacích činností, aby pomohla novým i zkušeným odborníkům nalézt práci, zvláště při přiležit-

osti konání různých shromáždění a konferencí. Některá z nich dokonce vydávají publikace, ve kterých bývá rubrika malého oznamovatele s inzertami. Odborníci, kteří patří k určitému sdružení, jsou mnohem pravděpodobněji informováni o nejnovějším vývoji v jejich oboru, proto tato cesta vyhledávání uchazečů o práci může vést k vysoce kvalitním pracovníkům. Další výhodou tohoto zdroje pracovní síly je, že napomáhá náboračům zaměřit se na lidi se zvláštní specializací, což je důležité zvláště v technických oborech, kam se těžko shánějí patřiční zaměstnanci.

Odborové organizace

Pokud náborači potřebují lidi, kteří mají řemeslné schopnosti, mohou kontaktovat odborové organizace, které udržují seznamy lidí, kteří hledají zaměstnání. Např. u místního svazu instalatérů je neustále seznam instalatérů, kteří jsou bez práce. Ve stavebnictví získávají mnozí podnikatelé své kvalifikované pracovníky v místních dělnických organizacích. Protože tyto lidé si většinou najímají dělníky pouze na uskutečnění jednoho projektu, odborová náborač kancelář tvoří vhodnou cestu pro přilákání velkého množství zkušených zaměstnanců pro nové projekty.

Pomoc odborů ve stavebnictví

Vojenská zařízení

Vojenskou službu opouštějí každým dnem kvalifikovaní pracovníci. Někteří veteráni - jako ti, kteří byli vyškoleni na mechaniky, svářeče či piloty - mají schopnosti, které nemá mnoho lidí. Personální oddělení, která potřebují schopnosti podobné těm, které mají příslušníci armády, často zjistí, že nedaleké vojenské zařízení je vhodným zdrojem nových zaměstnanců. Mnozí technici, kteří se starají o údržbu obchodních letadel, byli např. poprvé v tomto oboru školeni na vojně.²⁴

Školící programy financované vládou

Ve snaze snížit počet nezaměstnaných mezi nekvalifikovanými pracujícími, federální vláda zavedla různé programy, které slouží k vyškolování nezaměstnaných jedinců. Tato starost vlády pramení z názoru, že některá nezaměstnanost má strukturální povahu. *Strukturální nezaměstnanost* se projevuje tehdy, když jsou lidé připraveni, ochotni a schopni pracovat, ale jejich schopnosti se nehodí pro dostupná volná pracovní místa. Např. nezaměstnaný horník z Appalachijské oblasti ve Spojených státech nemá téměř žádný význam pro firmu na výrobu elektroniky, která hledá kvalifikované montéry a techniky. Prostřednictvím vládou financovaných školicích a přeškolicích programů je nezaměstnaným pracovníkům poskytnuta možnost vzdělávat se v oboru, ve kterém je v současné době možné najít volnou pracovní příležitost.

K vyřešení "nedostatečných schopností" nezaměstnaných lidí

Určeno pouze pro studijní účely

... Jeden z problémů spojených s těmito programy je, že během vyškolení se někdy připraví lidé pro taková zaměstnání, kterých potom není zapotřebí. Např. nesrovnalosti a pokles v nákladní přepravě vedly na začátku osmdesátých let k vytvoření přebytku řidičů nákladních vozů. Přesto některá školicí střediska financovaná vládou neustále vyškolovala tyto řidiče. Podobně některá z těchto středisek se zaměřují na práce, které jsou tak málo placené, že posluchači těchto kurzů zjistí uží, že z ekonomického hlediska je výhodné zůstat zapojen do těchto vládních sociálních programů. Platí to zejména pro některé nejjednodušší práce v bankách, restauracích či motelech, protože ty jsou placené méně než sociální programy. Přesto jakmile se nezaměstnanost zvýší, federální vláda téměř vždycky financuje školicí a rekvalifikační programy pro nezaměstnané.

Jeden z příkladů legislativy tohoto druhu je *Job Training Partnership Act* (Zákon o spolupráci při vyškolení pracujících) z roku 1983. Tento zákon stejně jako ten předcházející, který se nazýval *Comprehensive Education and Training Act* (Všeobecný zákon o vzdělávání a odborné přípravě), zajišťuje poskytování federálních financí oprávněným vyškolenacím podnikům, což jsou obvykle městské či vládní agentury. Tyto peníze jsou použity na vyškolení lidí v oblastech nových, pro zaměstnání potřebných schopností. Zákon o spolupráci při vyškolení pracujících se od těch dřívějších zákonů o vyškolení podporovaném vládou liší, protože nařizuje častější konzultace mezi průmyslem a podniky, které se vyškolením zabývají. Předpokládá se, že v důsledku těchto konzultací by absolventi měli splňovat potřeby zaměstnavatelů. Lepší přizpůsobení školicích programů volným pracovním místům bude znamenat, že více těchto absolventů opustí seznam sociálních případů a nezaměstnaných a zapojí se do smysluplné a produktivní práce.

Personální oddělení, která mají stálou potřebu kvalifikovaných a částečně kvalifikovaných pracujících, by měla úzce spolupracovat se svými oblastními školicími středisky. Tato střediska se mohou osvědčit jako finančně nenáročný zdroj nových zaměstnanců, kteří jsou vyškoleni ve speciálních oblastech, o které má organizace zájem. Protože mnohá z těchto středisek pracují s příslušníky menšin a často vyhledávají pro své kursy členy chráněných skupin, jejich absolventi mohou pomoci firmám při realizaci plánů pozitivních činností. Personální oddělení zároveň může takto splnit jeden ze svých společenských cílů, a to zapojení nezaměstnaných do produktivní poplatníky daní.

Agentury dočasné pomoci

Ve většině velkých měst existují agentury dočasné pomoci, které dokážou rychle reagovat na potřeby organizací. Tyto agentury neposkytují nové zaměstnance, ale jsou zdrojem dodatečné pracovní síly. Tito dočasní zaměstnávající zaměstnanci vlastně pracují pro agenturu a jsou pouze "zapůjčeni" organizacím, které o ně požádají. Pro dočasné práce - během dovolených,

Legislativa týkající se vyškolení

Důsledky pro pozitivní činnost

ných, chřipkových epidemií či na vrcholu sezóny - jsou tyto agentury lepší alternativou než přijímání nových zaměstnanců na dobu určitou. Některé organizace - jako je např. Motorola, TRW, Merrill Lynch, Control Data či IBM - v podstatě využívají dočasných zaměstnanců pro uspokojení části zaměstnaneckých potřeb svých firem. Využívají dočasných pracovníků jako lidí, kterým mohou dát v období, kdy obchody nejdou tak, jak by měly, okamžitou výpověď, čímž ušetří zaměstnance na plný úvazek, kteří si v podniku budují svoji kariéru. Kromě toho, že se tyto agentury postarají o veškeré činnosti související s přijímáním nových zaměstnanců (včetně účetnictví), jsou navíc schopné obstarat jen na základě stručného oznámení veškeré administrativní pracovníky. Někdy jim to netrvá ani jeden den.²⁹⁾ Když se dočasný nedostatek překoná, není potřeba dávat těmto pracovníkům výpověď, protože oni pracují pro agenturu a ne pro danou organizaci. Mohou být posláni pryč, aniž by mohli na zaměstnavateli uplatňovat nárok na podporu v nezaměstnanosti. Někdy jsou dočasní pracovníci přijati do řad stálých zaměstnanců organizace. Avšak většina lidí, kteří pracují pro agentury dočasné pomoci, zde i nadále zůstává, protože to jsou lidé, kteří nevyhledávají dlouhodobou práci na plný úvazek. Převážnou část dočasných pracovníků tvoří studenti, důchodci a další lidé, kteří nechcejí dlouhodobě vykonávat určitou práci.³⁰⁾

Dočasní zaměstnanci

Zaměstnávání v zahraničí

Přijímání zaměstnanců v cizích zemích znamená pro náboráře zvláštní úkoly. Ve vyspělých průmyslových zemích mohou náboráři postupovat většinou touto cestou, jakou využívají v Severní Americe. Někdy je možné požádat o dodatečnou pomoc lidí z ambasády či konzulátu. Využití této pomoci či pomoci dalších odborníků může být nezbytné v případech důležitých povolání, u kterých je nezbytné příznivé společenské přijetí, společenské obléčení a další charakteristické známky úspěchu, které mohou být někdy považovány za důležitější než minulá praxe nebo další tradičnější kritéria, jakých se používá v domácí zemi.

V rozvojových zemích mohou být služby pro soukromé osoby i pro veřejnost méně obvyklé a méně rozvinuté. Náboráři zjistili, že kromě doporučení zaměstnanců a pomoci z ambasády si musí vybudovat svou vlastní síť kontaktů, od novinářů po vládní představitele hostitelské země. Pokud dojde k určitým problémům, zvláštní význam mají konflikty kulturního rázu. Mezi jednotlivými frakcemi v zemi může existovat historická nenávilost, ať už jde o rozdílné národnostní klíky, prvky formálního kastovního systému nebo o pouhé nepřátele na základě dlouhodobých tradic.

Určeno pouze pro studijní účely

Bývalí zaměstnanci

Dvěma často přehlíženými zdroji nových zaměstnanců jsou dřívější a další bývalí zaměstnanci. Tito pracující by třeba rádi v organizaci zůstali, kdyby si mohli upravit pracovní dobu a změnit počet pracovních hodin. Rodinné povinnosti, zdraví či další okolnosti mohou vést k tomu, že pracovník podá výpověď. Přitom by však stačilo nabídnout mu zkrácený pracovní úvazek a organizace by mohla i nadále využívat jeho cenných schopností a kvalifikace.³¹⁾ Pokud možným řešením není zkrácený pracovní úvazek, ke spokojenosti zaměstnavatele i k vyřešení budoucích potřeb zaměstnavatele v oblasti přijímání nových zaměstnanců může pomoci dočasné uvolnění pracovníka z práce.

"Zpětná koupě" je možnou cestou, která stojí za úvahu, ačkoliv personální odborníci i pracovníci se jí obvykle snaží vyhnout. Ke *zpětným koupím* dochází tehdy, když se zaměstnanec rozhodne vzít práci někde jinde a původní zaměstnavatel mu nabídne víc než ten nový. Za příklad poslouží následující rozhovor:



Zaměstnanec: Dávám výpověď. Jdu pracovat jako počítačový programátor k firmě International Plastics.
Manažer: Pro nás máš příliš velkou cenu na to, abychom tě prostě nechali odejít. Kolik ti tam nabízejí?
Zaměstnanec: Nabízejí mi o 3000 dolarů více!
Manažer: Zůstaň u nás a já ti dám o 4000 víc.
Zaměstnanec: Ne. Odcházím.
Manažer: A když to bude 5000?
Zaměstnanec: Dobře, to beru.

I když manažer má právo na to pustit se do přeplácení, brzy může zjistit, že ostatní pracovníci očekávají podobné příplatky. Zaměstnanci se mohou distancovat od pokusů zpětné koupě z etického důvodu, daného nenastoupením do zaměstnání, které zrovna přijali. Navíc, co brání manažerovi v tom, aby si podal utajovací inzerát a našel náhradu za daného zaměstnance? Potom by organizace v případě odchodu pracovníka, jak tomu bylo v minulém příkladu, k firmě International za něj bez problémů našla náhradu.

Den otevřených dveří

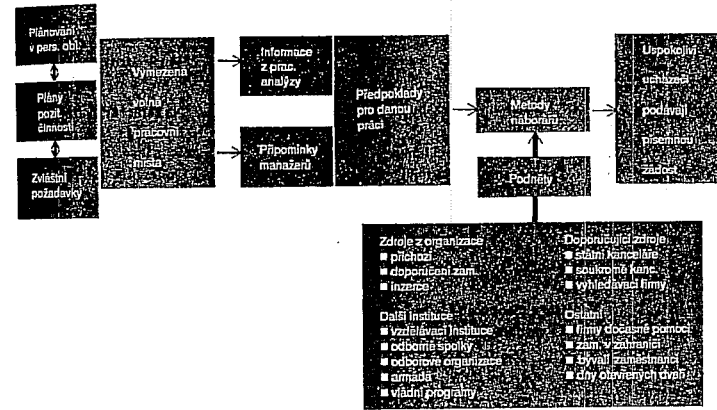
Nový prostředek při získávání zaměstnanců

Relativně neobvyklým postupem při přijímání nových zaměstnanců je využívání dne otevřených dveří. Lidé z okolí jsou pozváni, aby si prohlédli vybavení firmy, jsou pohoštěni a popřípadě jim promítnut film o firmě. Tato metoda se osvědčila zvláště při přijímání úředníků v době, kdy je nedostatek lidí s administrativními schopnostmi.³²⁾

Firma G. D. Searle & Co. ze Skokie ve státě Illinois využila této metody, když měla problémy s přijímáním pomocné úřednické síly. Ze sedmdesáti dvou lidí, kteří se účastnili dne otevřených dveří, podle předpokladů společnost přijala dvacet sekretářek a úředníků.³³⁾

V příloze 6-3 je shrnut proces získávání nových zaměstnanců a jsou tam uvedeny všechny obecně používané metody a cesty jejich získávání. Jak příloha dokládá, nábor zaměstnanců končí v momentě, kdy zájemce o práci podá písemnou žádost o zaměstnání, což se děje většinou formou vyplněného formuláře.

Příloha 6-3
Shrnutí
náborového
procesu



FORMULÁŘE PRO ŽADOST O ZAMĚSTNÁNÍ

Formuláře pro žádost o zaměstnání shromažďují jednotným způsobem informace o nových zaměstnancích. I když noví zaměstnanci dobrovolně nabídnou detailní informace o své osobě, většinou jsou požádáni, aby vyplnili formulář, protože tímto způsobem shromážděné informace jsou dobře porovnatelné. Každé personální oddělení si zpravidla navrhuje svůj vlastní formulář. Přesto existují určité společné rysy. V příloze 6-4 je uveden typický příklad formuláře žádosti o přijetí do zaměstnání a jeho hlavní součásti. Ačkoliv je tento formulář zcela typickým příkladem, může obsahovat otázky, které jsou vzhledem k legislativě v některých státech nedovolené. Jak uvedl jeden autor:

Určeno pouze pro studijní účely

190

PŘÍLOHA B-4
Typický příklad
formuláře
pro žádost
o přijetí
do zaměstnání

BLAKELY ELECTRONICS, INC.
"Organizace poskytující stejnou prac. příležitost"
Žádost o přijetí do zaměstnání

Osobní data

- Jméno
- Adresa
- Telefon

Charakter zaměstnání

- Požadovaný druh zam. Na plný úvazek Na zkrácený úvazek
Stálé Dočasné
- Požadovaná práce či funkce
- Datum možného nástupu
- Jste ochotni přijmout jiné zaměstnání, pokud vám nemůžeme poskytnout to, ož žádáte?
Ano Ne
- Přibližná požadovaná mzda nebo plat dolarů za měsíc.

Vzdělání a schopnosti

- Zakroužkujte nejvyšší úroveň ukončeného vzdělání:
8 9 10 11 12 13 14 15 16 postgraduální studium
střední škola vysoká škola

10. Prosíme o doplnění následujících informací, týkajících se vašeho vzdělání. (Středoškolské, na odborných školách a na univerzitách).

- Jméno školy Akademická hodnost
Adresa školy
- Jméno školy Akademická hodnost
Adresa školy

11. Prosíme o popsaní vašich schopností a dovedností. (Práce se stroji, zařízením, nástroji a další dovednosti, které máte.)

Praxe

Prosíme o uvedení informací o každém dosavadním zaměstnavateli, počínaje tím posledním či současným. (V případě nedostatku místa použijte laskavě další papír.)

- Zaměstnavatel Datum nastoupení
Adresa zaměstnavatele
Název práce Jméno nadřízeného
Pracovní náplň
Počáteční plat Konečný plat

191

- Zaměstnavatel Datum nastoupení
Adresa zaměstnavatele
Název práce Jméno nadřízeného
Pracovní náplň
Počáteční plat Konečný plat

Vojenská služba

Pokud jste někdy byli příslušníky americké armády, prosíme o uvedení následujících informací:

- Jednotka ozbrojených sil Hodnost při odchodu
Datum nastoupení do
Povinnosti

Členství, vyznamenání a záliby

- Jaké jsou vaše záliby?
- Uveďte seznam civilních/odborných organizací, kterých jste členem.
- Uveďte seznam všech vyznamenání, která jste kdy dostal.

Doporučení

V následujícím prostoru uveďte tři doporučení od lidí, jež nejsou členy vaší rodiny:

- Jméno Adresa
- Jméno Adresa
- Jméno Adresa

18. Podle vašeho vlastního uvážení doplňte všechny informace, o kterých si myslíte, že by měly být posouzeny při vyhodnocování vaší žádosti.

Podpisem na tuto žádost:

- Potvrzují správnost všech výše uvedených informací a dalších nezbytných informací, které mohou být potřebné při rozhodování o vhodnosti mého přijetí.
- Potvrzují, že výše uvedené informace jsou pravdivé.
- Uvědomuji si, že nepravdivé a nesprávné informace mohou být důvodem pro zamítnutí mé žádosti.

Podpis žadatele

Datum

Určeno pouze pro studijní účely

192

Státní jurisdikce může znamenat ještě další omezení

Zatímco většina zaměstnavatelů může znát... důležité federální předpisy, mnozí z nich si neuvědomují, že zákony o stejné pracovní příležitosti jsou v některých státech mnohem přísnější než federální předpisy. Například, zatímco federální předpisy žádají, aby zaměstnavatel byl na požádání schopný omluvit některé otázky před zaměstnáním jako účelná omezení pro přijetí (BFOQx), podle zákona platného ve státě Ohio musí být všechny dotazy z nepatřičných oblastí (jako je pohlaví, rasa atd.) potvrzeny před jejich užitím místní Komisí pro občanská práva.

Ve státech, kde jsou místní zákony přísnější než federální zákon, jsou sledovány formuláře pro žádost o přijetí do zaměstnání ještě kritičtější...³⁰

Není dostačující vyhovět pouze federálním zákonům. Státní zákony jsou také důležité. Pokud dojde ke střetu zákonů těchto dvou úrovní, obvykle musí být dodržován ten přísnější. Neznalost státního zákona u soudu neomlouvá. V jedné studii o formulářích pro přijetí do zaměstnání dva vědci uváděli, že v 73 % formulářů byla jedna či více nevhodných otázek.³⁰ Ve zbytku této kapitoly probíráme jednotlivé části dotazníku znázorněného v příloze 6-4.

Osobní data

Většina formulářů začíná otázkami na osobní údaje. Téměř jednotně se objevují dotazy na jméno, adresu a telefonní číslo. Dotazy na údaje, jako je místo narození, pohlaví, rasa, vyznání či národnost, mohou vést k obvinění z diskriminace. Protože jsou zakázané jakékoliv projevy diskriminace vůči uchazečům o práci, kteří jsou členy chráněných skupin, neúspěšný uchazeč se může domnívat, že při takových diskriminačních dotazech bylo jeho zamítnutí motivováno diskriminačním postojem. Personální oddělení musí být schopné doložit, že tyto otázky mají vztah k charakteru daného povolání.

V dotaznících se mohou vyžadovat informace o zdraví, výšce, váze, postizích, která mají vztah k vykonávání práce, hlavních nemocech a úrazech. Zde opět může dojít k právnímu problému. Vládní kontrahenti mají na základě zákona z roku 1973, který se nazývá *Rehabilitation Act* (Rehabilitační zákon), zakázány veškeré projevy diskriminace vůči postiženým osobám. Břímě důkazů nezbytných k tomu, aby se prokázalo, že tyto otázky mají opravdový vztah k danému zaměstnání, padá na bedra zaměstnavatele. Často se také vyžadují informace o stavu zaměstnance a jeho rodinných příslušníků a o tom, koho je potřeba v případě nutnosti náhle lékařské pomoci kontaktovat. Tyto informace opět nesmí být použity za účelem diskriminace příslušníků chráněných skupin.

Charakter zaměstnání

Některé dotazy se týkají toho, co uchazeč od nového zaměstnání očekává, a kdy je schopen začít pracovat. V této části se objevují dotazy na funkci,

Postižení lidé jsou pod ochranou

193

kerou chce uchazeč zastávat, jestli je ochoten přijmout i jinou funkci, kdy může nastoupit do práce, jakou si přeje mzdu nebo plat a zda chce pracovat na plný nebo zkrácený úvazek. Tyto informace napomáhají náborářům porovnat cíle uchazeče o zaměstnání s potřebami organizace. Příliš obecné či nejisté odpovědi mohou vést k tomu, že tato žádost nebude brána v úvahu. Následuje příklad:

Nezkušený náborář: Pod "požadovaná funkce" uchazeč napsal "jakoukoliv práci". Také pod "požadovanou mzdu" napsal "minimální či lepší". Co mám s takovou žádostí dělat?

Manažer pro zaměstnání: Nejsi poradce pro vyhledávání správného povolání. Jsi náborář. Zařad ten formulář mezi ty nevyužité a zapomeň na něj.



Vzdělání a schopnosti

Část formuláře nazvaná *Vzdělání a schopnosti* má za účel zjistit schopnosti a dovednosti uchazeče. Tradičně je vzdělání nejdůležitějším kritériem při hodnocení uchazeče o práci, ale jeho význam bývá oslaben požadavkem, aby personální oddělení dokázala, že požadované vzdělání je pro danou práci opravdu nezbytné. Dosažené výsledky ve vzdělání naznačují určité schopnosti člověka. Proto se tento dotaz běžně objevuje téměř na všech dotaznících. Používá se také dotazů o zvláštních schopnostech, které napomáhají k vyhledávání perspektivních zaměstnanců. Tato část o schopnostech pracovníka pomáhá více než jakákoliv jiná část odhalit, zda je uchazeč vhodným kandidátem pro určité povolání.

Praxe

Uchazeči o zaměstnání musí často uvést seznam minulých zaměstnavatelů. Z této informace může náborář usoudit, jestli je daný člověk někým, kdo neustále přechází z jednoho zaměstnání do druhého, nebo zda bude pravděpodobně dlouhodobým zaměstnancem. Krátký pohled na uvedené názvy prací, povinností a odpovědností také napoví o tom, zda je tento kandidát potenciálně schopným uchazečem o práci. Pokud se tato informace neslučuje s tím, co by zkušený náborář předpokládal, že bude v dotazníku uvedeno, může to znamenat i to, že si kandidát názvy svých zaměstnání, funkcí či odpovědností trochu přikrášlil.

Vojenská služba

V mnohých dotaznících jsou požadovány informace, týkající se vojenské služby. Dotazy jsou obvykle zaměřeny na datum odchodu, název armádní jednotky, ve které uchazeč sloužil, a hodnost při odchodu. Tyto informace pomáhají vysvětlit minulé vlivy na uchazeče a jeho schopnost pracovat v prostředí uspořádaném určitým stylem. Napovídají také o jeho zvláštních

Určeno pouze pro studijní účely

194

schopnostech a dovednostech. Stále častěji jsou však tyto dotazy vynechávány, aby se předešlo diskriminačním projevům vůči veteránům.

Členství, vyznamenání a záliby

Lidé, kteří jsou sehnáni při náboru, jsou více než potencionálními pracovníky. Jsou také určitými představiteli zaměstnavatele v místní společenské komunitě. Pro manažerská a odborná místa mohou mít činnosti ve volném čase vliv na to, že některým kandidátům se dá přednost před ostatními. Členství v civilních, společenských a odborných organizacích, které mají vztah k danému povolání, napovídá o tom, že daný člověk má zájem o místní komunitu i o pracovní kariéru. Vyznamenání jsou uznáním za významné úspěchy. Záliby mohou vést k zlepšování důležitých schopností pro danou práci a naznačují možné východisko při stresu či frustraci nebo příležitost dalšího využití pro danou organizaci.



Osobní zájmy mohou sloužit pracovnímu účelu

Když Frank Simmons (personální manažer pro obchodní zastoupení Forda v New Orleansu) dostal navrženou kupu žádostí o přijetí na místo manažera v oddělení automobilového a nákladního leasingu, roztrhl tyto vyplněné formuláře do dvou kuplíček. Když byl dotázán, jakých kritérií pro roztrhání těchto formulářů užil, odpověděl, "Hledám hráče golfu. Naše největší obchody s osobními a nákladními automobily se dělají na golfovém hřišti."

Doporučení

Kromě tradičních doporučení od přátel nebo bývalých zaměstnavatelů se mohou v dotaznících žádat ještě další "doporučující" informace. Dotazy se mohou týkat uchazečova trestního rejstříku, pověsti, přátel a příbuzných, kteří v dané organizaci pracují, či bývalých zaměstnání. Trestní rejstřík, pověst a přátelé či příbuzní pracující u této firmy mohou být důležitým činitelem, pokud se v dané práci dostane do styku s tajnými informacemi, hotovými penězi či jinými cennostmi. Vztah k danému povolání musí být řádně doložen, pokud daná kritéria vedou k nepřiměřené diskriminaci členů chráněných skupin. Předešlé zaměstnání u organizace znamená, že zde musí být zpráva o pracovním výkonu uchazeče.

Řádek s podpisem

Kandidáti jsou obvykle požádáni, aby podepsali formulář a uvedli tam datum vyplnění. S místem pro podpis většinou souseď potvrzení správnosti uvedených informací. Toto potvrzení dovoluje zaměstnavateli, aby si ověřil doporučení, zkontroloval záznamy v oblasti zdravotnické, trestní či vztahující se k financím, a uskutečnil další nezbytné šetření. Dalším obvyklým ustanovením je prohlášení uchazeče, že podle jeho názoru jsou uvedené informace pravdivé a přesné. Ačkoliv se tímto dodatkem většina lidí příliš ne

195

zabývá, uvedením nepřesných informací ve formuláři je ve většině organizací důvodem pro výpověď.

Jim LaVera zalhal při uvedení svého věku, aby se dostal do výškolovacího programu pro policejní úředníky. Když se blížil k důchodovému věku, byl vyzooměn o tom, že bude muset odejít během šesti měsíců místo třiceti měsíců, jak si naplánoval. Když Jim protestoval, vyšla jeho lež, které se dopustil před lety, na povrch. Dali mu na vybranou buď že mu vypoví smlouvu, nebo že odejde předčasně do důchodu s výrazně omezenými dávkami.



Když je formulář vyplněn a podepsán, končí tím proces vyhledávání nových zaměstnanců. Nezodpovězené otázky svými důsledky stále ovlivňují personální management, jak tomu bylo i v případě s Jimem LaVerasem. Konec tohoto procesu ve skutečnosti naznačuje začátek procesu výběru toho nejvhodnějšího kandidáta, jenž je probrán v následující kapitole.

SHRNUTÍ

Nábor je proces, ve kterém se hledají a lákají schopní uchazeči o zaměstnání. Tato činnost je obvykle spojována s odborníky v personálních odděleních, jimž se říká náboráři. Předtím než náboráři získají žádosti o zaměstnání, měli by si uvědomit vlivy podmínek, za kterých pracují. Zvláště významná jsou taková omezení, jako je politika dané organizace, plány v personální oblasti, plány pozitivních činností, návyky náborářů, okolní podmínky a požadavky pro dané povolání.

Náboráři mají k dispozici velké množství metod, prostřednictvím kterých hledají a lákají uchazeče o práci. Ke zdrojům, které zaměstnavatel využívá, patří přichozí, pisatelé, doporučení zaměstnanci a přímý nábor prostřednictvím pracovních inzerátů i jejich dalších forem. Uchazeči o práci mohou být vyhledáváni také prostřednictvím doporučení státních zprostředkovatelů práce, soukromých zprostředkovatelů práce či vyhledávacích firem. Noví zaměstnanci mohou být získáni i prostřednictvím různých spolků a institucí, jako jsou např. vzdělávací instituce, odborné spolky, odborářská organizace, armáda či vládní výškolovací programy. Některé firmy dokonce využívají převodu dočasných a bývalých zaměstnanců na trvalé, kteří pracují na plný či zkrácený úvazek. I den otevřených dveří může přivést do zařízení lidi a podnitit je, aby následně vyplnili žádost o přijetí do zaměstnání.

Konec tohoto procesu vede k vyplněným formulářům pro přijetí od přípravených, ochotných a schopných kandidátů. Tyto formuláře obsahují velké množství rozličných otázek pro uchazeče o zaměstnání, včetně otázek různé osobního rázu a otázek týkajících se zaměstnání, vzdělání a praxe. Mohou se tam dokonce objevit i otázky, týkající se zálib uchazeče, jeho členství v různých organizacích, vyznamenání a osobních zájmů. Obvykle se v těchto formulářích žádají i doporučení. Se širokou škálou uchazečů o zaměstnání a s informacemi, které jsou uvedeny v dotaznících, je per-

Určeno pouze pro studijní účely

K tématu : D. VYBRANÉ PROCESY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Téma I. Zajištění a stabilizace pracovníků

Kapitola 1. Zajištění pracovníků

1.2. Výběr uchazečů

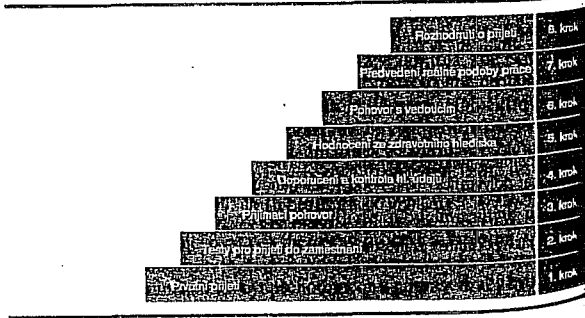
Výběrový proces je souborem kroků, které musí uchazeči vykonat. Je navržen obvykle tak, aby se jeho pomocí dali určit nejschopnější kandidáti, kteří se s největší pravděpodobností úspěšně zhostí plnění pracovních povinností, a aby se dali vyškrtnout kandidáti, kteří by patrně při vykonávání daného povolání tak úspěšní nebyli. Někdy může být tento proces velice jednoduchý a přítom efektní, a to zvláště v tom případě, kdy se volná místa zaplňují z vnitřních zdrojů.



V Citibance v New Yorku za účelem vyhledávání vhodných kandidátů pro nově vzniklé pracovní příležitosti z řad současných zaměstnanců zjednodušili výběrový proces tím, že při něm začali používat počítače. Tento vyhledávací proces byl založen na porovnávání profilu kandidátů pro určitou neodbornou práci s požadavky pro vykonávání této práce. Zvláštní úkoly, jejichž plnění si daná práce žádala, byly spolu se zvláštními schopnostmi zaměstnanců zaneseny do počítače. Zaměstnanci, kteří se pro danou práci nejvíce hodili, jsou potom hodnoceni z hlediska daných požadavků. Jedním z nedostatků tohoto vyhledávacího procesu je, že se v něm neposuzují faktory, které se daných požadavků netýkají, jako např. jestli tento zaměstnanec skutečně chce tuto práci vykonávat.¹⁸

Aby personální oddělení zajistila posouzení všech faktorů, které se týkají i netýkají požadavků na danou práci, používají obvykle podrobně zpracovaný systém více kroků sloužících k výběru zaměstnanců. Takový systém je znázorněn v příloze 7-2. Pokud jsou posuzovány vnitřní zdroje, zřídka kdy je nutné uskutečňovat prvotní přijetí uchazečů o zaměstnání, ověřovat doporučení či dělat lékařskou prohlídku. Ale pokud se jedná o uchazeče, kteří nejsou v organizaci zaměstnaní, běžně se provádějí všechny kroky znázorněné v příloze 7-2. Ve zbyvajících částech této kapitoly je výběrový proces blíže vysvětlen a všechny kroky uvedené v tabulce jsou podrobně rozebrány.¹⁷

PŘÍLOHA 7-2
Jednotlivé kroky
výběrového
procesu



PRVOTNÍ PŘIJETÍ - 1. KROK

Výběrový proces je obousměrným procesem. Organizace si vybírá nové zaměstnance a uchazeči o místo si vybírají svého zaměstnavatele. Výběr začíná návštěvou personálního oddělení nebo podáním písemné žádosti o zaměstnání. Podle toho, jakou formou proběhne toto prvotní přijetí, si uchazeč o zaměstnání dělá svůj názor na organizaci. Jedni odborníci se domnívají, že toto prvotní přijetí většinou ovlivňuje rozhodnutí uchazeče, zda se přihlásí na vstupní pohovor či zda si vyžádá další informace.¹⁹

Dobré prvotní přijetí je součástí dojmu ze zaměstnání

Pokud se uchazeč o zaměstnání dostaví osobně, projevem zdvořilosti může být předběžný pohovor. Tento "zdvořilostní pohovor", jak se mu často říká, přispívá prostě k udržování dobrých vztahů s veřejností.¹⁹ Pomáhá také personálnímu oddělení podchytit lidi, kteří se pro dané povolání očividně nehodí, a získat podrobné informace o těchto náhodných návštěvnicích, kteří jsou často neoficiálně hodnoceni na základě jejich vzhledu, vystupování a dalších charakteristických rysů. Během tohoto prvotního přijetí se obvykle požaduje dodání vyplněné žádosti o zaměstnání. V následujících krocích výběrového procesu se ověřují informace, které jsou v žádosti uvedené.

TESTY PRO PŘIJETÍ DO ZAMĚSTNÁNÍ - 2. KROK

Testy pro přijetí do zaměstnání jsou prostředky, které slouží k porovnání vlastností a schopností uchazečů o zaměstnání s požadavky pro dané povolání. Některé testy jsou písemné, jiné jsou ve formě cvičení, v nichž se simulují skutečné pracovní podmínky. Matematický test pro účetní je příkladem písemného testu a test pro vedoucí účetní, který používají ve firmě Merill Lynch, je příkladem cvičení simulujícího skutečnost. Testy se častěji používají pro hodinově placené práce než pro volná místa vedoucího nebo řídicího charakteru, protože hodinově placená povolání si obvykle žádají omezené množství schopností a dovedností, které se dají testem snadno prošetřit.

Povolání vedoucího či řídicího charakteru jsou často příliš složitá na to, aby se na ně mohly používat testy. Pokud se přesto na taková místa testy používají, jsou většinou založeny na simulování skutečných situací a vyhodnocovány několika odborníky - tak je tomu např. ve firmě Merill Lynch. "Odhady procentuálního zastoupení velkých podniků, které používají testy jako určitou pomůcku při přijímání nových zaměstnanců nebo při zajišťování pracovního postupu zaměstnanců současných, se pohybují okolo 40 %. V tomto čísle je zahrnutý i velký počet uznávaných firem - AT&T, IBM, Knight-Ridder Newspaper, J. C. Penney a Sears Roebuck."²⁰ Kromě testování zvláštních schopností a dovedností mohou testy přinášet i další výhody pro proces rozřizování uchazečů.

Určeno pouze pro studijní účely



ASPA v jedné své studii zkoumala 390 firem a došla např. k závěru, že 86 % těchto organizací používá testy jako součást svého výběrového procesu. Testy byly rozšířeny zejména mezi největšími firmami, na které se vztahoval průzkum. Ze zkoumaných firem jich 17 % dávalo novým uchazečům o zaměstnání testy na drogovou závislost a 12 % jich dávalo tyto testy i současným zaměstnancům; pětina 13 % uchazečů a 9 % zaměstnanců však bylo testováno kvůli závislosti na alkoholu. Snad ještě zajímavější je to, že více než dvě třetiny (68 %) společností zvýšily množství využívaných testů nebo o tomto zvýšení alespoň uvažovaly.²¹

Značná pozornost musí být věnována testování příslušníků cizích národností, ať už se hlásí o práci ve své zemi či v zemi, kde se nachází organizace. První a snad nejdůležitější věcí je, že v těchto testech se mohou objevovat určité věci, které mají úzké spojení s kulturou dané země - jako např. málo známé slangové výrazy. Za druhé zákony v jiných zemích mohou zakazovat některé druhy testů. Za třetí vzhledem k sociálnímu postavení nebo politickým souvislostem může být test považován za urážku či poškozování osobních zájmů.

Ověřování platnosti testu

Testy začaly být velmi populární během světové války, kdy se vojenským brancům dávaly testy inteligence. Během dalších let byly rozvinuty takové formy testů, které se daly ve velké míře používat při zaměstnávání nových pracovníků, i když se o mnohých z nich tvrdilo, že není dostatečně prokázána jejich účinnost. Aby se o závěry testů dalo opírat, musely být učiněny. Tato účinnost je podmiňována tím, zda se otázky či úkoly v testu vztahují k pracovnímu výkonu nebo k nějakému jinému důležitému kritériu. Čím pevnější je vztah mezi výsledky testu a výkonem, tím účinněji může tento test sloužit jako prostředek pro výběr nových zaměstnanců. Pokud otázky v testu nejsou v žádném vztahu k pracovnímu výkonu, test není efektivní a neměl by se používat ve výběrovém procesu.



V jedné společnosti, která v Miami na Floridě zabezpečovala nákladní dopravu, dávali všem uchazečům o zaměstnání rozsáhlý test, ve kterém se proěřovalo, zda umějí číst. V období mezi rokem 1977 a rokem 1982 tvořili jednu třetinu uchazečů o práci imigranti z Kuby. Ale v roce 1982 tu už nebyl žádný kubánský řídicí. Protože řídicí dostávali své instrukce ústní formou a místo určení jim vždy bylo ukázáno na mapě, test ne měl žádný vztah k pracovnímu výkonu. Nebyl účinný. Nerozlišoval dobré řídicí od špatných. Rozlišoval pouze ty, kteří uměli číst anglicky, od těch, kteří to neuměli.

Pokud se kvůli nějakému neefektivnímu testu nepřijmou lidé, kteří jsou příslušníky určité rasy, pohlaví, vyznání či určité národnosti, je to porušením Zákona o občanských právech z roku 1964. Americký Nejvyšší soud rozhodl, že jakýkoliv test (či jakákoliv jiná výběrová metoda), který má nežádoucí dopad na příslušníky chráněných skupin a který nemá přímý vztah k dané práci, narušuje tento zákon.²² Kvůli tomuto výnosu, který zazněl v případě *Griggs v. Duke Power*, by personální odborníci měli být zvláště opatrní na to, aby test nepřiměřeně nevylučoval nějakou skupinu

Neumýšlná diskriminace je nezákonná

Mezníkové případy

lidí. V případě *Griggs* a později i v případě *Albermarle Paper Co. v. Moody* uznal Nejvyšší soud Jednotné směrnice pro výběrové řízení, ve kterých je nastíněno, jak by se testy měly hodnotit z hlediska své účinnosti a platnosti.²³ Aby si personální oddělení zajistila účinnost a platnost testů, musí neustále vyvíjet různé studie. V těchto studiích se porovnávají výsledky testu s výkonem či charakteristickými prvky nezbytnými pro vykonávání určité práce. V příloze 7-3 jsou vyznačeny nejobvyklejší přístupy k hodnocení účinnosti testu.

EMPIRICKÉ PŘÍSTUPY

Empirické přístupy při ověřování účinnosti testu se snaží dát do vztahu otázku testu s kritériem spojenými s daným povoláním, obvykle s pracovním výkonem. Pokud test opravdu změní kritérium spojené s daným povoláním, potom je test s tímto kritériem ve vzájemném vztahu, který se pohybuje od 0 do 1,0. Čím větší je tato souvztažnost, tím větší je potřebná shoda.

■ *Předpokládaná účinnost* se stanoví tak, že se test zadá skupině uchazečů o zaměstnání. Poté, co jsou tyto uchazeči přijati a zvládnou práci poměrně dobře, je změřen jejich výkon. Potom je toto měření dáno do vzájemného vztahu s výsledky testu.

■ *Okamžitá účinnost* umožňuje personálnímu oddělení, aby otestovalo současné zaměstnance a výsledky v testu dalo do vzájemného vztahu s výsledky měření jejich pracovního výkonu. Při tomto přístupu se smazává časový interval, než nově přijatí pracovníci zvládnou svou práci.

RACIONÁLNÍ PŘÍSTUPY

Pokud je množství zkoumaných předmětů příliš nízké, aby se mohli testovat rozumný vzorek lidí, používají se racionální přístupy. Tyto přístupy jsou považovány za méně kvalitní než empirické metody, ale v případě, že empirické přístupy nejsou použitelné, jsou přijatelnými metodami na určování účinnosti.

■ *Obsahová účinnost* se vyskytuje u testů, když test obsahuje dostatečné vzorky schopností, které jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání práce. Test na psaní na stroji pro uchazeče, který má být přijat pouze na psaní na stroji, je příkladem testu s obsahovou efektivností.

■ *Odvozená účinnost* se snaží o zavedení vztahu mezi výkonem a dalšími prvky, které jsou považovány za nezbytné pro úspěšný pracovní výkon. Test inteligence a test na ověření znalostí vědeckých termínů jsou příklady testů s odvozenou účinností, pokud se použijí např. při přijímání výzkumných pracovníků v nějaké chemické společnosti.

Empirické přístupy se opírají o předpokládanou a okamžitou účinnost. Obě metody se snaží o spojením výsledků testu s nějakým kritériem, nejčastěji s pracovním výkonem. Čím těsnější je vzájemný vztah mezi výsledky a tímto kritériem, tím je test kvalitnější. Soudy a směrnice Komise pro stejnou pracovní příležitost dávají přednost empirickým přístupům, protože jsou méně subjektivní než přístupy racionální.

Do racionálních přístupů patří obsahová a formální účinnost. Tyto metody se používají tehdy, když není možné využít empirického přístupu, protože malé množství předmětů zkoumaných nezabezpečuje dostatečný vzorek, který by podléhal studii.

PŘÍLOHA 7-3
Vysvětlení
běžných postupů
při ověřování
účinnosti testu

Určeno pouze pro studijní účely

Diferenční
efektivnost

Nehledě na to, jaký přístup se využívá, odborníci na testy doporučují zvláštní studie o účinnosti na rozdílné podskupiny, jako jsou např. ženy či příslušníci menšin. Používání zvláštních studií na rozdílné podskupiny se nazývá **diferenční účinností**. Bez určení diferenční účinnosti může být test účinný pro velkou skupinu (např. uchazeči mužského pohlaví a bílé barvy pleti), ale ne pro podskupiny příslušníků menšin nebo ženy. Když jsou testy z hlediska své účinnosti hodnoceny, soudy se mohou zajímat o to, jakým způsobem k tomu došlo. Pokud tento způsob nebyl dostatečně propracovaný, i když byl třeba dobře míněný, nemůže být spolehlivým prostředkem pro určení účinnosti a platnosti testu.



Ve firmě Albermarle Paper Company zadali pracovníkům tmavé pleti sérii testů, u nichž nebyla prověřena jejich účinnost a platnost. Zaměstnanci žalovali Albermarle, a tak se firma pustila do studie na ověření účinnosti. Protože tato studie měla několik slabších stránek, soud rozhodl, že test je neplatný a diskriminační. Problém, před kterým firma Albermarle stála, byl následující: ²⁹⁾

- Firma použila testy, které byly prověřovány pro vyšší pracovní funkce a ne pro nástupní místa, pro něž se testy používaly. Při ověřování platnosti a účinnosti testů pro vyšší pracovní funkce nebylo prokázáno, že testy jsou efektivní i pro nástupní místa. Testy se musí ověřovat vzhledem k těm pracím, pro které se využívají.

- Firma prověřovala testy se vztahem k jedné skupině (pracovníci bílé pleti) a potom je využila pro jinou skupinu (pro pracovníky tmavé pleti). Testy musí být ověřovány vzhledem ke všem skupinám, pro které se používají.

Spolehlivost

Kromě toho, že testy musí být účinné a platné, by měly být i spolehlivé. Tato **spolehlivost** vyžaduje, aby testy přinášely odpovídající výsledky pokaždé, když jsou použity. Např. test na manuální zručnost pro montéra by měl přinášet podobné výsledky vždy, když ho určitá osoba dělá. Pokud by se výsledky pokaždé zřetelně lišily, protože dobré výsledky by záležely na štěstí nebo proto, že ten, kdo test hodnotí, nemůže objektivně posoudit výsledky testu, test není spolehlivý. Když testy nejsou spolehlivé, je zřejmé, že nejsou ani účinné.

Prostředky používané v testech a upozornění

Existuje velké množství různých testů pro zaměstnávání. Každý druh testu má ale jen omezenou použitelnost. Přesný účel testu, jeho forma a podmínky pro použití jsou zaznamenány v návodu, který by si měl každý před u skutečným testu přečíst. V návodu je také zpráva o spolehlivosti testu a o výsledcích ověřování účinnosti a platnosti, kterou tam uvádí sám tvůrce testu. Dnes je účinnost mnohých testů ověřována na velkém vzorku populace. Ale personální odborníci by měli provést své vlastní studie, aby přesvědčili, že určitý test bude při naplánovaném využití opravdu účinný. Každý druh testu má rozdílný účel. V příloze 7-4 je uveden seznam příkladů a stručné vysvětlení různých typů testů.

Psychologické testy jsou ty, které hodnotí osobnost a charakter člověka. Patří mezi testy s velmi malou spolehlivostí. S účinností je to také špatně

né, protože vztah mezi charakterem člověka a jeho pracovním výkonem je vágní nebo vůbec neexistuje.

PŘÍLOHA 7-4
Použití některých
testů
pro přijímání
do zaměstnání

NÁZEV	POUŽITÍ (PRO KOHO A KDE)
PSYCHOLOGICKÉ TESTY	
■ Minnesotský vícefázový test osobnosti	Hodnotí osobnost a charakter (vedoucí pracovníci, atomový průmysl, státní bezpečnost)
■ Kalifornský psychologický test	Hodnotí osobnost a charakter (vedoucí pracovníci, ředitelé, nižší vedoucí)
■ Charakterový test Guilforda-Zimmermana	Hodnotí osobnost a charakter (obchodníci)
■ Test Watsona-Glasera pro hodnocení myšlení	Hodnotí schopnost logického uvažování (vedoucí pracovníci, ředitelé, nižší vedoucí)
■ Owenův test tvořivosti	Hodnotí tvůrčí schopnosti a schopnost úsudku (inženýři)
■ Myersům-Briggsův indikátor typů	Hodnotí charakterové znaky (ředitelé)
TESTY NA ZNALOSTI A VĚDOMOSTI	
■ Test na vedoucí schopnosti	Hodnotí znalost metod vedení (ředitelé a vedoucí)
■ Soubor testů pro obecné schopnosti	Hodnotí schopnost vyjadřování, prostorové představivosti, počítání a další schopnosti a zručnosti (uchazeči o práci ve zprostředkovatelských pracích)
TESTY NA PRACOVNÍ VÝKON	
■ Strobmergův test na zručnost	Hodnotí fyzickou koordinaci (řemeslníci)
■ Upravený minnesotský test	Hodnotí prostorovou představivost (projektanti a projektantky)
■ Minnesotský úřednický test	Hodnotí schopnost pracovat s čísly a názvy (úředníci)
TESTY NA ZNALOSTI A VĚDOMOSTI	
■ Test na vedoucí schopnosti	Hodnotí znalost metod vedení (ředitelé a vedoucí)
■ Soubor testů pro obecné schopnosti	Hodnotí schopnost vyjadřování, prostorové představivosti, počítání a další schopnosti a zručnosti (uchazeči o práci ve zprostředkovatelských pracích)
TESTY NA PRACOVNÍ VÝKON	
■ Strobmergův test na zručnost	Hodnotí fyzickou koordinaci (řemeslníci)
■ Upravený minnesotský test	Hodnotí prostorovou představivost (projektanti a projektantky)
■ Minnesotský úřednický test	Hodnotí schopnost pracovat s čísly a názvy (úředníci)
■ Stimulační pracovní test	Hodnotí souhrn požadavků "jako při práci" (vedoucí pracovníci, odborníci)
NÁZORNÝ TEST	
■ Polygrafický test (detektor lži)	Hodnotí fyziologické reakce na otázky (policie, pracovníci v obchodech)

Určeno pouze pro studijní účely

TESTY NA ZJIŠTĚNÍ POSTOJE	
■ Test na zjištění mravních zásad	Hodnotí postoj vůči krádežím a podobným problémům (pracovníci v obchodě, lidé zajišťující bezpečnost, pracovníci v bankách)
■ Dotazník na postoj k práci	Hodnotí postoj k práci a k hodnotám (noví zaměstnanci, pracovníci s nízkým příjmem)

ZDRAVOTNÍ TESTY	
■ Testy na drogovou závislost	Hodnotí se nezákonná přítomnost drog či přítomnost drog ovlivňujících prac. výkon (sportovci, zaměstnanci vlády, pracovníci řídicí přístroje)
■ Genetický test	Určuje genetické dispozice vůči určitým zdravotním problémům
■ Zdravotní test	Hodnotí a kontroluje působení škodlivých látek (horníci, pracovníci v továrnách, výzkumníci)

Testy na znalosti a vědomosti jsou spolehlivější, protože zjišťují určitou informaci či znalost. Příklad jsou matematický test pro účetního nebo test o počasí pro pilota. Personální odborníci musí být však schopni dokázat, že požadované znalosti jsou opravdu pro tuto práci nezbytné. Příklad se společností zajišťující nákladní dopravu z Miami je příkladem, kdy testem prověřované znalosti (čtení na dobré úrovni) nebyly nezbytné.

Testy na pracovní výkon hodnotí schopnost uchazečů plnit některé pracovní povinnosti, které bude muset v novém povolání plnit - je to např. test na psaní na stroji pro písáčky. Předpokladem účinnosti často je, že test obsahuje reprezentativní vzorek pracovních povinností, které bude uchazeč o práci po přijetí do zaměstnání vykonávat. Když však test diskriminuje členy určité chráněné skupiny, musí být schválen testu podloženo studiem na prověřování platnosti. Test, který používají ve firmě Merrill Lynch, je považován za platný a účinný, protože obsahuje dostatečný vzorek pracovních povinností, které budou muset účetní vedoucí plnit.

Názorné testy jsou modernější formou, která slouží k získávání informací o uchazečích v takové podobě, že není snadné je nějakým způsobem překročit. Nejběžnější formou je *polygrafický test* (či detektor lži), o kterém více než jedna pětina firem v jedné studii prohlásila, že ho využívá. V něm se hodnotí psychologické změny při odpovědích na otázky. Jedno duše řečeno, když člověk lže, jeho svědomí je obvykle přičinou nedobrovolných psychologických reakcí, které jsou zaznamenávány polygrafem. Svou cenou od 25 do 50 dolarů za jeden test je stále levnější než detailní prověřování informací o uchazeči. Kromě etických hledisek a hledisek veřejných vztahů je zde však mnoho vážných pochyb o schopnosti většiny pracovníků, kteří pracují s detektory lži, zda dokáží přijatelným způsobem objasnit a interpretovat výsledky tohoto testu. "Americký výbor pro vědecké záležitosti patřící k Asociaci zdravotníků po prozkoumání účinnosti a přesnosti současných polygrafických testů rozhodl, že detektor lži by se neměl používat při práci v personální oblasti v průmyslu a ve federální vládě. Protože se mnozí lidé domnívají, že takové testy jsou zasahováním do je-

Detektor lži
v personální
oddělení

žích soukromí, některé státy zakázaly jejich využívání s odvoláním na federální opatření, která patrně působnost tohoto zákazu rozšířila.²⁷⁾

Testy na zjištění postoje se používají za určitých okolností, když je potřeba dozvědět se o postojích uchazečů o zaměstnání a stávajících zaměstnanců vůči různým aspektům vztahujícím se k práci. Protože polygrafické testy vyvolávají kritiku namířenou proti jejich přesnosti a vhodnosti, používají se pro hodnocení postojů k poctivosti a pravděpodobně i dalších rysů chování, které se k dané práci vztahují, testy na zjištění postoje.²⁸⁾ Tyto testy tedy odhalují postoje zaměstnanců a jejich vztah k hodnotám vyplývajícím z práce. *Dotazník na postoj k práci* se např. úspěšně používá pro určování předpokládaného pracovního výkonu nových zaměstnanců a zaměstnanců s nízkým platem.²⁹⁾

Zdravotnické testy jsou v několika posledních letech stále populárnější. Prostřednictvím rozboru moče či vzorku krve jsou laboratoře schopné odhalit přítomnost drog. Podle Národního ústavu pro drogovou závislost a zneužívání drog více jak 30 % z 500 firem nyní používá pro uchazeče o práci i pro své zaměstnance testy, ve kterých zjišťuje, zda nezneužívají drogy.³⁰⁾ Tyto testy se také často používají při sportovních utkáních profesionálních i amatérských sportovců z univerzit, kdy se zjišťuje výskyt steroidů, povzbuzujících prostředků a dalších chemických látek, které mohou přinést sportovcům, kteří je užívají, krátkodobé výhody. Testy na drogovou závislost se při přijímání nových zaměstnanců však začaly používat až v polovině osmdesátých let, zejména jako reakce na rostoucí množství lidí nelegálně užívajících drogy.

Drogové testy

Bývalý ředitel Federálního úřadu pro drogovou závislost prohlásil, že v roce 1985 "více než 15 miliónů pracujících Američanů užívalo marihuanu a nejméně tři milióny užívaly kokain". Znepokojení ze zneužívání drog vedlo firmy, jako je IBM, American Airlines, Storer Communication a mnohé další k tomu, že začaly po uchazečích o práci požadovat, aby udělali test, zda neuvívají marihuanu či kokain.³¹⁾

Jak se zdokonalovala technologie, začaly být testy na genetické vady či dispozice technicky i finančně stále snadnější uskutečnitelné. Genetické testy mohou zaměstnavatele upozornit na jedince, u nichž je větší pravděpodobnost rozvoje určitého onemocnění.³²⁾ Podobně i zdravotní kontrola zaměřená na určitá onemocnění či na získání imunodeficitního syndromu (AIDS) nebo na účinek určitých toxických chemických látek, který se projevuje přítomností některých jedovatých prvků, jako je olovo nebo rtuť, v organismu zaměstnanců, může zaměstnavatele upozornit na vysoko nebezpečné zaměstnance nebo na nedostatky ve zdravotní nezávadnosti pracovního prostředí.

Spory okolo používání detektorů lži a zdravotních testů staví personální odborníky před významné dilema. Na jedné straně jsou tyto metody doplněnými prostředky pro spolehlivější zajištění optimální pracovní síly. Na druhé straně jsou tyto testy zdrojem chyb. Pokud se objeví nějaký negativní test, zaměstnavatelé mohou zadat propracovanější testy nebo využít jiných metod pro ověření a zajištění správných závěrů při výběrovém procesu. Pokud testy diskriminují nepřiměřené členy určité chráněné sku-

piny, může dojít k porušení Zákona o stejné pracovní příležitosti. Nositelé viru AIDS jsou např. v určité jurisdikci chráněni novými zákony či výnosy nebo se na ně vztahují zákony, které mají chránit postižené osoby. Mnozí uchazeči o zaměstnání a stávající zaměstnanci navíc považují tyto testy za zasahování do jejich soukromí.³³⁾

Personální odborníci by si kromě toho, že dávají pozor na zvláštní varovné signály spojené s jednotlivými testy a na potencionální spory, měli uvědomit, že testy nejsou vždy použitelné. I když je třeba možné testy vyvinout či zakoupit, náklady na jejich získání a realizaci se nemusí pro určitá volná místa, na která se hlásí málo uchazečů nebo která se jen zřídka kdy zaplní, vyplatit. K příkladům patří práce odborné nebo řídící. Test nemusí být pouze uskutečnitelný, ale jeho použití má být také dostatečně pružné. Testy nemusí být vždy prvním či posledním krokem výběrového procesu. Místo toho používají personální odborníci testy v průběhu výběrového procesu - tehdy, kdy je to podle jejich názoru nejvhodnější. Posuďte, co si o tom myslí zkušený personální manažer pro obchody s potravinářským zbožím.



Zvláštnosti jednotlivých odvětví

Mnozí personální odborníci v jiných odvětvích využívají testů až po uskutečnění jiných kroků ve výběrovém procesu. V oblasti obchodování s potravinami musle nejdříve použít test. Proč máme plynout časem při pohovoru s člověkem, který neví, že když jsou tři kusy za 88 centů, jeden kus je za 30 centů? Navíc žádostmi o přijetí se zabýváme v úterý a můžeme jich mít až 300. Pohovory by nám zabraly 75 hodin za týden a můj personál přitom sestává z jednoho úředníka a ze mne. Ale díky testům můžeme otestovat celou skupinu během jedné hodiny. Pohovor pak děláme jen s těmi, kteří měli dobré výsledky.

Test pro přijímání do zaměstnání je nakonec jen jednou z mnoha metod výběrového procesu, protože jeho použití se omezuje jen na faktory, které mohou být bez problému testovány a účinně využity. Jiné prvky, jako je např. entuziasmus a motivace, není možné pomocí testu hodnotit a přitom mohou být neméně významné.

PŘIJÍMACÍ POHOVOR - 3. KROK

Přijímací pohovor je oficiální rozhovor, který jde do hloubky a jehož cílem je zhodnotit, zda je možné uchazeče o práci přijmout. Ten, kdo tento pohovor vede, se snaží najít odpovědi na tři obsáhlé otázky: Může uchazeč o práci dané povolání vykonávat? Bude toto povolání vykonávat? Jaký je uchazeč ve srovnání s ostatními, kteří byli pro tuto práci posuzováni?

Přijímací pohovory či podrobné pohovory, jak se jim také říká, jsou nejrozšířenější přijímací metodou. V jedné studii se uvádí, že 90 % všech organizací, které se v dané studii zkoumaly, důvěřuje pohovorům více než jakékoliv jiné metodě pro získávání informací k výběru nejlepších kandidátů.³⁴⁾ Jejich popularita vyplývá z jejich pružnosti. Mohou být upraveny pro nekvalifikované, kvalifikované, vedoucí i řadové pracovníky. Umož-

Jádro výběrového procesu - pohovory

ňují také výměnu informací ve dvou směrech - zaměstnavatel se dozví potřebné informace o uchazeči a uchazeč o zaměstnavateli.³⁵⁾

Pohovory mají i určité nedostatky. Jejich nejvýraznější slabou stránkou je jejich spolehlivost a účinnost.³⁶⁾ Aby byl pohovor spolehlivý, nesmí se lišit, zabývající se pohovory, příliš lišit v interpretaci jejich výsledků. Ale běžné je, že různí odborníci si vytvářejí různé názory. Spolehlivost se zlepšuje tehdy, když jsou pokládány stejné otázky, a zvláště tehdy, když si odborníci zaznamenávají systematicky odpovědi.³⁷⁾ Účinnost a platnost pohovorů je diskutabilní, protože málokteré personální oddělení ověřuje studiem platnost výsledků pohovoru. Aktivní personální oddělení si však již začala tento problém uvědomovat a porovnávají výsledky pohovorů se skutečným pracovním výkonem či s jinými kritérii, jako je např. stálost v zaměstnání.³⁸⁾ Je potřeba, aby se více prověřovala platnost a účinnost pohovorů, protože často mohou vycházet spíše z osobních charakteristických rysů kandidátů než z jejich potencionálního pracovního výkonu. V jedné studii se např. uvádělo, že dva z nejvýznamnějších proměnlivých faktorů, které ovlivňují pohovor, je plynulost hovoru a klidný projev.³⁹⁾ Pokud by tyto závěry byly použitelné pro většinu pohovorů, vedených za účelem nalezení vhodného zaměstnance, mohly by výsledky pohovorů korespondovat spíše s plynulostí řeči a klidným projevem než s potencionálním výkonem. Jestli však pohovory vedou k nějakým výsledkům, je to i nadále ovlivněno jejich užspůsobivostí a očekávanou efektivností.

Jednotlivé druhy pohovorů

Pohovor je většinou veden mezi tazatelem a uchazečem o práci, podle zásady jeden na jednoho. Občas se také vyskytují skupinové pohovory. Různé druhy skupinových pohovorů jsou popsány v příloze 7-5.

Jednou z forem skupinových pohovorů je střetnutí uchazečů se dvěma a více tazateli. To umožňuje tazatelům hodnotit jednotlivé osoby na základě stejných otázek i odpovědí. Další rozsáhlou formou uvedenou v příloze je, že dva a více uchazečů o práci jsou dohromady zpovídati jedním tazatelem nebo více tazateli. Tato metoda šetří váš čas. Umožňuje také, aby byly odpovědi různých uchazečů o práci ihned porovnávány. Ať už se jedná o skupinový pohovor nebo ne, existují různé struktury pohovorů. Otázky mohou být předem připravené, nepřipravené, kombinované, řešící určitý problém či stresové. V příloze 7-6 jsou tyto jednotlivé struktury porovnány. V praxi se nejčastěji používá kombinace připravených a nepřipravených otázek, ačkoliv každá z dalších struktur má svůj zvláštní význam.⁴⁰⁾

Určeno pouze pro studijní účely

PŘÍLOHA 7-5
Různé kombinace množství uchazečů o práci a tazatelů

	Počet tazatelů	Počet uchazečů o práci
Samostatný pohovor		
	1	1
Skupinový pohovor		
	2 a více	1
	1	2 a více
	2 a více	2 a více

Nepřipravené pohovory. Jak to dokládá shrnutí v příloze 7-6, nepřipravené pohovory umožňují personálním odborníkům tvořit otázky v průběhu pohovoru. Tazatel se obrací na různé předměty hovoru tak, jak se objevují, spíše jako při přátelské konverzaci. Bohužel tato nepřipravená metoda, které se také říká neřízený pohovor, není tak spolehlivá jako předem připravený pohovor, protože pro každého uchazeče o zaměstnání se používá jiná série otázek. Ještě horší je, že při tomto postupu se mohou opominout klíčové oblasti schopností a dovedností uchazečů. Při nepřipravených pohovorech je potřeba větší schopnost vytvářet otázky a hodnotit odpovědi, než je tomu u předem připravených pohovorů.

PŘÍLOHA 7-6
Různé struktury otázek při pohovorech

CHARAKTER POHOVORU	DRUHY OTÁZEK	VYUŽITÍ
NEPŘIPRAVENÝ	Několik či žádné předem připravené otázky. Otázky jsou vytvářeny až během pohovoru.	Vhodné při snaze pomoci tázaným vyřešit jejich osobní problémy či porozumět důvodů, proč nejsou v práci úspěšní.
PŘEDEM PŘIPRAVENÝ	Předem vypracovaný seznam otázek, které jsou obvykle zadávány všem uchazečům.	Vhodné kvůli efektivním výsledkům, zvláště když pracuje s velkým množstvím uchazečů.
KOMBINOVANÝ	Kombinace předem připravených a nepřipravených otázek, což se nejvíce podobá praxi.	Realistický postup, který přináší srovnatelné odpovědi a důkladné porozumění.
ŘEŠÍCÍ PROBLÉM	Otázky jsou omezeny na určitou hypotetickou situaci. Hodnotí se přístup a řešení uchazeče.	Vhodné pro porozumění myšlení uchazeče a jeho analytickým schopnostem v mírném stresu.
STRESOVÝ	Série ostrých a rychlých otázek, které mají uchazeče znervózit.	Vhodné pro stresové povolání, jako je např. vyřizování stížností.

Předem připravené pohovory. Předem připravené či řízené pohovory jsou založeny na předem určeném souboru otázek. Otázky jsou vytvořené ještě před začátkem pohovoru a předtím, než jsou uchazeči o zaměstnání tázáni. Tento postup zvyšuje spolehlivost tohoto procesu, ale neumožňuje tazateli zabývat se blíže zajímavými či neobvyklými odpověďmi. Zde je výsledkem rozhovor, který se zdá být všem zúčastněným téměř mechanický. Tento strnulý charakter může dokonce vyvolat nezájem u těch uchazečů o zaměstnání, jež jsou zvyklí na pružnější pohovory.

Kombinované pohovory. V praxi odborníci obvykle využívají směr předem připravených a nepřipravených otázek. Předem připravené otázky zajišťují základní soubor informací, které umožňují srovnání mezi jednotlivými kandidáty. Nepřipravené otázky přispívají k prohloubení konverzačního charakteru pohovoru a umožňují hlubší proniknutí do specifických rozdílů mezi uchazeči o zaměstnání. Pracovníci u přijímacích pohovorů na college používají např. z největší části kombinovaných pohovorů.⁴¹⁾

Nejběžnější typ pohovorů

Pohovory řešící určitý problém. Pohovory řešící nějaký problém se zaměřují na problém nebo sady problémů, které by měl být uchazeč schopen řešit. Často se jedná o hypotetické situace, ve kterých účinkuje několik lidí, a uchazeč o zaměstnání je tázán na to, co by se mělo dělat. Hodnocena je jak odpověď uchazeče, tak i jeho přístup k danému problému. Tato metoda má velice úzký rámec působnosti. Ukazuje hlavně schopnost uchazeče řešit problémy, které mu byly předloženy. Účinnost této metody se zvyšuje, když se tyto hypotetické situace více podobají těm, jež se při práci vyskytují. V pohovoru by se mohly ve skutečnosti řešit desítky situací podobných té následující:

- Předpokládáme, že se musíte rozhodnout mezi dvěma kandidáty na povýšení. Kandidát A je loajální, ochotný spolupracovat, přesný a pilný. Kandidát B je reptal. chodí pozdě a je nezdvořilý, ale zároveň má nejlepší pracovní výsledky ze všech lidí ve vašem oddělení. Koho byste svému nadřízenému doporučili na povýšení? Proč?
- Způsob, jakým uchazeč o zaměstnání reaguje na tuto otázku, je zaznamenán. Protože je tázaný pracovník při této metodě mírně znervózněn, výsledkem nám napoví, jestli je schopen pracovat za mírně stresových podmínek.
- Stresové pohovory. Pokud se v určitém povolání objevuje více stresových situací, odborníci se pomocí stresových pohovorů snaží zjistit, jak je uchazeč o zaměstnání schopen reagovat v určité tísní. Tyto pohovory, jež byly poprvé vyvinuty za druhé světové války, kdy se v nich zjišťovalo, jak by asi vybraní branci reagovali na stresovou situaci za nepřátelskou linií, mají své uplatnění i při zaměstnávání civilních pracovníků. Například uchazeči o práci u policie musí někdy absolvovat tento stresový pohovor, aby se zjistilo, jak by asi reagovali na problémy, se kterými se na ulicích mohou setkat. Pohovor sám o sobě sestává z několika hrubých otázek, které následu-



Může dojít k negativní reakci

Určeno pouze pro studijní účely

jí rychle za sebou a jsou pronášeny nepřátelským tónem. Protože stresové situace obvykle tvoří jen součást určité práce, měla by se tato metoda používat ve spojení s dalšími druhy pohovorů. Přesto může dojít k negativní reakci těch, kteří nejsou přijati. Spolehlivost a účinnost této metody se těžko dokládá, protože stresové situace při práci se mohou lišit od stresových situací, které jsou vytvářeny při pohovoru.

Kromě toho, že existují různé typy pohovorů, každý pohovor obsahuje několik následných kroků, které by se měly dodržovat.

Pohovor jako proces

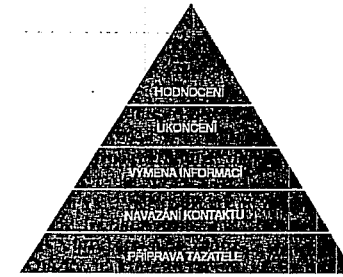
Pět fází obvyklého pohovoru při zaměstnávání je zobrazeno v příloze 7-7. Tyto fáze jsou příprava tazatele, navázání kontaktu, výměna informací, ukončení, hodnocení. Všechny fáze jsme podrobně rozebrali, abychom doložili, jak ve skutečnosti pohovor vypadá.⁴²⁾

Příprava tazatele. Před tím, než dojde k pohovoru, se tazatel potřebuje připravit. V této přípravě by si měl tazatel promyslet určité otázky. Jsou to právě odpovědi na otázky, které potom odborník na přijímání použije pro posouzení, zda je daný uchazeč o zaměstnání vhodný. Zároveň musí tazatel posoudit, jaké otázky uchazeč o zaměstnání asi očekává. Protože při těchto pohovorech také často dochází k přesvědčování kandidátů, aby přijali následnou nabídku, měli by být tazatelé schopni vysvětlit pracovní podmínky, pracovní normy, plat, odměny a další zajímavé skutečnosti.

Seznam obligátních otázek, které používají odborníci při přijímání na college i jiní odborníci na přijímací pohovory, je vyobrazen v příloze 7-8. Jak je ze seznamu zřejmé, pomocí těchto otázek se tazatel snaží proniknout hlouběji do zájmů uchazeče o zaměstnání, do jeho chování a vzdělání. Podle druhu volného místa se přidávají zvláštní, třeba odborné otázky. K přípravě těchto speciálních otázek odborník napomáhá prozkoumáním náplně práce a charakteristických znaků tohoto povolání. Když si tazatelé připravují tyto otázky, musí být zvláště opatrní na to, aby se nepřipravili na něco, co by mohlo být vyloženo jako projev diskriminace. Jak napsal jeden odborník: "Pohovory při přijímání nových zaměstnanců jsou stále častěji na základě obvinění, že ... otázky jsou zaujaté či nenáležité vzhledem k rasovým, náboženským či etnickým menšinám, k ženám, postiženým a přestářlým osobám, posuzovány u soudu."⁴³⁾ Otázky, které jsou pokládány členům chráněných skupin, ale ne ostatním, jsou obvykle těmi, které jsou příčinou porušení zákona. Příkladem je, když se tazatel u pohovoru ptá na to, jak má zařizovanou péči o své dítě, ale mužů se na to neptá. Podobné otázky o pohlaví, věku, národnosti, postiženích, rase či barvě pleti jsou často považovány za projev diskriminace, pokud se ovšem nejedná o účelné omezení při přijímání (viz 3. kapitola, kde jsou účelná omezení při přijímání zaměstnanců rozebrána).⁴⁴⁾

Na co se ptát?

Pohovory a soudní řízení



PŘÍLOHA 7-7
Jednotlivé fáze při obvyklém přijímacím pohovoru

1. Jak trávíte volný čas? Jaké máte konflikty?
2. Do jakých společností či školních aktivit jste zapojen/a?
3. Popište podle svého názoru ideální práci. O jaké druhy prací se zajímáte?
4. Proč chcete pracovat v naší organizaci?
5. Jaké hodiny ve škole jste měla/nejraději?
6. Dáváte z geografického hlediska nějaké oblasti přednost?
7. Z jakého důvodu jste si vybral/a svou specializaci na škole?
8. Co víte o výrobcích naší organizace a službách, které poskytujeme?
9. Popište ideálního nadřízeného.
10. Jak často byste chtěla být povýšen/a?
11. Jaká je vaše největší slabá stránka? A přednost?
12. Z jakého důvodu si myslíte, že vás mají vaši přátelé rádi?
13. Plánujete návštěvu dalších vysokoškolských kursů? A jakých?
14. Které z prací, jež jste vykonával/a, jste měla/nejraději?
A které jste měla/nejméně ráda?
15. Popište svého nejméně oblíbeného nadřízeného či učitele.
16. Čeho byste chtěla ve své práci dosáhnout?
17. Kdybyste se mohla vrátit o pět let zpátky, co byste dělala stejně? A co jinak?
18. Proč by vás měla naše organizace přijmout?
19. Popište svoji minulou práci.
20. Kolik hodin si myslíte, že budete muset v novém zaměstnání pracovat?
21. Jaké dovednosti vztahující se k práci máte?
22. Jaký je váš oblíbený sport?

PŘÍLOHA 7-8
Ukázka otázek při přijímacích pohovorech

Další činností, kterou by měl odborník na pohovory podniknout před začátkem pohovoru, je přečtení žádosti o přijetí do zaměstnání. Výzkum dokazuje, že kvalita rozhodnutí odborníků je mnohem lepší, když existuje žádost o přijetí.⁴⁵⁾ Ať už existuje formulář žádosti o přijetí či nikoliv, odborníci většinou potřebují stejně dlouhou dobu na rozhodnutí o závěru pohovoru do 10 minut.⁴⁶⁾ Čím delší je naplánovaná doba trvání pohovoru a čím déle je uchazečovo povolání, tím déle trvá odborníkovi v takovém případě rozhodnout.⁴⁷⁾ Přílože průměrné náklady na přijímání nových zaměstnanců se odhadují na 5764 dolarů v případě vysoce kvalifikovaných vedoucích a odbor-

Tip na kvalitní přijímací pohovor

Určeno pouze pro studijní účely

ných zaměstnanců i více, odborník na pohovory by se měl snažit, aby byl pohovor co nejefektivnější a co nejpříjemnější pro uchazeče o zaměstnání. Tazatel při pohovorech je často jedním z prvních představitelů organizace, s kterým má uchazeč o práci možnost hovořit. Tehdy si pravděpodobně vytváří silný a trvalý dojem o dané organizaci. Pokud není personální pracovník k uchazeči o zaměstnání zdvořilý, může to mít za následek jeho špatný dojem. Pokud je uchazeč o práci kandidátem vysokých kvalit, je pravděpodobné, že tento pracovník bude mít i jiné pracovní příležitosti.

Navázání kontaktu. Úkol navázat s uchazečem o zaměstnání kontakt náleží odborníkovi, který vede pohovor. Jeden autor popsal roli personálního odborníka následujícím způsobem:

Přijde hodina schůzky a vy budete vystupovat jako perfektní hostitel či hostitelka, na kandidáta se budete mile usmívat, ukážete mu svou kancelář a trochu si s ním popovídáte s nadějí, že se uklidní. On je samozřejmě nervózní, chová se ujpjatě, je nespolečenský, až to nakonec vypadá, že je namyšlený. Vaším úkolem je to vaše představení a vy jste díky všem předcházejícím přípravám dostatečně jistí sami sebou - je snížit jeho nervozitu; čím více se přijímací pohovor přiblíží přátelské konverzaci, tím spíše zjistíte, jaký kandidát nebo jaká kandidátka opravdu je.

Jiný autor došel k podobným závěrům:

Podstatou zdárného pohovoru je navázání kontaktu. Pouze ve vztahu vzájemné důvěry a v příjemné atmosféře - ve vztahu zcela prostém stresových projevů - bude kandidát mluvit otevřeně... Žádný pohovor se však neobejde bez stresu. Kandidát se úzkostlivě snaží udělat dobrý dojem... Vzhledem k tomuto vzájemnému strachu by mělo být veškeré úsilí zaměřeno na zmírnění těchto obav, které mají obě strany. Toho se může dosáhnout, když... se vytvoří atmosféra důvěry, profesionality a dostatečné pozornosti, zvláště při prvních fázích pohovoru.

Pro navázání kontaktu je dobré, když pohovor začne včas a nějakou uklidňující otázkou, jako je např.: "Měl jste problémy s parkováním?" Zároveň může personální odborník využít neverbálních prostředků, které pomohou k tomu, že se uchazeč o zaměstnání uvolní. Úsměv, podání ruky, milé chování a odložení formulářů a papírů - to vše je komunikace bez slov. Kontakt je udržován takovými neverbálními prostředky, jako je pokývání hlavou na souhlas, úsměv a uvolněné chování během celého pohovoru.

Výměna informací. Pohovor je proces, při němž dochází k výměně informací. Když chtějí někteří odborníci na pohovory navázat kontakt a přitom se něco o uchazeči o zaměstnání dozvědět, začínají tím, že se možná kandidáta zeptají, zda by se sám nechtěl na něco zeptat. Tím začne obousměrná komunikace a personální odborník má zároveň možnost začít si lat podle charakteru otázek, které kandidát položí, o něm své mínění. Pokud následující reakce na úvodní větu tazatele: "Začneme tím, jestli byste se třeba chtěl na něco zeptat." Která z odpovědí vyvolá nejlepší dojem

1. kandidát: Nemám žádnou otázku.
2. kandidát: Chtl bych se zeptat na několik věcí. Kolik se za tuto práci platí? Dozstanu na konci prvního roku dvoutýdenní dovolenou?
3. kandidát: Jaké budu mít povinnosti? Doufám, že dostanu práci, která bude podnětná a která mi bude umožňovat pracovní postup.



Každá z odpovědí udělala na personálního odborníka jiný dojem. Ale pouze třetí kandidát vypadá, že má o práci opravdu zájem. Další dva kandidáti se o ni buď nezajímají nebo se zajímají pouze o výhody, které z ní plynou.

Obecně se tazatel při pohovoru bude ptát takovým způsobem, aby zjistil co největší množství informací. Otevřené odpovědi dostane nejspíše na otázky, které začínají slovy jak, co, proč, srovnejte, popište, rozveďte či "mohl/a byste mi říci více o...". Otázky, na které se dá odpovědět prostě "ano" nebo "ne", nepřispějí k hlubšímu proniknutí do problému. Např. tazatel, který dává otázky začínající na: "Jste..." nebo "Byl/a jste...", pravděpodobně dostane pouze stručné a omezené odpovědi. Takové otázky většínou vedou ke zkratkovitým odpovědím. Určité otázky a okruhy zájmů tazatele jsou doporučeny v příloze 7-8. Kromě toho, že tazatel zná odpovědi na tyto otázky, může se chtít ještě dozvědět podrobnější informace o znalostech, schopnostech a zájmech uchazeče o zaměstnání.

Druhy otázek

EMPIRE, a.s.

Organizace poskytující stejnou prac. příležitost

Jméno uchazeče o zaměstnání _____ Datum _____
Jedná se o zaměstnání jako _____ Pohovor vedl _____

Poznámky vedoucího pohovoru

- A. Ohodnotte uchazeče o zaměstnání (1 = kladné hodnocení, 10 = záporné hodnocení):
- | | |
|-------------------------|--------------------------------|
| _____ vzhled | _____ schopnost vykonávat zam. |
| _____ patrný zájem | _____ vzdělání/odb. příprava |
| _____ praxe/zkušenosti | _____ dostupnost z hled. času |
| _____ rozumná očekávání | _____ stálost v min. zam. |

B. Uveďte zvláštní poznámky, které pojednávají o slabých a silných stránkách uchazeče vzhledem k danému povolání:

1. Vztah k minulému povolání _____
2. Vztah k minulému nadřazenému _____
3. Očekávání od pracovní náplně _____
4. Očekávání od pracovního postupu _____
5. Další zvláštní poznámky o uchazeči _____

Doporučení

- | | |
|---|---------------------------------------|
| _____ žádná | _____ následný pohovor u person. odd. |
| _____ test | _____ uchazeč není vhodný (založit) |
| _____ pohovor s Fed. | _____ uvědomit uchazeče o nepřijetí |
| _____ uchazeč se nehodí pro požadovanou práci, znovu posoudit | |

PŘÍLOHA 7-9
Formulář
na základě
výsledků
pohovoru

Určeno pouze pro studijní účely

Ukončení. Jak postupně ubývá seznam otázek i vyčleněný čas, odborník, který vede pohovor, musí toto setkání ukončit. Opět jsou použitelné neverbální prostředky. Sezení zpřimá, otáčen se ke dveřím, sledování hodinek či hodin - to vše napoví uchazeči o zaměstnání o tom, že se blíží konec. Někteří odborníci pohovor končí otázkou: "Chcete se ještě na závěr na něco zeptat?" V této chvíli tazatel upozorní kandidáta na další krok pohovoru, kterým je třeba očekávání vyrozumění prostřednictvím telefonu nebo dopisu. Bez ohledu na názory personálního odborníka, který pohovor vedl, uchazeči o zaměstnání by nemělo být naznačováno, jakou má naději na získání zaměstnání. Nejenže následující kandidát může budít lepší dojem, ale další kroky výběrového procesu mohou způsobit, že konečné rozhodnutí je zcela odlišné od toho, jak by se mohlo zdát na konci pohovoru.

Zapsat reakci na pohovor

Hodnocení. Ihned po ukončení pohovoru musí tazatel zapsat určité odpovědi a celkový dojem, který na něj kandidát udělal. Využití takového formuláře, který je zobrazen v příloze, může zlepšit spolehlivost pohovoru jako jedné z výběrových metod.⁵⁵⁾ Jak to formulář dokládá, tazatel je schopen i v krátkém pohovoru získat velké množství informací.

Chyby tazatele

Neheď se na to, o kterou konkrétní chybu se jedná, účinnost pohovoru může být podstatně snížena, pokud se tazatel nevyhne chybám zobrazeným v příloze 7-10. Pokud je uchazeč o zaměstnání posuzován na základě efektu svatozáře či osobní zaujatosti, výsledky pohovoru jsou nesprávně vyloženy. Uchazeči jsou potom přijati nebo odmítnuti na základě důvodů, které nemusejí mít žádný vztah k pravděpodobnému pracovnímu výkonu. Podobně i sugestivní otázky, které tazatel pokládá, nebo dominantní projev tazatele nejsou tím správným způsobem, jak se dozvědět o možnostech kandidáta. Jeho hodnocení je potom založeno na dohadech s velice slabým či žádným zdůvodněním. Je jedno, které z chyb se tazatel dopustí, v každém případě je tím snížena spolehlivost a účinnost pohovoru. Pokud jsou do toho vloženy osobní předsudky, pohovor potom znamená pouze plynutí organizačních zdrojů i časem uchazeče o zaměstnání.

Předsudky

Většina odborníků při posuzování příslušníků cizích národností obvykle očekává podobné mimoverbální vyjadřování a chování. Když se například uchazeč o zaměstnání nedívá tazateli přímo do očí, toto chování může být vyloženo tak, že danému kandidátovi chybí sebevědomí nebo dokonce něco tají. V některých národech však přímý pohled do očí někoho, kdo v dané chvíli v nadřazeném postavení (jako je v tomto případě personální odborník, který vede pohovor) může být považován za velice nevhodný projev. Podobně by se dalo hovořit i o fyzickém zjevu, oblečení a dokonce i o hygieně. Pokud personální odborník dopustí, aby tyto rozdíly v kultuře či chování ovlivnily jeho úsudek, potom to může mít za následek, že si nakonec dobrým kandidátem se přestane pro další kolo počítat.

Chyby dotazovaného

Uchazeči o zaměstnání také dělají chyby. Některé z nich mohou pramenit z určitých slabých stránek vzhledem k předpokladům pro dané povolání. Jiné mohou mít za příčinu pouhou nervozitu. Zatímco odborníci na vedení pohovorů - zvláště ti z personálního oddělení - většinou dělají během roku stovky takových pohovorů, většina uchazečů o zaměstnání se jich mnohokrát za svůj život nezúčastní. Národní asociace přidružených a profesionálních náborářů požádala placené "lovce mozků" a personální odborníky o to, aby pohovořili o nejběžnějších chybách, jež uchazeči o zaměstnání dělají. Hlavních pět chyb bylo hraní divadla, přílišné mluvení, vychloubání se, neschopnost poslouchat a nepřipravenost.

EFEKT SVATOZÁŘE

Tazatelé, kteří využívají jen omezené informace o uchazeči o zaměstnání, které následně ovlivňují hodnocení dalších charakteristických rysů daného člověka, se stávají obětí efektu svatozáře.

Příklady:

- Uchazeč o zaměstnání, který má přijemný úsměv a pevný stisk ruky, je považován za nejslibnějšího kandidáta ještě před tím, než začne pohovor.
- Uchazeč o zaměstnání, který se k pohovoru dostaví v modrých džínách, je předem vyřazen.

SUGESTIVNÍ OTÁZKY

Tazatelé, kteří naznačují požadovanou odpověď strukturou svých otázek, využívají tzv. sugestivní otázky.

Příklady:

- "Myslíte si, že se vám bude tato práce líbit?"
- "Souhlasíte s tím, že zisk je nezbytný?"

OSOBNÍ PŘEDSUDKY

Tazatelé, kteří jsou určitým způsobem zaujati proti určitým skupinám lidí, dávají najevo své osobní předsudky.

Příklady:

- "Dávám přednost obchodníkům, kteří jsou vysocí."
- "Některé práce se hodí pro muže a některé zas pro ženy."

DOMINANTNÍ PROJEV TAZATELE

Tazatelé, kteří pohovoru využívají k nabízení se uchazeči o zaměstnání, k vychloubání se svojí úspěšností nebo ke společenské konverzaci, se většinou dopouštějí dominantního projevu.

Příklady:

- "V této době pohovoru hovořím o plánech a výhodách organizace."
- "Vzhledem k tomu, jak vyličením toho, jak významnou práci tazatel zastává."

PŘÍLOHA 7-10
Souhrn
obvyklých chyb,
které dělají tazatelé
při pohovorech

Určeno pouze pro studijní účely

228

Hraní divadla, které se projevuje zejména lhostejností, je většinou bráno za důležitý projev - kandidát nemá o práci opravdový zájem. Ačkoli kandidát může být vzrušený či nervózní, když mluví příliš, zvláště o irrelevantních věcech, jako je sport nebo počasí, může to sice pobavit odborníka na pohovory, ale není to vhodné. Uchazeči by se měli naopak pevně držet tématu. Podobně i jejich vychloubání patří k běžným chybám. Je samozřejmě, že uchazeči o zaměstnání potřebují "prodat", co v nich je. Ale u člověka překroucená prohlášení - i když jsou třeba jen "přikrášlená" - o zodpovědnosti kandidáta a jeho pracovních výsledcích, jednoduše řečeno přílišné vychloubání, to vše může odvést zájem odborníka na pohovory. Neschopnost naslouchat může být způsobena nervozitou z pohovoru. Běhužel to obvykle znamená nepochycení smyslu otázek a zpřetrhání navázaného kontaktu. A nepřipravenost samozřejmě znamená pokládání nepromyšlených otázek a vyjádření zdánlivého nezájmu, z čehož nic nenapomáhá získání žádaného místa.⁵⁶⁾

DOPORUČENÍ A KONTROLA HLAVNÍCH ÚDAJŮ - 4. KROK

Co je uchazeč o zaměstnání za člověka? Je to dobrý a spolehlivý pracovník? Jsou jeho schopnosti, tituly, údaje o vzdělání a další informace, uvedené v resumé či žádosti o přijetí, pravdivé? Aby odborníci na přijímání nových zaměstnanců odpověděli na tyto otázky, používají doporučení o pracovnících a kontrolují jednotlivé údaje. Hojně se objevující překroucené informace, o kterých jsme mluvili na začátku této kapitoly, jsou důkladem toho, že kontrola údajů je stále významnější, zvláště tehdy, když zákazníci či spolupracovníci mohou být poškozeni špatným pracovním výkonem, což může být případ kádrováků, doktorů a dalších odborníků.

Mnozí odborníci mají velice skeptický postoj k doporučením. *Osobní doporučení* - ta, která potvrzují věhlasný charakter kandidáta - jsou obvykle poskytována přáteli či příbuznými. Jejich objektivita a nestrannost jsou jistě diskutabilní. Když někdo píše doporučení, většinou zdůrazňuje pouze pozitivní body. Proto jsou tato osobní doporučení užívána méně často. *Doporučení ze zaměstnání* se liší od osobních doporučení, protože zabývají pracovní minulostí uchazeče. Mnozí personální odborníci pochybují o použitelnosti těchto doporučení, protože bývalí nadřízení či učební nemusi být zcela nezájatí, zvláště v případě negativní informace. Jak rozrůstá legislativa, týkající se ochrany soukromí,⁵⁷⁾ mnozí nadřízení mnohá personální oddělení jsou stále méně ochotni poskytovat informace o zaměstnancích - obávají se možných soudních řízení. Ačkoliv jsou nadřízení a personální oddělení chráněni čímsi, čemu zákon říká "kvalifikační oprávnění", tato ochrana přestává platit, pokud se objeví určité pochybnosti o pravdivosti doporučení, ať už je děláno ze zaujatého hlediska nebo ať už se informace týkají údajů, které nespádají pod "oprávnění" - jako je různá osobní informace, které se nevztahují k danému zaměstnání.

Osobní doporučení

Doporučení ze zaměstnání

Kvalifikované oprávnění

229

Soudce rozhoduje o tom, jestli je sdělení oprávněné. Porota rozhoduje o tom, jestli snad došlo k projevům zaujatosti. I když organizace vyhraje soudní proces, k němuž zavedl příčinu bývalý zaměstnanec, pro organizaci to často znamená ztrátu tisíce dolarů a velké množství promarněného času. Pokud organizace prohraje, soudní porota může uložit organizaci nákladné finanční vyrovnání, jehož hodnota může činit až milióny dolarů. V důsledku toho většina personálních oddělení vyvinula takovou strategii, že jsou ochotná poskytnout jen o málo více než pouhé ověření, že daný pracovník byl u nich opravdu zaměstnán. Některá personální oddělení neudělají někdy ani to.

Tento nedostatek objektivity vedl některé personální odborníky k tomu, že tento krok zcela z výběrového procesu vypustili. Jiní odborníci nahradili písemná doporučení telefonními dotazy. Kromě toho, že odpověď je pohotovější a často i méně nákladná, intonace hlasu či váhání při odpovědích na přímé otázky mohou upozornit na zásadní problémy. V jedné studii se uvádí, že při méně než 22 % ověřování údajů je cílem zjistit negativní informace.⁵⁸⁾ Podle údajů z téže studie ze 48 % se ověřování uskutečňuje k potvrzení informací uvedených v žádosti o přijetí a ze 30 % se používá s cílem získat další informace.

Pokud má mít uchazeč v novém zaměstnání přístup k penězům, cenným papírům či tajným informacím - jako např. vedoucí účetní ve firmě Meril Lynch - může dojít k dodatečnému prověřování, které jde za pouhé dopisy či doporučení. Organizace, kterých se to týká, mohou požadovat ve svých formulářích pro žádost o přijetí mnohem více informací. Personální oddělení si může důvěryhodnost uchazeče o zaměstnání ověřovat prostřednictvím komerčních úvěrových agentur či místních peněžních ústavů. Pokud se to týká státní bezpečnosti, může se požadovat před umožněním pracovníku pracovat s tajnými materiály detailní prověření údajů o jeho osobě. Pro některá místa, kde se pracuje s tajnými materiály, jako např. ve vládě nebo u jednotek obrany, může trvat udělení takového povolení šest měsíců a déle. Často je nutné prověřit i členy jeho rodiny a celou minulost uchazeče o zaměstnání.⁵⁹⁾

HODNOCENÍ ZE ZDRAVOTNÍHO HLEDISKA - 5. KROK

Výběrový proces může zahrnovat před vynesením závěru i hodnocení uchazeče o zaměstnání ze zdravotního hlediska. Obvykle stačí pro toto hodnocení formulář, ve kterém uchazeč uvede základní informace o svém zdraví a utrpěných nehodách. Dotazník je někdy doplněn lékařskou prohláškou, kterou provede ošetřovatelka nebo lékař z dané organizace. **Hodnocení ze zdravotního hlediska může:**
• oprávnit zaměstnavatele k poskytování nižší sazby na zdravotní či životní pojištění u organizace,
• být požadováno státními nebo místními zdravotníky - zvláště v provo-

Určeno pouze pro studijní účely

zech, kde se pracuje s potravinami a kde jsou obzvlášť nebezpečné nakažlivé choroby,

■ být potřebné pro rozhodnutí, zda je uchazeč o zaměstnání schopen vyrovnat se s fyzickou či psychickou zátěží při práci.

Pozor
na diskriminaci

Mnohé organizace tento krok zrušily z důvodu nepřímých nákladů. Vládní kontrahenti se obzvlášť zdráhají používat hodnocení ze zdravotního hlediska před rozhodnutím o přijetí. Pokud není uchazeč přijat, může dojít ke vznesení obvinění na základě Rehabilitačního zákona z roku 1973. Na základě zdravotního stavu může být kandidát prohlášen za postiženého. Když není přijat, může to být považováno za projev diskriminace vůči postiženému člověku. Pokud organizace trvá na hodnocení ze zdravotního hlediska, je dobré je provést až po vynešení závěru o přijetí či nepřijetí.

Jednou významnou výjimkou v tendenci upouštění od zdravotních hodnocení jsou testy na drogovou závislost. Stále větší množství podniků a vlád zavádí do svých výběrových procesů drogovou prohlídku, a to buď před přijetím nebo ihned po přijetí. Tyto organizace se snaží vyhnout možným ekonomickým a právním dopadům, jež by činnost těchto uživatelů drog mohla mít. Na činnosti zaměstnance z ekonomického hlediska se odrazí zvyšující se úmrtnost, nehody, krádeže a špatný pracovní výkon. Když má pracovní výkon uživatel drog negativní důsledky pro zákazníky nebo ostatní zaměstnance, je pravděpodobné, že dojde i k soudnímu stíhání.⁶⁰

POHOVOR S VEDOUČÍM - 6. KROK

V neposlední řadě je za nově přijaté pracovníky zodpovědný i přímý nadřízený. Protože tato odpovědnost je trvalá, měli by se vedoucí zapojit do tvorby konečného rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance. Vedoucí je často schopen lépe posoudit technické předpoklady uchazeče. Podobně může bezprostřední vedoucí často s větší přesností zodpovědět určité otázky o daném povolání, které může kandidát položit. V důsledku tohoto v jedné studii uvádí, že ve více než třech čtvrtinách organizací mají právo na konečné rozhodnutí o přijetí bezprostřední nadřízení.

Když mají tyto vedoucí právo na vynešení konečného rozhodnutí, úlohou personálního oddělení je předvést jim sestavu nejlepších kandidátů. Vedoucí rozhodne, který z těchto dvou nebo tří kandidátů bude přijat. V některých organizacích se konečné rozhodnutí ponechává na personálním oddělení, zvláště tehdy, když se jedná o uchazeče o přijetí do určitých školících kursů a ne o nové zaměstnance. Pokud vedoucí neustále odmítá příslušníky určitých skupin uchazečů, jakou jsou např. příslušníci menšin či ženy, personálnímu oddělení může být uděleno právo na konečné rozhodnutí, aby se předešlo obvinění z diskriminačních projevů.

Zapojení
budoucího
nadřízeného

Nehledě na to, kdo má právo na konečné rozhodnutí, osobní názor nadřízeného má většinou větší váhu, pokud se nadřízený účastní výběro-

vého procesu. Jeho účast je nejlépe zajištěna při pohovoru. Prostřednictvím připravených i nepřipravených otázek se vedoucí snaží odhadnout technickou připravenost, potenciální i celkovou přijatelnost daného kandidáta. Pohovor s vedoucím také umožňuje uchazeči o zaměstnání pokládat odborné otázky, které se dané práce týkají. Když vedoucí doporučí přijetí kandidáta, z psychologického hlediska se tím zavazuje, že bude novému zaměstnanci pomáhat. Pokud se ukáže, že daný pracovník je nevyhovující, jeho nadřízený musí pak spíše tolerovat některé nedostatky.

PŘEVEDENÍ PRÁCE V REÁLNÉ PODOBĚ - 7. KROK

Pohovor s nadřízeným je často doplňován předvedením práce v reálné podobě (realistic job previews - RJP). Předvedení práce v reálné podobě umožňuje uchazečům o zaměstnání porozumět práci a pracovním podmínkám ještě před tím, než je vynešeno rozhodnutí o přijetí. Spočívá to obvykle v tom, že se kandidát seznámí s charakterem práce, pracovními nástroji a podmínkami, za kterých se práce uskutečňuje.

Nesplněná očekávání od práce s největší pravděpodobností přispívají k počáteční nespokojenosti. Předvedením práce v reálné podobě se odborníci snaží předejít této nespokojenosti tím, že nechají kandidáta hlouběji proniknout do podstaty práce.⁶¹ Nově přijatí zaměstnanci, kterým byla reálná podoba práce předvedena, nebudou pravděpodobně první den, kdy se dostaví do zaměstnání, tak překvapeni prací či pracovním prostředím. Jedni odborníci o tom napsali:

RJP funguje velmi podobně jako očkování... Při obyčejném očkování se do lidského těla vsítkne malá, zředěná dávka bakterií, takže lidský organismus si může vytvořit proti této nemoci protilátky. RJP funguje podobně, protože kandidátům se ukáže malá dávka z "reálné podoby organizace". Podobně jako je tomu s očkováním, i RJP je patrně mnohem méně účinné poté, kdy už noví zaměstnanci do organizace nastoupí.⁶²

Částečný "lék"
proti fluktuaci

Výzkum účinnosti této metody ukázal, že fluktuace zaměstnanců je vyšší, když se předběžného předvedení práce nevyužívá. Průměrná míra fluktuace v devíti z deseti studií byla vyšší než 28,8 %.⁶³ Předvedení reálné podoby práce je jistě účinným způsobem, jak tuto hodnotu snížit.⁶⁴ RJP je nejvhodnější tehdy, když uchazeč o zaměstnání nemá s danou prací zkušenosti, a nejméně vhodný, když ví, co má od dané práce očekávat. Jak k tomu odborníci poznamenali:

Když se perspektivním zaměstnancům řekne o nevyhovujících pracovních podmínkách předem, zvyšuje se tím podle všeho pravděpodobnost, že na daném místě vydrží - na rozdíl od těch, jimž se o daných podmínkách neřekne. Avšak... pokud mají ti, jimž se o horších podmínkách řekne, s danou prací zkušenosti, nebudou s touto realitou spokojeni - na rozdíl od těch, jimž se o nich neřekne. Aby se zlepšilo uspokojení z práce i kvalita práce, musí dojít nakonec k některým změnám těch aspektů pracovních podmínek, s nimiž nejsou zaměstnanci spokojeni.⁶⁵

ROZHODNUTÍ O PŘIJETÍ - 8. KROK

Ať už je konečné rozhodnutí o přijetí děláno vedoucím nebo personálním oddělením, v každém případě znamená konec výběrového procesu za předpokladu, že kandidát danou práci přijme. Aby nedošlo k narušení vztahů s veřejností, organizace by měly uchazeče, kteří nebyli přijati, o této skutečnosti uvědomit. Odborníci na přijímání zaměstnanců někdy chtějí využít odmítnuté kandidáty při výběrovém procesu na jiné místo, protože tyto lidé už mnoha kroky výběrového procesu prošli. I když zrovna nejsou volné pracovní příležitosti, žádosti o přijetí neúspěšných kandidátů by měly být zaregistrovány a případně využity v budoucnosti. Ponechat si tyto žádosti je dobré i pro případ obvinění z projevů diskriminace při přijímání nových zaměstnanců.

Žádosti o přijetí těch kandidátů, kteří byli přijati, by si organizace také měly ponechat. Formulář této žádosti s osobními údaji obsahuje užitečné informace pro průzkum, který může personální oddělení uskutečnit ke zjištění určitých charakteristických informací o uchazečích - jako např. věk, pohlaví, rasa či další skutečnosti. Pokud se např. někteří nově přijatí zaměstnanci v práci neosvědčí, personální odborníci jsou schopni poznamenat charakter výběrového procesu a tuto činnost začnou studiem těchto žádostí. Přitom mohou objevit neplatné testy, nedostatky při vedení pohovorů nebo další závady ve výběrovém procesu.

Hodnocení
výběrového
procesu

VÝSLEDKY A ZPĚTNÁ VAZBA

Konečným výsledkem výběrového procesu jsou lidé, kteří jsou do zaměstnání přijati. Pokud se pečlivě posoudí vstupní informace a správně dodrží hlavní kroky tohoto procesu, noví zaměstnanci jsou s největší pravděpodobností produktivními pracovníky. Produktivní zaměstnanci jsou tím nejlepším důkazem efektivity výběrového procesu.

Aby bylo možné zhodnotit nové zaměstnance i výběrový proces, je nezbytné využití zpětné vazby. Zpětná vazba na úspěšné pracovníky je většinou těžko dokazatelná, protože jejich nadřazení obvykle prohlásí, že za jejich úspěchy jsou zodpovědní oni. Zpětná vazba na nedostatky je však bohatá. Může obsahovat soudní žaloby, nespokojené nadřízené, rostoucí fluktuaci a absentérství, špatný pracovní výkon, malou spokojenost s prací a někdy i činnost odborů.

Konstruktivnější zpětné vazby je možné dosáhnout použitím určitých otázek. Jak se nový zaměstnanec adaptuje na naši organizaci? Na práci? Na celkový charakter povolání? Jaký je pracovní výkon tohoto zaměstnance? Odpovědi na tyto otázky zajišťují zpětnou vazbu na zaměstnance a výběrový proces. Následující kapitoly se zabývají těmito otázkami ve větší podrobnosti.

Kontrola kvality
je dána zpětnou
vazbou

SHRNUTÍ

Výběrový proces je velmi ovlivněn vstupními informacemi, které poskytuje pracovní analýza, personální plán a náborová činnost. Kromě těchto vstupních informací se projevují další vlivy dané omezeními zdroji pracovní síly, etickými ohledy, překroucenými údaji, politikou organizace, zákony o stejné pracovní příležitosti, nařizovacími komisemi a dalšími právními problémy, které musí organizace řešit.

Hlavní úkoly, které tvoří jádro celého výběrového procesu, jsou zajistit kvalifikovanou pracovní sílu a poskytnout stejnou pracovní příležitost. Ve všech fázích výběrového procesu musí dávat personální odborníci pozor na nežádoucí dopad jednotlivých kroků výběrového procesu. I když se třeba ve výběrovém procesu jako celku neprojevuje nežádoucí vliv na členy chráněných skupin, náznak diskriminačních projevů při kterémkoli kroku procesu by měl být prozkoumán a popřípadě odstraněn.

Na základě těchto informací a vlivů kandidáti projdou při výběrovém procesu řadou kroků, při kterých se posuzují jejich schopnosti. Tyto kroky jsou jiné v každé organizaci a také pro každou práci. Obecně proces výběru vychází při přijímání zaměstnanců pro hodinově placenou práci z testů a pro téměř všechny druhy prací z pohovorů. Doporučení a zdravotní prohlášení jsou běžnými kroky, které do výběrového procesu zařazuje většina organizací.

Nadřazený budoucího nového zaměstnance by měl být do výběrového procesu zapojen, obvykle formou pohovoru s kandidáty na volné místo. Výsledkem tohoto zapojení je, že nadřazený je více zainteresován na úspěchu nového pracovníka. Výzkum přináší stále více důkazů o tom, že je dobré kandidátům předvést práci v reálné podobě.

Určeno pouze pro studijní účely

K tématu : **D. VYBRANÉ PROCESY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

Téma II. Zvyšování výkonnosti

Kapitola 4. Hodnocení a kariérový postup

4.1. Hodnocení

330 □

Pracovní hodnocení je proces, jímž organizace hodnotí vykonanou práci. Pokud je správně provedeno, přináší užitek jak zaměstnancům, tak i jejich nadřízeným, personálnímu oddělení a konečně i celé organizaci.

Zaměstnanci hledají zpětnou vazbu na svůj výkon, která by je vedla v jejich dalším počínání. Tato potřeba vedení se nejvíce projevuje u nováčků, kteří se teprve seznamují se svou prací i pracovním prostředím. Služebně starší pracovníci pak touží pro kladné odezvy na věci, které vykonali skutečně dobře, ale mohou odmítnout zpětnou vazbu korigující, kterou často považují jako kritiku a požadavek, aby změnili své chování.²⁾

Vedoucí a manažeři musejí provádět pracovní hodnocení, aby věděli, jaká opatření je třeba přijmout. Pracovníkův výkon se srovnává s implicitně nebo explicitně vyjádřenými normami. Pomáhá nadřízenému pracovníkovi podporovat uspokojivé výsledky a přijímat nápravná opatření u slabého výkonu. Jak jsme již rozebrali v 8. kapitole, i rozhodování o umístění pracovníka - od povýšení až po propuštění - rovněž závisí na pracovním hodnocení.

Personální oddělení také využívá informací obsažených v pracovním hodnocení. Modely dobrého či špatného hodnocení zpětně odrážejí úspěch náboru, výběru, orientace, umístění a odborné přípravy zaměstnance a dalších personálních činností. Ačkoli neformální každodenní hodnocení využívané vedoucími pracovníky je pro hladký chod organizace nezbytné, potřebám personálního oddělení nepostačuje. To vyžaduje formální, systematické hodnocení, kterého pak využívá při rozhodování o umístění pracovníka, výši jeho mzdy atp.

Zpětná vazba přináší organizaci užitek v neposlední řadě i tím, že umožňuje zaměstnancům, vedoucím i personálnímu oddělení přijímat nápravná opatření. Dokonce i v jinak dobře řízené organizaci může systém hodnocení narazit na řadu problémů. Vedoucí a manažeři pohlíží na formální hodnocení jako na zbytečné zdržování. A proč by ne? Oni přece vědí, jak jejich zaměstnanci pracují. Tak proč by ztráceli drahocenný čas vyplňováním formulářů, které vypracovalo personální oddělení? Ovšem i samotná struktura systému hodnocení může pracovníky i jejich nadřízené povzbudit, jak se to stalo např. v jedné pobočce firmy Xerox.



Hlavní rozmnožovací organizací firmy Xerox - Reprografické obchodní skupině - přinášel formální systematický přístup k pracovnímu hodnocení ve formě, v níž byl uplatňován dvacet let, jen nepatrný užitek. Podle starého systému se jednou ročně vypracovávaly zprávy založené na dokumentaci jednotlivých zaměstnanců, které obsahovaly výsledky jejich práce za daný rok. Manažer napsal hodnocení a pracovníka ohodnotil známkou od 1 (neuspokojivý výkon) do 5 (výjimečný výkon), čím vyšší známka, tím lepší ohodnocení.

Více než 95% známek byly vždy 3 (splňuje, někdy překračuje očekávaný výkon) a 4 (stále překračuje očekávaný výkon), přičemž převažovala známka 4. V podstatě bylo známkou 4 hodnoceno tolik lidí, že známka 3 byla pak považována za podprůměrnou. Tento problém se navíc komplikoval tím, že počátkem hodnoceného roku nebyly úkoly pro jednotlivé vedoucí a jejich podřízené dostatečně naplánovány a zdokumentovány. Jelikož udělení známky podmiňovaly vyšší odměny, docházelo často k nadhodnocování.

K překonání těchto problémů vytvořili personální odborníci nový postup hodnocení, nazvaný "Zpětná vazba a vývoj".

331

Tento nový systém spočívá v tom, že veškeré úkoly jednotlivých zaměstnanců jsou naslínány ještě před začátkem příslušného roku a schváleny personálním oddělením. Po půl roce se vypracovává průběžné hodnocení, které slouží k diskusím o době či špatně vykonané práci, i aktualizaci daných úkolů a mapování jejich případného překračování.

Otázka: Zvyšování mezd už s těmito zprávami nekoliduje; rozebírá se o jeden až dva měsíce později. Známkové hodnocení bylo zrušeno, ale hodnocení písemné, shrnující výkon pracovníka, je i nadále součástí hodnocení celkového, které se provádí na konci roku.

Při vytváření ukazatelů na následující rok se rozebrají i finanční a personální otázky. Zároveň se však berou v úvahu i cíle profesionálního rozvoje jednotlivce, vztahující se jak na konkrétní odbornost, tak i na všeobecné dovednosti, jako například využití pracovní doby, mezilidské vztahy, otázky komunikace atp.³⁾

Jak vidíme z tohoto příkladu, organizace nevystačí jen s tím, že má nějaký systém hodnocení. Tento systém musí být efektivní a všeobecně přijatelný. Jako takový pak může napomáhat sledování rozvoje (9. kapitola), informací o plánování pracovního postupu (10. kapitola). Příslušné informace pomáhají personálnímu oddělení rovněž vytvářet schémata výměn (viz 4. kapitola - Personální plánování). Další možnost využití pracovního hodnocení jsou uvedeny v příloze 11-1. Jako všechny personální činnosti musí být i pracovní hodnocení oproštěno od jakékoli diskriminace. Každé hodnocení, s nímž bude personální oddělení pracovat, musí být pravdivé a spolehlivé, jak jsme o tom již hovořili ve 3. kapitole.

PŘÍLOHA 11-1
Využití
pracovního
hodnocení

- **Zlepšení výkonu.** Zpětná vazba umožňuje zaměstnanci, vedoucímu i personálnímu pracovníkovi do výkonu příslušnými kroky zasahovat a zlepšovat ho.
- **Určení odměny.** Pracovní hodnocení pomáhá při rozhodování o zvýšení mzdy. Řada firem zvyšuje platy a uděluje odměny na základě zásluh, které se určují právě na základě pracovního hodnocení.
- **Rozhodování o pracovním zařazení.** Povýšení, přetřazení či přeložení na podřadnější místo se rovněž zakládá na výsledcích (již známých nebo pouze předpokládaných) vykonané práce. Povýšení bývá často odměnou za práci již vykonanou.
- **Odborná příprava a potřeby rozvoje.** Špatný pracovní výkon může znamenat i potřebu zvýšení kvalifikace. Stejně tak dobrý výkon může upozorňovat na skryté potenciály, kterého je třeba využít a tvořit jej rozvíjet.
- **Plánování pracovního postupu a rozvoje.** Zmíněná zpětná vazba řídí i rozhodnutí o konkrétních možnostech volby povolání.
- **Nedostatek ve výběru pracovníků.** Dobrý nebo špatný pracovní výkon naznačuje i dobrou či nedostatečnou práci personálního oddělení.
- **Informační nepřesnosti.** Špatný pracovní výkon může být zaviněn i chybami v informacích pracovní analýzy, personálních plánů či jiných součástí informačního systému personálního managementu. Práce s těmito nepřesnými informacemi může vést k nesprávným rozhodnutím v otázkách výběrání, odborné přípravy nebo propuštění zaměstnanců.
- **Chyby v rozvržení práce.** Špatný pracovní rozvrh může být příznakem špatně pojatého rozvržení práce. Pracovní hodnocení pomáhá tyto chyby rozpoznat.
- **Stejná pracovní přiležitost.** Přesné pracovní hodnocení, které skutečně práci hodnotí, zajišťuje, že interní rozhodnutí o umístění pracovníků nebudou diskriminující.
- **Vnější vlivy.** Někdy je pracovní výkon ovlivňován faktory mimo pracovní prostředí, jako jsou například rodina, finanční situace, zdraví či jiné soukromé záležitosti. Pokud jsou tyto faktory v hodnocení uvedeny, může personální oddělení příslušnému zaměstnanci pomoci i v této oblasti.

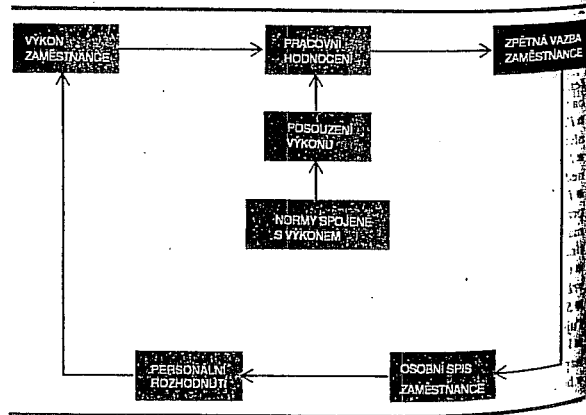


Firma General Motors byla např. sledována vinnou v procesu Rowe versus General Motors, který se týkal právě diskriminace. Jeden z jejích vedoucích totiž používal metody pracovního hodnocení, které byly založeny téměř výhradně na subjektivním názoru na iniciativu a přístup zaměstnance. "Soud rozhodl, že při výběru zaměstnanců k povýšení se firma nemůže spoléhat jen na doporučení svých mistrů, pokud jsou jimi užívána měřítka vágní a subjektivní."⁴⁾

Příloha 11-2 znázorňuje hlavní rysy přijatelného systému pracovního hodnocení. Celkové pojetí musí rozpoznat normy spojené s pracovním výkonem, tato kritéria zvážit a poté poskytnout zaměstnancům i personálnímu oddělení příslušnou zpětnou vazbu. Pakliže je výkon posuzován z hledisek, která s ním přímo nesouvisí, může být hodnocení ve svém výsledku nepřesné či zaujaté.⁵⁾

Personální oddělení obvykle zpracovává pracovní hodnocení všech zaměstnanců. Tato centralizace má zaručit jednotnost zpracování. Je-li zachována jednota návrhu a realizace, jsou výsledky hodnocení mezi podobnými skupinami zaměstnanců lépe porovnatelné. Přesto si může personální oddělení zvolit různé přístupy k hodnocení vedoucích pracovníků, dělníků atd., musí ovšem zachovat jednotu v rámci každé této skupiny, aby se dospělo k použitelným závěrům. I když personální oddělení obvykle zpracovává systém pracovních hodnocení, jen zřídka toto hodnocení skutečně provádí. Pracovní výkon zaměstnance většinou hodnotí jeho přímý nadřízený. Přestože mohou práci příslušného zaměstnance posuzovat i jiní lidé, nejlepší podklady k tomu většinou mívá právě jeho přímý nadřízený. Nicméně, větší počet hodnocení jednoho pracovníka - včetně hodnocení vypracovaných jeho kolegy či dokonce podřízenými - doplňuje úhel pohledu. Pro vysvětlení významu pracovního hodnocení se budeme zabývat ve zbyvajících částech kapitoly jeho přípravou, metodami a realizací.

PŘÍLOHA 11-2
Klíčové prvky
systému
pracovního
hodnocení



PŘÍPRAVA PRACOVNÍHO HODNOCENÍ

Pracovní hodnocení by mělo vytvořit přesný obraz o pracovním výkonu jednotlivce. K dosažení tohoto cíle by měly být systémy pracovního hodnocení profesně zaměřené a praktické, měly by mít své normy a užívat spolehlivých měřítek.⁶⁾ Pojem "profesně zaměřené" znamená, že systém hodnotí základní funkce, přispívající k úspěšnému pracovnímu výkonu. Tyto funkce jsou běžně považovány za součást pracovní analýzy, popsané v 5. kapitole. Pokud hodnocení není profesně zaměřeno, není efektivní. Není-li systém hodnocení efektivní a spolehlivý, může být ve svém výsledku diskriminující z hlediska porušování zákona o stejné pracovní příležitosti. Není-li hodnocení profesně zaměřeno, bývá nepřesné i v případě, že k diskriminaci nedochází. Hodnotící přístup však musí být zároveň praktický, to jest pochopitelný jak pro zaměstnance, tak i pro ty, kteří je hodnotí. Složitý a nepraktický systém může vyvolávat zášť, zmatek, nebo může být dokonce zcela nepoužitelný.

Užitečný je normalizovaný systém v rámci jedné organizace, který umožňuje personálnímu oddělení vytvářet jednotné postupy. Podobná normalizace však neexistuje mezi firmami rozdílných průmyslových odvětví. Nicméně převládá názor, že postupně se objevující norma pro systém pracovního hodnocení je obsažena v Zákoně o reformě státní služby z roku 1978, uplatňovaném ve státním sektoru Úřadem personálního managementu. Tento zákon je obecně považován za pozoruhodný, protože jeho pojetí pracovního hodnocení je jasné a může být soudně aplikováno i v organizacích soukromého sektoru, jejichž systém případně nevyhovuje.⁷⁾ Paragraf 403 tohoto zákona podporuje účast zaměstnanců v rozvíjení pracovních norem, založených na klíčových prvcích pracovních činností, jež mají být hodnoceny. Metoda identifikace těchto prvků bude s největší pravděpodobností realizována pomocí analýzy. Nehledě na použitou metodu je ale nezbytné vypracovat písemný přehled příslušných norem. Zaměstnanci musejí být s těmito normami obeznámeni ještě před vytvářením hodnocení, ne až po něm. Pracovní hodnocení každého zaměstnance musí být založeno na jeho skutečném pracovním výkonu.⁸⁾ Uvedená firma Xerox skutečně využívá účasti zaměstnanců na identifikaci klíčových prvků. Než se budeme zabývat konkrétními přístupy k pracovnímu hodnocení, zmíníme se o obecných prvcích společných většině hodnotících systémů. Spadají do nich pracovní normy, pracovní měřítka a případně zaujaté hodnocení.

Normy pracovního výkonu

Hodnocení vykonané práce vyžaduje pracovní normy. Ty slouží jako určitá "latka", s níž se daný pracovní výkon srovnává. Aby byly tyto normy efektivní, měly by se týkat požadovaných výsledků každé práce. Nelze je stanovit libovolně. Informace o těchto normách se shromažďují prostřednic-

Klíčové prvky

Zákon o reformě
státní služby;
Nová norma?

Obecné prvky

Normy jako
"latka"

Určeno pouze pro studijní účely

třím pracovní analýzy. Jak již bylo řečeno v 5. kapitole, pracovní analýza zajišťuje na základě průzkumu pracovních výkonů současných zaměstnanců konkrétní pracovní kritéria.

Asi bychom stěžili našli lepší příklad podrobných pracovních norem než u firmy United Parcel Service (Ústřední zásilková služba). V této firmě studuje a časově koordinuje veškeré otázky práce jejich zaměstnanců více než 1000 odborníků řízení. Podívejme se na následující úryvek z *Wall Street Journal*:

Joseph Polise ... kmitá mezi svou hnědou dodávkou a budovou úřadu ... Několik kroků za ním svírá v ruce digitální stopky pracovníce řídicího oddělení UPS Marjorie Cusacková.

... Počítá jeho kroky a měří, jak dlouho se baví se zákazníkem ... Paní Cusacková zapisuje každou sekundu, strávenou čekáním u semaforu či domovního zvonku, objížděním kamí, cestou od auta k domu, cestou po schodech a přestávkami na kávu.

"Normy u nás nejsou žádnými strašáky, přidávají pracovníkům na zodpovědnosti," říká Larry P. Breakiron, viceprezident firmy pro oblast řízení práce. "Naše schopnost práci zorganizovat a učinit z ní cosi zavazujícího je klíčem k našemu úspěchu."⁹⁾

Co zjistili dva odborníci:

Důležitým faktorem je, že management pečlivě zkoumá charakteristiky efektivní práce. Analýza příslušné pracovní náplně, spojená s podrobnou analýzou pracovního výkonu současných zaměstnanců, by měla určit, které charakteristiky jsou pro určité zaměstnání nezbytné a které z nich se projevují v práci "úspěšných zaměstnanců". Takový průzkum může ukázat, že to, co dříve management používal k definování úspěšného pracovního výkonu, je dnes už neadekvátní nebo dokonce zavádějící. Tento fakt by však neměl management odrazovat od úkolů daná kritéria definovat. Naopak, mělo by jej to motivovat k dokončení jakéhosi "generálního úklidu", s nímž se již začalo. Jedná se o pečlivý a důkladný průzkum, při němž je třeba brát větší ohled na budoucí možná kritéria a nezaměřit se jen na kritéria užívaná v minulosti.¹⁰⁾

O tom, které pracovní činnosti jsou klíčové a měly by být tudíž hodnoceny, může analytik rozhodnout na základě povinností a norem uvedených v příslušném popisu práce. Je-li tato informace nepostačující nebo nejasná, vytvářejí se příslušné normy na základě pozorování nebo diskusí s přímými nadřízenými zaměstnanci.¹¹⁾

Měřítka pracovního výkonu

Hodnocení vykonané práce se neobejde bez spolehlivých měřítka pracovního výkonu, která, mají-li být efektivní, musejí být spolehlivá, snadno použitelná a musejí zaznamenávat klíčové činnosti pracovního výkonu, které určují jeho podstatu. Např. vedoucí telefonní společnosti musí sledovat práci každé spojovatelky z hlediska, zda ona:

- se drží postupů firmy - je klidná, účtuje za telefonní hovory příslušné tarify, dodržuje firemní instrukce a ustanovení,
- má příjemné chování - mluví jasně a zdvořile,
- přesně a bezchybně přepojuje hovory.

Tato pozorování lze provádět přímo nebo nepřímo. *Přímé* pozorování se uplatňuje, má-li hodnotící osoba možnost přímo sledovat práci zaměstnance. *Nepřímé* pozorování se uplatňuje, když hodnotitel nemůže hodnotit přímo pracovní výkon, ale jen jakousi náhradou; např. přímé pozorování je, sleduje-li vedoucí telefonní hovory spojovatelky, nepřímé pozorování pak může být písemný test, zabývající se zvládnutím výjimečných situací. Nepřímá pozorování nebývají většinou tak přesná, neboť hodnotí pouze náhradní činnost či konstrukt. Jelikož konstrukt není totéž co skutečný pracovní výkon, může nepřímé hodnocení vyústit v omyl.

Jedna nezávislá telefonní společnost si pro zjištění schopností svých spojovatelek reagovala na mimořádné telefonáty vytvořila písemný test. Tento test měl ukázat, zda všechny spojovatelky přesně vědí, jak postupovat v případě mimořádných telefonátů, např. volání policie, pohotovosti, požárníků. Po přezkoušení několika set spojovatelek se ukázalo, že nejlepších výsledků dosahují ty, které mají určitou znalost rychločtení. Personální oddělení proto rozhodlo test anulovat a pro hodnocení spojovatelek použít falešných mimořádných telefonátů.

Další vlastností měřítka pracovního výkonu je jejich objektivita či subjektivita. Objektivní měřítka pracovního výkonu jsou takové projevy v pracovním výkonu, které mohou potvrdit i ostatní zaměstnanci. Např. pokud dva vedoucí sledují práci jedné spojovatelky, mohou přesně spočítat chybně vytočená telefonní čísla. Výsledky jsou objektivní a ověřitelné, pokud dojdou oba vedoucí ke stejnému procentu správně spojených hovorů. Objektivní měřítka bývají většinou měřítka kvantitativní. Obsahují položky, jako např. hrubý počet vyprodukovaných jednotek, čistý počet jednotek propuštěných jakostní kontrolou, množství zmetků, množství výpočtových chyb, počet stížností zákazníků nebo jiné matematicky přesně zjistitelné údaje měřící pracovní výkon.¹²⁾

S více než 13 milióny pracovníků, využívajících videodisplejových terminálů, se nám objevují nové způsoby měření pracovního výkonu. Asi třetina těchto pracovníků působí na místech, která lze automaticky zkoumat pomocí počítače. Prostřednictvím programových modifikací může většina počítačů nejen zpracovávat informace z terminálů, ale také měřit, zaznamenávat a systematizovat řadu podrobností o tom, jak efektivně vkládají zaměstnanci do počítače příslušné informace.¹³⁾

Např. počítače pro rezervace letenek dokáží přesně změřit, jak dlouho obsluhuje úředník jednoho zákazníka i jaké má prostoje mezi telefonními hovory.¹⁴⁾

Neustálé sledování "velkým šéfem" však může psychicky deprimovat. Personální odborníci budou muset zvážit i případný dopad na pracovní morálku. Na druhé straně může zákonodárství nebo tlak odborů donutit příslušná místa změnit tyto přímé objektivní metody, objevující se v souvislosti se stále běžnějším užíváním počítačů.¹⁵⁾

Přímé a nepřímé pozorování



Objektivní a subjektivní měřítka



PŘÍLOHA 11-3
Typy a přesnost měřítek pracovního výkonu

Typy měřítek	Relativní stupeň přesnosti	
	přímé	nepřímé
objektivní	velmi vysoký	vysoký
subjektivní	nízký	velmi nízký

Subjektivní měřítka pracovního výkonu jsou takové projevy v pracovním výkonu, které nemohou být potvrzeny ostatními zaměstnanci. Většinou se totiž jedná o osobní názor vedoucího. Příloha 11-3 porovnává přesnost objektivních a subjektivních měřítek. Ukazuje, že subjektivní měřítka jsou málo přesná. Jsou-li subjektivní měřítka navíc nepřímá, dochází k ještě výraznějším nepřesnostem. Např. hodnocení chování spojovatelky je subjektivní - vedoucí musí hodnotit na základě osobních zkušeností. Jelikož jde tedy o hodnocení subjektivní, bývá nepřesné i tehdy, když vedoucí spojovatelku přímo pozoruje. Stupeň přesnosti je ještě nižší při užití nepřímé metody, jako je např. písemný test o chování při telefonních hovorech. Je-li to možné, dávají personální odborníci přednost objektivním a přímým měřítkům, která však nelze vždy realizovat. Jejich nedostatkem trpí pak výsledek, který může být zaujatý.

Problém zaujatosti

Problémem subjektivních měřítek je především to, že mohou být ovlivněna zaujatostí. Zaujatost je vlastně zkreslení měřítek. Většinou bývá zavínána hodnotící osobou, která není při hodnocení pracovního výkonu schopna oprostit se od emocí.

Nejběžnějšími typy zaujatosti při hodnocení pracovníka jsou: ¹⁶⁾

- efekt "svatozáře"
- omyl ve lpění na středové tendenci
- zaujatost vyplývající z rozdílnosti kultur
- osobní předsudky
- efekt "nedávnosti"

Efekt "svatozáře". *K efektu "svatozáře"* dochází, přiklání-li se hodnotící osoba ve svém hodnocení výkonu zaměstnance ke svému osobnímu názoru na něj. Např. pokud má nadřazený k hodnocenému zaměstnanci kladný či záporný vztah, může to samozřejmě zkreslit celkové hodnocení zaměstnancova pracovního výkonu. Tento problém je nejzávažnější v případech, kdy musí vedoucí hodnotit své přátele nebo nepřátele. ¹⁷⁾

Omyl ve lpění na středové tendenci. Někteří vedoucí jen neradi hodnotí zaměstnance jako výkonné či nevykonné a zkreslují hodnocení tím, že je všechny označí za průměrné. Při vyplňování hodnotících formulářů se to

Nejběžnější typy zaujatosti

projevuje neochotou zapisovat extrémní případy - "velmi špatný" nebo "výnikající" - a namísto toho píše známkové hodnocení do střední části formuláře. Odtud pochází i název - *omyl ve lpění na středové tendenci*. Personální oddělení někdy samo, ač neúmyslně, tyto projevy podporuje tím, že k extrémně vysokému či nízkému hodnocení požaduje vysvětlení.

Shovívavost a přehnaná přísnost. *Ke shovívavosti* dochází, přistupuje-li vedoucí k úkolu hodnotit zaměstnance ledabyle. Pak je jeho výkon vždy považován za dobrý a je i příznivě ohodnocen. *Přehnaná přísnost* je pravým opakem. Zde je vedoucí ve svém hodnocení až příliš kritický. Někdy je tato přehnaná přísnost vyvolána snahou vedoucího přesvědčit ostatní, že právě on je tím "přísným soudcem" jejich práce. Většinou však k těmto dvěma typům zkreslování pracovního hodnocení dochází tam, kde jsou vágní pracovní normy. ¹⁸⁾

Zaujatost vyplývající z rozdílnosti kultur. Každá hodnotící osoba má o lidském chování určité představy, založené na kulturním prostředí, z něhož vyšla. Mají-li lidé hodnotit zaměstnance, kteří pocházejí z jiného kulturního prostředí, budou aplikovat své představy založené na jiném žebříčku hodnot. V mnoha orientálních kulturách se mladší osoby chovají ke starším s větší úctou a respektem, než je tomu v kulturách západních. Když je mladý pracovník požádán, aby ohodnotil svého staršího podřízeného, pravděpodobně se tato úcta a respekt v hodnocení projeví. Podobně je např. v arabském světě postavení ženy o poznání podřízenější, především na veřejnosti. Sebevědomé ženy pak mohou být kvůli těmto rozdílným hodnocením zkreslené. Se stále větším pohybem pracovních sil v mezinárodním měřítku budou muset i personální oddělení věnovat větší pozornost tomuto potenciálnímu zdroji zaujatých hodnocení.

Osobní předsudky. Nesnášenlivost hodnotící osoby ke skupině nebo třídě lidí může rovněž zkreslovat hodnocení, která tyto lidé dostávají. Tak např. některá personální oddělení si povšimla, že vedoucí - muž uděluje nezasloužené nízké hodnocení ženám vykonávajícím "tradičně mužská zaměstnání". Někdy si vedoucí své předsudky ani neuvědomuje, o to obtížněji je pak překonává. Personální odborníci by proto měli věnovat pozornost každému náznaku osobních předsudků v pracovním hodnocení, jelikož tyto předsudky snižují účinnost hodnocení a mohou ve své podstatě porušovat protidiskriminační zákony. Jestliže efekt "svatozáře" ovlivňuje hodnocení jednotlivce, osobní předsudky se projevují v hodnocení celých skupin. Jak jsme již řekli, může tato forma diskriminace vyústit v porušení zákonů o stejné pracovní příležitosti. ¹⁹⁾

Efekt "nedávnosti". Při využívání subjektivních měřítek pracovního hodnocení dochází k jeho silnému ovlivnění nedávnými činy pracovníka. Nedávné jednání - ať už dobré nebo špatné - si bude vedoucí pamatovat obvykle nejlépe.

Předsudky mohou být nelegální diskriminací

Snižování zaujatosti. Když už se nelze vyhnout použití subjektivních měřítek pracovního hodnocení, mohou personální pracovníci odbornou přípravou minimalizovat nebezpečí případného zkreslení. Stejně tak pomáhá i správný výběr technik pracovního hodnocení. Příprava hodnotitelů by měla zahrnovat tři fáze. Nejprve je třeba vysvětlit typy zaujatosti a jejich příčiny. Dále je nutné objasnit úlohu pracovního hodnocení při rozhodování jednotlivých zaměstnanců a zdůraznit tak nutnost nestrannosti a objektivitu. Za třetí by se mělo během přípravy pracovat s konkrétními subjektivními měřítky. Např. ve třídě je možné si vyzkoušet ohodnocení učitele nebo pracovat s videokazetou, na níž je nahrán pracovní výkon několika zaměstnanců v nejrůznějších situacích. Chyby odhalené během této simulované přípravy je pak možné opravit při konzultacích.

Když se využívání subjektivních měřítek pracovního hodnocení přenesou ze třídy do praxe, měli by i ti, které hodnotí, dostat zpětnou vazbu na své předchozí hodnocení.²⁰⁾ Ať už se jejich hodnocení ukáží jako přesná či nepřesná, zpětná vazba pomůže vedoucím usměrnit vlastní hodnotící činnost. Zkreslenému hodnocení lze rovněž předcházet pečlivým výběrem postupů pracovního hodnocení.²¹⁾ Pro přehlednost jsou tyto postupy rozděleny do dvou skupin podle toho, zda se orientují na minulost nebo budoucnost, tj. na již vykonanou práci nebo na práci, jež má být vykonána.

METODY ORIENTUJÍCÍ SE NA MINULOST

Význam pracovního hodnocení vedl akademiky i praktiky k vytvoření mnoha metod hodnotících vykonanou práci. Většina z nich představuje přímý pokus minimalizovat konkrétní problémy, objevující se v jiných postupech. Žádný postup však není dokonalý, každý má své výhody i nevýhody.

Přístupy orientující se na minulost mají tu výhodu, že se zabývají prací již vykonanou, která může být do jisté míry i změněna. Jasnou nevýhodou je, že výsledky této vykonané práce již nelze změnit. Hodnocením vykonané práce však získávají zaměstnanci tolik potřebnou zpětnou vazbu, informující je o výsledcích jejich snažení. Tato zpětná vazba pak může v konečném efektu obnovit pracovní úsilí a zlepšit výkon. K nejrůznějším postupům hodnocení s orientací na minulost patří:

- hodnotící střediska
- dotazníky
- metoda nucené volby
- metoda klíčové události
- hodnotící stupnice zakotvující chování
- metoda pomocného posudku
- testování a pozorování pracovního výkonu
- postupy srovnávacího hodnocení

Vykonaná práce je nejběžnější orientací

Hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice je zřejmě nejstarší a nejrůznější formou pracovního hodnocení. Hodnotitel zde provádí subjektivní ocenění pracovního výkonu jednotlivce podle dané stupnice. Příklad je uveden v příloze 11-4. Hodnocení je tu zcela založeno na osobním názoru hodnotící osoby a v mnoha případech nejsou užitá kritéria v přímém vztahu ke skutečně vykonané práci. Tato metoda může být užívána podřízenými nebo kolegy hodnoceného zaměstnance a formulář pak většinou doplňuje jeho přímý nadřízený, který vybírá nejhodnější klasifikaci všech rozměrů pracovního výkonu. Tato klasifikace většinou sestává z číselných hodnot, které umožňují výpočet průměru a následného porovnávání. Počet získaných bodů lze uvést do přímé souvislosti se zvýšením platu - určitý počet bodů znamená určité procento zvýšení mzdy. K dalším výhodám této metody patří i to, že její vyvinutí a realizace jsou levné, vyplnění formuláře je časově nenáročná a nevyžaduje odborné školení, lze ji využít pro hodnocení velkého počtu zaměstnanců.²²⁾

PŘÍLOHA 11-4
Příklad hodnotící
stupnice
pro pracovní
hodnocení

Instrukce: U následujících aspektů pracovního výkonu označte na stupnici vaše hodnocení jmenovaného zaměstnance.

Jméno a příjmení zaměstnance _____ Oddělení _____
Jméno a příjmení hodnotícího pracovníka _____ Datum _____

	vynikající 5	dobrý 4	přijatelný 3	uspokojivý 2	slabý 1
1. Spolehlivost	—	—	—	—	—
2. Iniciativa	—	—	—	—	—
3. Celkový výkon	—	—	—	—	—
4. Docházka	—	—	—	—	—
5. Přístup	—	—	—	—	—
6. Spolupráce	—	—	—	—	—
..	■	■	■	■	■
..	■	■	■	■	■
..	■	■	■	■	■
20. Kvalita práce	—	—	—	—	—
Výsledky	—	—	—	—	—
Celkem	— + —	— +	— +	— +	— +
Celkový výsledek					

Určeno pouze pro studijní účely

340

Velkým problémem může být zaujatost

Četné jsou však i nevýhody tohoto postupu. Případná zaujatost hodnotitele se výrazně odrazí v jakémkoli subjektivním nástroji tohoto typu. Aby bylo možné použít formulář pro hodnocení nejhrůznějších profesí, lze vypustit některá kritéria. Např. "údržba zařízení" může být vynechána, neboť se vztahuje jen na malý počet dělníků. Pro některé zaměstnance však právě toto může být nejdůležitějším aspektem jejich práce. Vynechání tohoto druhu mohou omezit konkrétní zpětnou vazbu. Tato popisná hodnocení jsou rovněž předmětem individuální interpretace, která se velice liší. Pokud pak jsou konkrétní kritéria jen těžko identifikovatelná, může formulář vycházet z vedlejších charakteristik osobnosti zaměstnance, které posunují význam hodnocení. Výsledkem je normalizovaný formulář a způsoby jeho zpracování, které nejsou vždy ve vztahu k příslušnému zaměstnání. Jak jsme již viděli na příkladu subjektivního hodnocení u firmy General Motors, mohou se hodnotící stupnice nakonec ukázat jako diskriminující.

Dotazníky

Metoda *dotazníků* vyžaduje, aby hodnotící zaměstnanec vybral příslušné slovní hodnocení pracovního výkonu a osobních vlastností hodnoceného pracovníka. Hodnotící osobou bývá opět nejčastěji přímý nadřízený. Personální oddělení však může jednotlivým informacím přisuzovat rozdílnou závažnost, aniž by informovala autora hodnocení. Zde používáme název "přehodnocení dotazník".

Dotazník lze přehodnotit

Toto přehodnocení může mít formu oznámkování a výpočtu celkového výsledku. V příloze 11-5 je uveden podobný dotazník. Jednotky přehodnocení jsou uvedeny v závorkách, ovšem většinou se neobjevují na dotaznících užívaných hodnotící osobou. Pokud obsahuje dotazník dostatečné množství kritérií, dává poměrně přesný obraz o výkonu zaměstnance. Ačkoli je tato metoda praktická a normalizovaná, jejímu všeobecnému využívání brání její konkrétnost.²³⁾

Výhodami dotazníků jsou jejich úspornost, nenáročnost zpracování, minimální příprava hodnotících zaměstnanců, normalizace. K nevýhodám patří snadné zkreslení (především již zmíněný efekt "svatozáře"), nahrazení pracovních kritérií kritérii osobními, špatná interpretace výroků na dotazníku a nesprávné přehodnocení v personálním oddělení. Další nevýhodou je, že autor hodnocení nemůže uvést poměrné hodnocení. Např. u bodu 1. získá stejný počet bodů zaměstnanec, který pracuje přes čas ochotně, i ten, který tak činí neochotně.

34

Instrukce: Označte každou z následujících charakteristik vlastní výkonu jmenovaného zaměstnance.

PŘÍLOHA 11-5
Příklad
přehodnocení
dotazníku

Jméno a příjmení zaměstnance _____	Oddělení _____	
Jméno a příjmení hodnotícího zaměstnance _____	Datum _____	
Přehodnocení	Zde zaškrtněte	
(6,5)	1. Zaměstnanec pracuje přes čas, je-li požádán.	_____
(4,0)	2. Zaměstnanec udržuje pořádek na pracovišti.	_____
(3,9)	3. Zaměstnanec ochotně pomáhá ostatním, kteří jeho pomoc potřebují.	_____
(4,3)	4. Zaměstnanec si práci plánuje.	_____
■	■	■
■	■	■
■	■	■
■	■	■
(0,2)	30. Zaměstnanec naslouchá radám ostatních, ale málokdy se jimi řídí.	_____
100,0	Celkem.	_____

Metoda nucené volby

Metoda nucené volby předpokládá, že hodnotící osoba vybere výrok, který nejlépe popisuje osobnost hodnoceného zaměstnance. Párově uvedené výroky bývají pozitivní a negativní. Např.:

1. Rychle se učí Pracuje pilně.
2. Pracuje přesně a spolehlivě Dává svou práci dobrý příklad ostatním.
3. Má mnoho absencí Chodí pozdě.

Někdy jsou k dispozici až čtyři možnosti. Nehledě na strukturu formuláře shrnuje personální oddělení jednotlivé výroky do předem určených kategorií, jako např. schopnosti učit se, výkon, mezilidské vztahy, apod. Účinnost lze pro každou kategorii vypočítat podle toho, kolikrát byla autorem hodnocení vybrána. Výsledky pak ukáží, které oblasti je třeba rozvíjet a zlepšovat. Hodnocení provádí opět většinou přímý nadřízený, i když mohou být někdy požádání i podřízení nebo kolegové hodnoceného zaměstnance.

Metoda nucené volby má výhodu, že zabraňuje zaujatému hodnocení, protože někteří zaměstnanci musejí být hodnoceni svými podřízenými. Tato metoda se rovněž snadno zpracovává a vyhovuje pro nejhrůznější profese. Ačkoli je praktická a snadno normalizovatelná, nemusí se vždy vyroky vztahovat jen na práci jako takovou. Proto je i její vliv na zlepšení výkonu omezený. Zaměstnanec se může dokonce cítit uražen, je-li jednomu výroku dána přednost. Tak např. zaškrtně-li se u bodu 1. "Rychle se učí",

Určeno pouze pro studijní účely

může mít zaměstnanec pocit, že je přehlížena jeho práce. Hodnotící i hodnotící zaměstnanci nemají tuto metodu příliš rádi právě pro její minimální zpětnou vazbu.²⁹⁾

Metoda klíčové události

Metoda klíčové události vyžaduje, aby hodnotící osoba zaznamenávala situace pracovníka výjimečně dobrého nebo špatného chování, vztahujícího se k jeho zaměstnání. Tyto situace nazýváme klíčovými událostmi. Vedoucí pořizuje záznamy o těchto událostech pro každého ze svých podřízených během celého hodnoceného období. Záznamy obsahují stručný popis toho, co se stalo. Několik typických zápisů o chování laboratorního asistenta je uvedeno v příloze 11-6. Zaznamenávají se jak pozitivní, tak i negativní situace a klasifikují se (bud' okamžitě nebo dodatečně personálním oddělením) do kategorií jako dodržování bezpečnostních předpisů, práce se zbytky materiálu, rozvoj zaměstnance.

PŘÍLOHA 11-6

Záznam klíčových událostí pro laboratorního asistenta

Instrukce: Do každé uvedené kategorie zaznamenávejte konkrétní výjimečně dobré nebo špatné události, spojené s prací zaměstnance.

Jméno a příjmení zaměstnance: Kay Watts (lab. asistent)
Jméno a příjmení hodnotícího zaměstnance: Nat Cordoba

Oddělení: chemická laboratoř
Hodnocené období: od 1. 10. do 31. 12.

Dodržování bezpečnostních předpisů

Datum	Positivní chování zaměstnance	Datum	Negativní chování zaměstnance
12. 10.	Ohlásil, že uživatelský žebřík je opotřebován a je v něm zlomená příčka.	3. 11.	Nechal v uličce skladu neuklizenou hadici.

15. 10. Pohotově uhasil malý oheň.

27. 11. Kouřil ve skladu chemikálií.

Práce se zbytky materiálu

Datum	Positivní chování zaměstnance	Datum	Negativní chování zaměstnance
3. 10.	Prohlédl zásilku poškozeného skla a vybral použitelné kádinky.	7. 11.	Použil skleněné nádoby na silně zásadité roztoky a poškodil je.
		19. 11.	Opakovaně používá sklo pro skladování louhu a jiných zásad. Nalil kyselinu do plastické nádoby a poškodil její horní část.

Metoda klíčových událostí je vysoce účinná v poskytování zpětné vazby. Snižuje také pravděpodobnost zaujatého hodnocení. Nedostatkem samozřejmě je, že vedoucí většinou tyto události nezaznamenávají bezprostředně. Mnozí vedou zpočátku záznamy pečlivě, ale časem ztrácejí zájem a teprve ke konci hodnoceného období doplňují nové záznamy. V těchto případech dochází ke zmíněnému efektu "nedávnosti" a zaměstnanec může mít pocit, že jeho nadřízený vybírá pouze určité události, aby ospravedlnil svůj subjektivní názor. I když jsou záznamy prováděny pravidelně po celé období, může si zaměstnanec myslet, že jeho nadřízený není ochoten zapomenout na problémové situace, k nimž došlo před několika měsíci.

Hodnotící stupnice zakotvující chování

Hodnotící stupnice zakotvující chování je skupina hodnotících přístupů, které identifikují a oceňují chování související s prací. Při tomto typu hodnocení jsou hodnotící osobě dány k dispozici konkrétní modely chování. Jelikož se jedná o velmi úzké spojení s konkrétní pracovní činností, je tato metoda efektivnější než např. hodnocení pomocí prosté stupnice nebo metoda nucené volby. Nejoblíbenějším postupům se říká stupnice předpokládaného chování a stupnice pozorovaného chování.²⁹⁾

Stupnice předpokládaného chování poskytuje autorovi hodnocení pomocí konkrétní modelové situace. Tato metoda je zaměřena na maximální omezení možnosti zaujatého hodnocení a subjektivního přístupu. Z popisů dobrého či špatného výkonu, které zpracovávají úředníci, kolegové nebo nadřízení, pak pracovní analytici nebo jiní zkušení zaměstnanci třídí jednotlivé typy chování na hlavní kategorie pracovního výkonu. Např. v příloze 11-7 je uveden takovýto seznam, týkající se chování barmana, je použita kategorie "chování k zákazníkům". Pro hodnocení barmanovy práce jako péče o zařízení, udržování čistoty a pořádku, umění míchání nápojů atd. budou vyplněny další formuláře. V příloze 11-7 vidíme i příslušné bodové hodnocení, které doplňuje pracovní analytik nebo jiný pověřený pracovník ovládající příslušnou práci.

Stupnice předpokládaného chování je vyjádřena pojmy, které jsou autorovi hodnocení známy. Hodnotící osoba, většinou nadřízený, může na závěr označit, v čem by se měl barman zlepšit. Jelikož je stupnice "zakotvena" konkrétními chováními, může nadřízený poskytnout lepší zpětnou vazbu každému podřízenému barmanovi. Pokud autor hodnocení rovněž shromažďuje záznamy klíčových událostí během celého hodnoceného období, je hodnocení výstižnější, přesnější, z právního hlediska se lépe obhájí a je účinnějším zdrojem nápravy.²⁹⁾ Jediným vážnějším nedostatkem je fakt, že autor hodnocení má k dispozici jen určitý omezený počet kategorií; např. v případě barmana vztah k zákazníkům a míchání nápojů. Každá z těchto kategorií obsahuje rovněž úzký počet modelů chování. Stejně jako v případě metody klíčových událostí i zde většina vedoucích opomíjí pořizovat průběžné záznamy po celou hodnocenou dobu, což snižuje efektivnost tohoto přístupu.

Hodnocení jsou zakotvena v příslušném chování

Stupnice pozorovaného chování obsahuje konkrétní modelové situace a vyžaduje od autora hodnocení, aby vyjádřil, jak často k těmto projevům v zaměstnancově výkonu dochází. Zmíněná stupnice očekávaného chování se zabývá především definováním výkonu (od špatného až k výjimečně dobrému), zatímco stupnice pozorovaného chování užívá pro vyjádření četností pětibodovou stupnici, pohybující se od pojmu "téměř nikdy" k pojmu "téměř vždy". Rozdílnosti těchto dvou typů stupnic jsou zřetelně vidět při porovnání přílohy 11-7 a 11-8. Příloha 11-8 obsahuje tatáž kritéria jako příloha 11-7, ovšem přepracovaná tak, aby dokázala vyjádřit četnost.²⁷⁾

Příloha 11-7
Stupnice očekávaného chování pro barmana v kategorii vztahu k zákazníkům.

Stupnice očekávaného chování pro hotelového barmana

		Kategorie: Vztah k zákazníkům
vykajet výkon	7	Lze očekávat, že tento barman pomůže zákazníkovi v nouzi.
dobrý výkon	6	Lze očekávat, že tento barman uklidní hádku, která by mohla přerůst ve rvačku.
poměrně dobrý výkon	5	Lze očekávat, že tento barman dobře uváží, zda je vhodné i nadále podávat nápoje podnapilému hostu, který má s sebou společnost.
přijatelný výkon	4	Lze očekávat, že tento barman přestane podávat nápoje osamělým podnapilým hostům.
poměrně špatný výkon	3	Lze očekávat, že tento barman povede s osamělými hosty plané rozhovory.
špatný výkon	2	Lze očekávat, že tento barman bude kontrolovat průkazy totožnosti mladých lidí, kteří jsou v baru poprvé.
velice špatný výkon	1	Lze očekávat, že tento barman začne úderem zavírací hodiny sbírat ze stolů skleničky bez ohledu na to, zda jsou prázdné či ne a hosta neupozorní.

Příloha 11-8
Stupnice pozorovaného chování pro barmana v kategorii vztahu k zákazníkům

- Lze očekávat, že tento barman pomůže zákazníkovi v nouzi.

téměř nikdy	1	2	3	4	5	téměř vždy
-------------	---	---	---	---	---	------------

- Lze očekávat, že tento barman uklidní hádku, která by mohla přerůst ve rvačku.

téměř nikdy	1	2	3	4	5	téměř vždy
-------------	---	---	---	---	---	------------

- Lze očekávat, že tento barman začne úderem zavírací hodiny sbírat ze stolů skleničky bez ohledu na to, zda jsou prázdné či ne a zákazník neupozorní.

téměř nikdy	1	2	3	4	5	téměř vždy
-------------	---	---	---	---	---	------------

Dvojice výzkumných pracovníků zjistila, že rok po zavedení stupnice pozorovaného chování v jedné firmě bylo vedení firmy s touto metodou velice spokojeno. Podle jejich zjištění se zmenšil počet osobních sporů, autoři hodnocení byli schopni vysvětlit, proč hodnotí některé zaměstnance velmi nízko, bylo možné sestavovat komplexní přehledy a zlepšila se vazba mezi hodnotícími a hodnocenými zaměstnanci.²⁸⁾

Hodnotící stupnice zakotvující chování se již hůře zpracovávají i vytvářejí. Berou v úvahu konkrétní modely chování ve vztahu k určité profesi, což zvyšuje jejich platnost, a ve srovnání se subjektivními typy hodnocení je činí spolehlivějšími. Na druhé straně je tato metoda finančně i časově náročnější, neboť je třeba vypracovávat konkrétní stupnice pro každé zaměstnání.

Metoda pomocného posudku

Kdykoli se v hodnocení používají subjektivní měřítka, jsou rozdílnosti v dojmu hodnotící osoby zdrojem hodnocení zaujatého. Pro větší normalizaci posudků se někde využívá *metody pomocného posudku*. Její podstatou je, že zkušený pracovník personálního oddělení jde do "praxe" a pomáhá vedoucím s hodnocením. Od přímého nadřízeného získává informace o konkrétním zaměstnanci a na jejich základě připraví hodnocení. Toto hodnocení je předáno příslušnému hodnotícímu zaměstnanci, který ho reviduje, může jej změnit nebo schválit a prodiskutovat s hodnoceným pracovníkem. Personální odborník může využít kteroukoli metodu. Jelikož formulář vyplňuje zkušený profesionál, lze počítat s větší spolehlivostí a srovnatelností daného hodnocení. Právě účast zkušených

Hodnocení provádí personální odborník

Určeno pouze pro studijní účely

odborníků činí však z této metody nákladnou záležitost, která se pro všechny firmy nemusí hodit. Vzhledem k tomu, že prvotním zdrojem informací je přímý nadřazený hodnoceného zaměstnance, musí se i tady počítat s možnou zaujatostí.

Testování a pozorování pracovního výkonu

U omezeného počtu profesí lze pracovní hodnocení založit na testování znalostí a dovedností. Jedná se buď o písemný test nebo o skutečné předvedení práce. Aby byl test užitečný, musí být spolehlivý a ověřený. Pro zachování souvztažnosti této metody s danou pracovní náplní by měla být pozorování prováděna náhodně. Vývoj takových testů je ovšem poměrně nákladný, čímž trpí praktická stránka věci.



Ústřední letecká správa provádí piloty

Piloti všech velkých leteckých společností jsou hodnoceni jednak vlastními nadřízenými, jednak pracovníky Ústřední letecké správy. Jejich schopnosti se hodnotí na тренаžérech i během samotných letů. Základem je, do jaké míry se pilot řídí předpisy pro let a bezpečnostními předpisy. Ačkoliv je takové přezkušování nákladné, je normativní a z hlediska veřejné bezpečnosti i praktické.

Postupy srovnávacího hodnocení

Pod pojmem *postupy srovnávacího hodnocení* máme na mysli celou skupinu metod, které porovnávají pracovní výkon zaměstnance s výkonem jeho kolegů. Toto porovnávání provádí většinou vedoucí. Tyto metody pomáhají rozhodovat o procentu zvýšení mezd, povýšení a odměnách právě z toho důvodu, že jejich výsledkem je rozlišení pracovníků od nejlepších až po nejhorší. Nejběžnějšími formami srovnávacího hodnocení jsou pořadí, nucené rozdělení, metoda udělování bodů, párové srovnání. Ačkoliv jsou tyto metody praktické a snadno normalizovatelné, je v nich zároveň nebezpečí zaujatosti a poskytují malou zpětnou vazbu. Většinou se zakládají na celkovém subjektivním přístupu autora hodnocení.

Omezená zpětná vazba

Jednotlivé společnosti mohou tyto nevýhody redukovat. Zářným příkladem je zde firma Florida Power and Light, která využívá pečlivě vypracovaného systému porovnávání metod. Hodnocení provádí několik pracovníků, čímž se minimalizuje nebezpečí zaujatosti. K určitým výsledkům se dospělo i u zpětné vazby, neboť zaměstnanci jsou informováni o výsledcích jejich srovnání s kolegy v každém klíčovém faktoru.²⁹⁾ Mnoho z příkladů srovnávání popsaných v této kapitole poskytuje však zpětnou vazbu minimální, pokud vůbec nějakou dávají. Většinou nejsou výsledky srovnání příslušným zaměstnancům oznamovány, protože jak vedoucí, tak personální oddělení mají zájem na vytvoření ovzduší spolupráce v každém pracovním kolektivu. Ozámení výsledků by pravděpodobně vedlo k vnítrní konkurenci, ne ke spolupráci. Nicméně dva argumenty mluví ve prospěch postupu srovnávání.

Důvody podporující srovnávací přístup jsou prosté a přesvědčující. Jejich základem je fakt, že toto srovnávání jednotlivé organizace stejně stále provádějí. Když má dojít k rozhodnutí v oblasti personální práce, bere se v úvahu výkon příslušného jednotlivce a srovnává se s ostatními. Lidé nejsou povyšováni proto, že splnili své úkoly, nýbrž spíše proto, že je splnili lépe než ostatní. Druhým důvodem pro užívání srovnávacích metod v protikladu k metodám nesrovnávacím je, že jsou mnohem spolehlivější. Jejich spolehlivost je totiž zajištěna samotným procesem hodnocení, nikoli pravidly, postupy či jinými vnějšími omezujícími faktory.³⁰⁾

Pořadí. *Metoda vytváření pořadí* spočívá v tom, že hodnotící osoba sestaví pořadí hodnocených zaměstnanců od nejlepších až k nejhorším. Personální oddělení se tedy dozví pouze to, že jeden zaměstnanec je lepší než jiný. Neví však nakolik lepší. Zaměstnanec na druhém místě může být téměř stejně dobrý jako zaměstnanec na místě prvním, nebo naopak skutečně o poznání horší. Tato metoda může být ovlivněna zmíněnými efekty "svatozáře" a "nedávnosti", i když tomu lze předejít sestavením průměru z několika pořadí vypracovaných různými autory. K výhodám patří jednoduché zpracování a výklad.

Nucené rozdělení. Tato metoda vyžaduje rozdělení zaměstnanců do nejrozličnějších tříd. Většinou je nutné ustanovit v každé třídě určitý poměr. Příloha 11-9 nám ukazuje, jak může vedoucí hodnotit deset svých podřízených. Kritériem je zde celkový pracovní výkon (i když lze tuto metodu aplikovat i na jiné aspekty, jako je např. spolehlivost nebo kontrola výdajů). Stejně jako u metody vytváření pořadí nejsou známy relativní rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci, ale je zato překonána středová tendence a shovívavost nebo přehnaná přísnost. Např. v západním operačním středisku firmy American Express však někteří zaměstnanci i vedoucí tuto metodu odmítají, jelikož někteří z nich dostali nižší ohodnocení, než jaké by jim podle jejich názoru mělo příslušet. Nucené rozdělení v personálním oddělení však vyžadovalo, aby byli někteří zaměstnanci hodnoceni hůře.

Klasifikace celkový pracovní výkon

Klasifikace celkový pracovní výkon				
Nejlepších 10 % podřízených	Dalších 20 % podřízených	Středních 40 % podřízených	Dalších 20 % podřízených	Nejnižších 10 % podřízených
A. Wilson	C. Carr	B. Johnson	K. McDougal	W. Smythe
	M. Lopez	E. Wilson	L. Ray	
		C. Grant		
		T. Valley		

Příloha 11-9
Metoda
nuceného
rozdělení
při hodnocení
deseti
podřízených

Metoda udělování bodů. Při použití této metody uděluje hodnotící zaměstnanec pracovníkům své skupiny určitý počet bodů, viz příloha 11-10. Dobrý výkon je oceněn více body než výkon slabý. Výhodou této metody jsou

viditelné relativní rozdíly mezi zaměstnanci, ačkoliv nelze opět vyloučit efekt "svatozáře" a "nedávnosti".

Párové srovnání. U párového srovnání porovnává autor hodnocení každého zaměstnance jednotlivě se všemi ostatními zaměstnanci určité skupiny. Příklad párového srovnání je uveden v příloze 11-11. Základem pro srovnání je obvykle opět celkový pracovní výkon. Shrnutí a vytvoření celkového pořadí lze provést na základě toho, kolikrát byl daný zaměstnanec zařazen před jiného. Kdo je nejčastěji první, je nejlepším pracovníkem na základě příslušného kritéria. V našem případě je A. Wilson hodnocen jako nejlepší pracovník devětkrát.

PŘÍLOHA 11-10
Hodnotící
metoda
udělování bodů

Instrukce: Rozdělte všech 100 bodů mezi jednotlivé zaměstnance podle jejich relativního pořadí. Nejlepší umístění získá zaměstnanec s největším počtem bodů.

Body	Zaměstnanec
17	A. Wilson
14	G. Carrs
13	M. Lopez
11	B. Johnson
10	E. Wilson
10	C. Grant
9	T. Valley
6	K. McDougal
5	L. Ray
5	W. Smythe
100	

I když metoda párového srovnání má sklon k efektu "svatozáře" a "nedávnosti", překonává na druhé straně shovívavost a přehnanou přesnost i sřídový omyl, protože stanoví, že někteří zaměstnanci musí být ohodnoceni jako lepší než ostatní.

METODY ORIENTUJÍCÍ SE NA BUDOUCNOST

Využití přístupů orientujících se na minulost připomíná řízení automobilu pomocí zpětného zrcátka; vřte jen, kde jste právě byli, ale nevíte, kam jedete. Hodnocení orientující se na budoucnost je zaměřeno na budoucí výkon, hodnotí zaměstnancovy možnosti nebo stanoví budoucí úkoly. Využívá čtyř postupů:

- Sebehodnocení
- Vytváření úkolů
- Psychologická hodnocení
- Hodnotící střediska

Instrukce: Porovnejte celkový výkon zaměstnance s výkony všech ostatních. Do příslušné kolonky zapíšte pořadí. Zaměstnanec získává bod vždy, když je zařazen před jiného zaměstnance. Nejlepší je pak ten, který je nejčastěji hodnocen před ostatními.

PŘÍLOHA 11-11
Hodnotící
metoda
párového
srovnání

Zaměstnanec	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. C. Carrs	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. C. Grant		3	4	2	2	2	2	9	2
3. B. Johnson			4	3	3	3	3	9	3
4. M. Lopez				4	4	4	4	9	4
5. K. McDougal					6	5	8	9	10
6. L. Ray						6	8	9	10
7. W. Smythe							8	9	10
8. T. Valley								9	10
9. A. Wilson									9
10. E. Wilson									

Sebehodnocení

Je-li cílem hodnocení další rozvoje sebe sama, může být orientace zaměstnance k ocenění vlastní práce užitečnou hodnotící metodou. Když zaměstnanec hodnotí sami sebe, dochází méně k obranným reakcím. Naopak je pravděpodobné další sebezdokonalování. Používá-li se sebehodnocení pro určení oblastí, které je třeba zlepšit, může zaměstnanec pomoci i s vytvářením vlastních cílů.

Sebehodnocení lze kombinovat s kteroukoli jinou hodnotící metodou, ať už s orientací na minulost nebo na budoucnost. Hlavním aspektem je zde však zapojení zaměstnance do procesu hodnocení.

Applikace s jinými
metodami



Bechtel využívá
sebehodnocení

Ve firmě Bechtel, největší soukromé stavební firmě na světě, zapojuje systém plánování práce zaměstnance do procesu sebehodnocení. Nejprve seznámí vedoucí své podřízené s tím, co se očekává. Potom zaměstnanci písemně zpracují své pojetí dané práce. Deset až patnáct dnů před hodnocením dokončí tento koncept doplněním informací, týkajících se ocenění vykonané práce, pracovních obtíží, a návrhem postupu zdokonalování. Toto písemné sebehodnocení nejen zapojuje pracovníka do hledání slabších aspektů pracovního výkonu, ale poskytuje zároveň nezbytné informace o tom, co je třeba v budoucnu dělat, aby se redukovaly překážky, zabraňující nebo omezující překonávání pracovních norem,³²⁾ je ho přímému nadřízenému.

Vytváření úkolů

Podstatou této metody je, že zaměstnanec spolu s nadřízeným zpracovává svůj budoucí pracovní cíle.³³⁾ V ideální podobě jsou tyto cíle vzájemně od-

Určeno pouze pro studijní účely

souhlaseny a lze je objektivně hodnotit. Jsou-li splněny obě tyto podmínky, zaměstnanci mají i větší motivaci k dosažení těchto cílů, protože se účastní na jejich vytváření. Mohou-li navíc ještě sami sledovat svůj pokrok, mohou svou práci časově přizpůsobovat tak, aby uvedené úkoly skutečně splnili. K tomu však zároveň potřebují pravidelnou zpětnou vazbu.

Stanovením budoucích úkolů získají zaměstnanci motivaci zaměřit se na tyto úkoly a řídit podle nich své úsilí. Úkoly rovněž napomáhají zaměstnancům i jejich nadřazeným diskutovat o konkrétních aspektech zaměstnancova výkonu, které je třeba zlepšit. Tato diskuse, je-li správně pojata, se zaměřuje na pracovní úkoly a ne na osobní vlastnosti zaměstnance. Nebezpečí zaujatosti je redukováno do té míry, jak lze objektivně měřit vytčené úkoly.

V praxi však narážejí programy vytváření úkolů na řadu problémů. Úkoly jsou někdy příliš náročné nebo naopak omezené. Výsledkem je frustrovaný zaměstnanec v prvním případě nebo přehlížené aspekty dané práce v případě druhém. Např. zaměstnanci si vytvoří cíle, které jsou kvantitativně změřitelné na úkor subjektivního hodnocení kvality práce. Jedná se o klasický příklad protikladu kvantity a kvality. Úkoly se tedy mohou soustředit na kvantitu a opomíjet kvalitu právě proto, že kvalita se měří obtížněji. Zaměřili se naopak zaměstnanci i jejich vedoucí na subjektivně měřené úkoly, je třeba věnovat zvýšenou péči zajištění nezkráceného a nezaujatého hodnocení.



V Reprografické obchodní skupině firmy Xerox se úkoly vytvářejí každoročně spojeným úsilím zaměstnanců i vedoucích. Takto stanovené úkoly pak kontroluje a schvaluje vyšší manažer. Po půl roce se k nim všechny tři osoby vrací a v případě nutnosti je přizpůsobí nové situaci. Na konci roku se pak tyto úkoly srovnávají s písemným hodnocením. Hodnocení tedy slouží jako základ pro stanovení úkolů na další rok a jejich rozvíjení.³⁹

Psychologické hodnocení

Některé firmy (většinou ty největší) zaměstnávají vlastní psychology. Hodnocení prováděná těmito psychology se ověřují především na možnosti každého jednotlivce, nikoli na vykonanou práci. Hodnocení se běžně skládá z hloubkových pohovorů, psychologických testů, diskusí s nadřazenými a studiem ostatních hodnocení. Poté psychologové vypracují písemný posudek intelektu zaměstnance, jeho emocionality, motivace a ostatních charakteristických vlastností, které mohou napovědět jeho další pracovní výkony. Takováto psychologická hodnocení se využívají při přijímání pracovníka stejně jako u stálých zaměstnanců pro celkové zjištění jeho schopností. Na jejich základě se pak rozhoduje o přefazování nebo povýšení. Jelikož je to však metoda pomalá a značně nákladná, bývá vyhrazena pro mladé nadané manažery, kteří mají podle názoru ostatních velmi dobré schopnosti. Někteří zaměstnanci však mají proti psychologickému hodnocení výhrady, protože jeho kvalita je do velké míry závislá na znalostech a zkušenostech psychologa. K problémům může dojít v již zmíněném případě odlišnosti dvou kultur.

Hodnotící střediska

Využití hodnotících středisek je jinou formou určování potenciálu zaměstnanců, ale na rozdíl od předchozího typu se nezakládají na hodnocení jediného psychologa. Systém hodnotících středisek je normalizovaným hodnocením zaměstnanců, vycházejícím z nejrůznějších typů hodnocení většího počtu autorů. Používá se většinou pro hodnocení manažerů schopných zastávat zodpovědnější místa. Obvykle se členové dané skupiny poprvé setkají v hotelu nebo školícím středisku.

Během pobytu jsou individuálně hodnoceni. Podrobují se hloubkovým pohovorům, psychologickým testům, rozhovorům o rodinném prostředí, z něhož vyšli, hodnocením svých kolegů, skupinovým debatám, hodnocením svých vedoucích a přítomných psychologů a simulacím pracovních činností. Simulace pracovní činnosti většinou zahrnuje korespondenční cvičení, cvičení zaměřená na rozhodování, obchodní počítačové hry a další činnosti realisticky zkoumající pracovníkovy schopnosti. Toto vše se děje na jednom místě, ovšem nikoli na pracovišti, po dobu několika dní. Během celého pobytu se vedoucí a psychologové snaží ohodnotit klady, záporny a celkový potenciál každého účastníka. Na konci shromáždí svá hodnocení a společně zpracují konkrétní hodnocení každého člena skupiny.³⁹

Systém hodnotících středisek je časově i finančně náročný. Účastníci nechodí po tuto dobu do práce, společnost jim hraje cestu a ubytování a také se vztahuje na manažery, kteří v těchto centrech pracují. Spolu s nimi zde působí psychologové a personální odborníci, kteří střediska vedou a rovněž hodnotí.³⁹ Objevují se i pochybnosti o objektivitě a profesionismu zaměřením tohoto postupu, především proto, že zde hrozí nebezpečí zaujatosti vůči účastníkům.³⁹ Hodnotící střediska si však vydobyla široké využití a výzkumní pracovníci v oboru personální práce postupně nacházejí způsoby právoplatného potvrzení tohoto postupu.

Získané výsledky napomáhají rozvoji managementu a personálnímu rozhodování. Na základě jednotlivých podkladů se o každém účastníkovi vypracovává zpráva, která je předána personálnímu oddělení, respektive jeho informačnímu systému, kde se dále využívá pro účely personálního plánování (především pro schémata rozmístění pracovníků) a další rozhodnutí personálního charakteru. Zajímavé je, že výsledky z hodnotících středisek většinou správně předpovídají skutečný pracovní výkon zaměstnance.³⁹ Bohužel se jedná o metodu nákladnou, která potřebuje ubytovací zařízení a čas hodnotících osob. Podívejme se nyní, jak tento postup funguje u firmy Johnson Wax:

Po celá léta udržovalo spotřebitelské oddělení firmy S. C. Johnson a syn, Inc. tradiční hodnotící středisko. Dvakrát ročně sem na pět dní přijížděli vybraní manažeré ze všech oddělení firmy k příslušnému hodnocení. Čtvrtý den pobytu se konalo shromáždění všech účastníků, zatímco jejich vedoucí zpracovávali závěrečná hodnocení. Pátý den obdrželi účastníci zprávu o svém výkonu a případně rady a doporučení. Při výběru pracovníků pro povýšení byl tento postup úspěšný, ale na dosažené výsledky se kladl až přílišný důraz; lidé se dělili na ty, co "prošli" a na ty, co "propadli". Ti, kteří "propadli", byli samozřejmě nespokojeni, protože by-

Rozmanité postupy a hodnocení snižují nebezpečí zaujatosti

Využití pro rozmístění i rozvoj



Určeno pouze pro studijní účely

352

li přesvědčení o tom, že jim byly omezeny možnosti postupu. Řada účastníků "propadla" jen proto, že pracovníci praktického managementu měli nedostatek informací o tom, koho do hodnotícího střediska poslat a na jaké úrovni účastníci této akce vlastně jsou. Stejně tak to bylo i s programy. Existovalo několik programů zaměřených na přípravu návštěvníků hodnotícího střediska, ale neexistovaly žádné pro školení pracovníků v managementu.

K překonání těchto nedostatků byla vytvořena skupina, sestávající z odborníků personálního a odbytového managementu a jednoho konzultanta. Tato skupina navrhla, aby se výsledkům přestávala přikládat taková důležitost a aby se středisko zaměřilo spíše na rozpoznávání kladů a záporů v potenciálu jednotlivce. Dalším doporučením bylo, aby se praktický management více zapojil do procesu personálního plánování a rozvoje. Skupina si ověřila, že personální management ví, jaký je účel střediska, a poradila v otázce výběru jeho návštěvníků. Začalo se i s dobrovolným programem rozvoje schopností a nakonec bylo středisko i přejmenováno na Identifikační centrum managementových dovedností.³⁹

"Dnes jsou výsledky střediska jen jedním z prvků při zvažování možností povýšení zaměstnance." To se skládá celkově ze čtyř prvků:

- 1) záznam o pracovním výkonu jednotlivce;
- 2) úroveň zkušeností jednotlivce;
- 3) předchozí zkušenosti z oblasti příbuzné nynější práci (např. předchozí zaměstnání či studium apod.) a
- 4) výsledky střediska.⁴⁰

Jak vidíme na tomto příkladu, je třeba posuzovat výsledky hodnotícího střediska ve spojitosti s jinými hledisky. Jestliže jsou jediným kritériem pracovního postupu v rámci dané organizace, bude celý systém středisek vyvolávat v lidech spíše obavy. Jsou-li však naopak využívány jako ohodnocení silných a slabých stránek zaměstnance, mohou být pozitivní silou v procesu dalšího rozvíjení talentu zaměstnanců firmy.

S cílem snížit náklady a zároveň zachovat výhody spojené se systémem hodnotících středisek zavedly některé firmy "korespondenční" formu. Každému uchazeči je zaslán soubor testů, cvičení a dotazníků, ten je pak vrátí pro následné hodnocení. Tato forma snižuje náklady a šetří čas, který by jinak zaměstnanci, vedoucí i psychologové ve středisku museli trávit.

ASPEKTY PROCESU HODNOCENÍ

Úspěšný systém pracovního hodnocení vyžaduje více než jen dobré metody. Nehledě na užité postupy je třeba ho realizovat, většinou mezi příslušnými provozními a personálními vedoucími, kteří mívají jiná měřítka. Protože již vědí, kteří z jejich podřízených jsou dobří a kteří špatní, může se zdát, že hodnocení zase není tak důležitá a naléhavá záležitost. Úspěch hodnocení závisí téměř vždy na účasti a podpoře vedení managementu. Příklady průběžného zapojení u firmy Xerox nebo většího počtu hodnotících osob ve středisku firmy Johnson Wax se v těchto velkých společnostech týká jen malého počtu zaměstnanců. Pro všeobecné pochopení a podporu bude asi nezbytná příprava.

Od hodnocení k identifikaci

Korespondenční forma

Příprava hodnotících zaměstnanců

At se k hodnocení využívá jednoduché porovnávací metody nebo systému propracovaných hodnotících středisek, potřebuje autor hodnocení mít příslušné znalosti systému a jeho účelu. Už pouhé povědomí o tom, zda bude hodnocení dále využito pro udělení odměny nebo pro přemístění, může změnit úhel pohledu, jelikož rozdílným kritériím bude patrně přisouzena rozdílná důležitost.

K základním dvěma problémům patří, aby autor hodnocení pochopil jeho podstatu a aby hodnocení bylo důsledné. Některá personální oddělení vybavují své zaměstnance příručkami s popisem příslušných postupů. Obsahují informace o provádění hodnocení, o poskytování zpětné vazby hodnoceným zaměstnancům, stejně jako definice základních termínů jako např. "prokazuje iniciativu" nebo "prokazuje řídicí schopnosti".

Firmy jako Bechtel nebo Glendale Federal Savings and Loan Association překonávají tento nedostatek znalostí odbornou přípravou. Jejím cílem je vysvětlit účel jednotlivých postupů a způsob, "jak to dělat", objasnit nebezpečí zaujatosti a zodpovědět všechny případné otázky. Pro získání zkušeností se může během přípravy přistoupit i k vypracování zkušebních hodnocení, řekněme kolegů, pod dohledem vedoucího kursu. Firma Bechtel a Glendale používají dokonce videokazety a simulovaná hodnocení, která se následně prodiskutovávají. Během přípravy se věnuje pozornost i časovému rozvržení hodnotícího procesu. Většina firem provádí formální hodnocení jednou ročně, přibližně v době zaměstnancova výročí. U nových zaměstnanců nebo u zaměstnanců, kteří mají určité problémy se svou prací, mohou být hodnocení prováděna častěji buď jako součást formálního programu personálního oddělení, nebo podle názoru nadřízeného. Podívejme se, jak na realizaci programu své firmy nahlíží viceprezident a šéf personálního oddělení firmy Glendale Federal Savings and Loans:

Se zavedením nových postupů hodnocení bylo dalším důležitým krokem školení manažerů a vedoucích v práci s tímto programem. Bylo zavedeno povinné jednodenní školení, kde měli všichni účastníci možnost studovat, poznat i prodiskutovat cíle programu. Do podrobnosti byly probírány typy hodnotících formulářů a způsob jejich vyplňování. K názorné ukázce fungování pracovního hodnocení se využilo videozáznamu a oceňující diskuse. Na závěr měli účastníci školení sami vypracovat s použitím nových formulářů svá hodnocení modelových situací.⁴¹

Potom začali vedoucí dostávat na pravidelných čtrnáctidenních výplatních listinách označení pracovníků, kteří mají být příští měsíc hodnoceni. Pokud nebylo toto hodnocení v příslušné době vypracováno, objevila se na výplatní listině další poznámka upozorňující, že termín vypršel. Výsledkem bylo, že se vedoucí naučili vyplňovat formuláře a jen zřídka se stávalo, že by hodnocení nevypracovali. Personální oddělení firmy rovněž disponuje informacemi potřebnými pro předvídání potřeb přípravy a jejich plnění.⁴²

Když jsou hodnotící zaměstnanci odborně vyškoleni, může začít hodnocení proces. Bez zpětné vazby poskytované hodnoceným zaměstnancům však ke zdokonalování výkonu příliš nepřispívá. Tomuto procesu zpětné vazby říkáme hodnotící pohovory.

Příručky

Hodnotící osoby potřebují odbornou přípravu



Hodnotící pohovory

Hodnotící pohovory jsou v podstatě setkání, při nichž jsou zaměstnanci informováni o hodnocení své práce, případně o možnostech do budoucna. Autor hodnocení může využít některého z uvedených způsobů: "řici a přesvědčit", "řici a poslouchat" a "řešit problémy".⁴³⁾ První způsob spočívá v tom, že autor hodnocení seznámí zaměstnance s jeho výsledkem a snaží se ho přesvědčit, aby pracoval lépe. Způsob "řici a poslouchat" již zaměstnanci umožňuje vysvětlovat důvody slabého výkonu, uvádět omluvy nebo se hájit. Reakcí na to by měla být rada, jak by bylo možné výkon zlepšit. Způsob "řešit problémy" by měl odhalit příčiny zaměstnancova slabého výkonu. Úkoly pro další práci, zaměřené na odstranění těchto příčin, by pak měly být následně zabezpečovány školením zaměstnance, jeho nenásilným vedením a konzultováním.

Lze využít návod uvedeného v příloze 11-12, který může hodnotícím pohovorům přidat na účinnosti.⁴³⁾ Cílem tohoto návodu je učinit z pohovoru pozitivní a práci zdokonalující rozhovor. Zdůrazněním příznivých aspektů zaměstnancova výkonu může autor hodnocení vrátit svému podřízenému sebedůvěru ve vlastní schopnosti pracovat lépe. Takový pozitivní přístup umožní i samotnému hodnocenému zaměstnanci rozšířit si vlastní představu o kladných i záporných prvcích své práce, neboť nemá pocit, že je hodnocen pouze negativně. Pokud se hovoří o negativních jevech, je třeba se zaměřit na práci jako takovou, ne na osobnost zaměstnance. Je třeba uvádět konkrétní příklady zaměstnancových nedostatků, aby věděl, co má ve své práci změnit.⁴⁴⁾

Hodnotící pohovor by měl být uzavřen rozbořen činností, které by mohly zaměstnanci pomoci zlepšit slabé stránky výkonu. V této závěrečné debatě by měl autor hodnocení nabídnout svou pomoc při překonávání zmíněných zaměstnancových nedostatků.

PŘÍLOHA 11-12
Instrukce
pro dosažení
efektivního
hodnotícího
pohovoru

1. *Zdůrazněte* pozitivní aspekty zaměstnancova pracovního výkonu.
2. *Vysvětlete* každému zaměstnanci, že cílem hodnotícího pohovoru je práci zlepšit, nikoli jen kárat.
3. *Vedte* tento pohovor v soukromí a pokud možno bez přerušování.
4. Výkon *hodnoťte* minimálně jednou ročně, v případě nových zaměstnanců nebo zaměstnanců problémových i častěji.
5. Ve své kritice *buďte konkrétní*, nikoli povšechní a vágní.
6. Kritiku *zaměřte* na práci, nikoli na osobní vlastnosti zaměstnance.
7. Během pohovoru *buďte klidní*, s hodnoceným zaměstnancem se nehádejte.
8. *Uveďte* konkrétní návrhy, jak by mohl zaměstnanec svůj výkon zlepšit.
9. *Zdůrazněte* svou ochotu pomoci zaměstnanci v jeho snažení zlepšit pracovní výkon.
10. Pohovor *ukončete* podtržením pozitivních stránek jeho práce.

Zpětná vazba personálního managementu

Proces pracovního hodnocení rovněž umožňuje pochopit efektivitu funkcí personálního managementu. Příloha 11-13 shrnuje nejdůležitější probrané pojmy. Jak vidíme, pracovní hodnocení slouží jako "kvalitativní kontrola". Naznačuje-li hodnocení, že pracovní výkony jsou slabé ve větším měřítku, může to způsobit, že se s určitým počtem zaměstnanců přestane počítat. Nebudou povyšováni ani přemisťováni, mohou být dokonce propuštěni.

Nepřijatelně vysoké procento slabých pracovních výkonů může však také znamenat chyby personálního managementu. Např. personální oddělení neplní plány, protože přijímaní pracovníci jsou během konkursu nedostatečně prověřováni, nebo jsou špatné informace pracovní analýzy, případně jsou sledovány chybné cíle. Obdobně může personální oddělení chybně reagovat na potřeby vnějšího prostředí nebo náplně jednotlivých profesí. Jinými slovy sledují personální funkce chybné personální cíle. Nebo může být v důsledku pasivity managementu, nesprávných pracovních norem nebo měřítek a nedostatku konstruktivní zpětné vazby špatný samotný systém hodnocení.

Ať už problém spočívá v čemkoli, musejí personální odborníci pozorně sledovat výsledky procesu pracovního hodnocení dané firmy. Tyto výsledky pak slouží jako barometr celkového fungování personální práce. Jak si vysvětlíme ve 4. části, slouží pracovní hodnocení rovněž jako vodítko pro odměňování zaměstnanců, stejně jako pro další činnosti personálního managementu.

Hodnocení
poskytuje
zpětnou vazbu
personálnímu
oddělení

SHRNUTÍ

Pracovní hodnocení je klíčovou činností personálního managementu. Jeho cílem je poskytnout přesný obraz minulého či budoucího pracovního výkonu zaměstnance. K tomuto účelu jsou vytvořeny pracovní normy. Normy jsou založeny na profesně zaměřených kritériích, která nejlépe určí úspěšně vykonanou práci. Je-li to možné, měří se skutečný výkon přímo a objektivně. Ze široké škály postupů pracovního hodnocení vybírají odborníci personálního oddělení takové metody, které co možná nejefektivněji měří zaměstnancův výkon v porovnání se stanovenými normami. Metody lze vybírat jak pro posuzování vykonané práce, tak pro další očekávaný výkon zaměstnance.

Systém pracovního hodnocení vytváří většinou personální oddělení, často však ve spolupráci s jinými odděleními firmy. Je-li třeba zavést nové hodnotící přístupy, mají ti, kteří hodnocení provádějí, většinou jen mlhavé představy o novém procesu a jeho cílech. K překonání tohoto nedostatku může personální oddělení zajistit kurzy pro odbornou přípravu příslušných manažerů.

Určeno pouze pro studijní účely

K tématu : **D. VYBRANÉ PROCESY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

Téma III. Zaměstnanec a pracovní vztahy

Kapitola 1. Komunikace v organizaci

502



Příklad firmy IBM

Dosud jsme se v naší knize zabývali zaměstnaneckými vztahy z nejrůznějších pohledů. Jak personální oddělení zvládá personální plánování, umístování pracovníků, jejich rozvoj, hodnocení, odměňování a kvalitu pracovního života, to vše určuje stav zaměstnaneckých vztahů. Chyba v kterékoliv z těchto oblastí může uškodit vztahu zaměstnanec - zaměstnavatel. I v případě, že všechny tyto činnosti jsou vykonávány bezchybně, vyžadují však dobré zaměstnanecké vztahy, aby se věnovala pozornost komunikaci v rámci podniku, zaměstnaneckému poradenství a disciplinárním opatřením.

IBM je jednou z předních světových firem. Je vedoucím výrobcem počítačů a mikroelektronických zařízení. Ve skutečnosti má IBM ve svém oboru tak dominantní postavení, že se jí říká "Sněhurka a sedm trpaslíků" (narážka na bývalý předpis, vyžadující u všech zaměstnanců bílé košile, a na vztah firmy ke konkurentům). Kromě technologie a dominantního postavení na trhu exceluje IBM i v oblasti personálního managementu.

Již dávno si vedení firmy uvědomilo, že budoucí úspěch podniku závisí na lidech, kteří vyvíjejí jeho technologii a prodávají jeho výrobky. Jedním z příkladů odpovědnosti firmy vůči svým zaměstnancům je praxe zavedená ve 40. letech - praxe nepropouštění zaměstnanců pracujících na plný úvazek. Tento princip je dodržován dosud. Dalším příkladem je názor na personální zdroje, jak se dočteme v kvalifikačním programu firmy: "Úspěch společnosti IBM je v přímém vztahu ke schopnostem a kvalifikaci jejích zaměstnanců. Zlepšování těchto schopností a kvalifikace je hlavním cílem společnosti a zodpovědnost za jeho uskutečňování má každý člen vedení. Neustálé sebezdokonalování zaměstnanců je pro organizaci IBM stejně důležité jako technická novinka nebo vyvinutí nového výrobku."²⁾

Vedení firmy IBM si uvědomuje, že k práci s personálními zdroji je třeba přistupovat systematicky. Personální činnosti, např. hodnocení nebo odborná příprava, ztrácejí na efektivitě, pokud se provádějí izolovaně a nejsou ve vztahu s ostatními aspekty rozvoje zaměstnanců. K sepětí nejrůznějších aktivit pro zdokonalování zaměstnanců a k usnadnění procesu motivace a následnému uspokojení se IBM spoléhá ve velké míře na komunikaci. Některé z jejích přístupů ke komunikaci se zaměstnanci zahrnují rozsáhlé průzkumy mínění mezi zaměstnanci, systémy návrhů, politiku otevřených dveří, denní noviny v některých pobočkách a téměř denně vydávané bulletin o možnostech dalšího vzdělávání a pracovního postupu.

Kromě těchto formálních metod komunikují personální odborníci se zaměstnanci i neformálně. Způsob řízení stylem "chození mezi lidmi" je u IBM znám jako "přechod otevřenými dveřmi". IBM uplatňuje politiku otevřených dveří - zaměstnanci mohou svobodně vstoupit do kanceláře kterékoliv vedoucího pracovníka a světit se mu se svými problémy. Vedení podniku však zjistilo, že se většina zaměstnanců oslychá chodit se svými problémy za šéfem svého šéfa.³⁾ Proto opouští personální odborníci i ostatní vedoucí své kanceláře a chodí mezi zaměstnanci, aby se dozvěděli o existujících problémech. Jak to vysvětlil jeden vedoucí pracovník firmy IBM: "Fungující politika otevřených dveří je taková, že vedoucí pracovník od svých stolů a projdou těmito otevřenými dveřmi, aby si se zaměstnanci popovídali."

Praxe zaměstnaneckých vztahů u firmy IBM přesahuje rozsáhlou aktivitu v oblasti komunikace. Tak např. "otevřené dveře" umožňují zaměstnancům obracet se se svými problémy na vyšší vedoucí pracovníky. Tento otevřený přístup ke komunikaci vyžaduje od vedoucích kvalifikaci v oblasti poradenství a disciplinárních opatření. Znalosti poradenství jsou nutné

Průchod
otevřenými
dveřmi

503

ke tomu, aby příslušný vedoucí dokázal přimět zaměstnance o jeho problému hovořit dříve, než se z něj stane problém vážný, kdy je už nezbytná pomoc ostatních. V případě, že zaměstnanec nepracuje dobře, je nutné provést taková nápravná opatření, která by problémem vyřešila a přitom nezašla zaměstnanci chut' pracovat na dobré úrovni.

Zaměstnanecké vztahy jsou směsí filosofie podniku, personálních postupů a individuálních dojmů. Doslova vše, co dělá personální oddělení, zaměstnanecké vztahy ovlivňuje přímo nebo nepřímo. Celé řady personálních aktivit si zaměstnanci ani nevšimnou, např. náboru, výběru, orientace, řízení systémů sociálních výhod a dalších důležitých funkcí personálního oddělení. Jiné činnosti se zaměstnanců týkají pravidelně, např. pracovní schůzky, zabývající se výkonem a mzdami. Komunikace se zaměstnanci, poradenství a disciplinární opatření jsou však každodenními činnostmi, které společně vykonávají personální odborníci a příslušní nadřízení. V oblasti mezinárodních operací může komunikace s personálním oddělením pomoci zaměstnancům v zahraničí, aby se cítili součástí podniku a jeho plánu.

Tato dvojí zodpovědnost za každodenní činnost v oblasti zaměstnaneckých vztahů vyžaduje stále složitější strukturu organizací, zákonů a vztahů mezi vedením a odborovými svazy. Dříve byli za praxi zaměstnaneckých vztahů zodpovědní pouze přímí nadřízení. Dnes, kdy roste potřeba jednotného, zákonného a celopodnikového přístupu k zaměstnancům, předává řada firem tuto zodpovědnost za kvalitu zaměstnaneckých vztahů v organizaci personálnímu oddělení. Přímí nadřízení i nadále zodpovídají za komunikaci v rámci pracovní skupiny, především v otázkách spojených s konkrétními pracovními úkoly. Nadřízení zodpovídají také za poradenství a udržování disciplíny u svých podřízených. Když se však v oblasti poradenství objeví závažnější problémy nebo když se plánují rozsáhlejší disciplinární opatření, obvykle se zapojují i personální odborníci, aby byla zaručena spravedlivost a jednotnost postupu.

Dvojí zodpovědnost a každodenní dopad komunikace se zaměstnanci, poradenství a disciplinárních opatření vyžaduje zvláštní pozornost personálních odborníků i všech ostatních řídicích pracovníků. Tato kapitola rozebírá veškeré nástroje zaměstnaneckých vztahů, počínaje komunikací.

KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI

Informace jsou motorem, který organizaci pohání.⁴⁾ Informace o podniku, jeho okolí, výrobcích a službách a o jeho lidech jsou pro zaměstnance i vedoucí pracovníky základními informacemi. Bez těchto informací nemohou vedoucí přijímat správná rozhodnutí, týkající se trhů a zdrojů, především zdrojů personálních. Nedostatečné informace mohou vyvolat u zaměstnanců stres a nespokojenost. Všeobecná potřeba informovanosti se plní pomocí podnikového komunikačního systému. Komunikační systémy poskytují formální i neformální metody rozšiřování informací s cílem dojít

Potřeba
komunikace

ke správnému rozhodnutí. V této části hovoříme o úloze personálního oddělení v řízení personálního komunikačního systému. Zaměřujeme se spíše na komunikační aktivity v rámci celé organizace než na prvotní komunikaci člověka s člověkem v rámci zaměstnaneckého poradenství a disciplinárních opatření. Tyto otázky budou probírány později.

Všechny organizace mají své personální komunikační systémy. V malých a jednoduchých firmách může být komunikace neformální a zásahy vedení podniku nebývají tak časté. Ve velkých multimiliardových společnostech už mohou funkce komunikačních ředitelů vykonávat zvláštní odborníci. Většina podniků využívá souboru formálních, systematicky vytvořených komunikačních aktivit stejně jako neformálních příležitostných postupů. Pro přehlednost si tyto postupy rozdělíme do systému komunikace shora, zřízeného pro doručení informace zaměstnancům, a systému komunikace zdola, zřízeného pro získávání informace od zaměstnanců.

Systémy komunikace shora

Personální oddělení řídí rozsáhlé komunikační systémy s cílem zajistit neustálou informovanost zaměstnanců. Snaží se zjednodušit otevřený, dvousměrný tok informací, ačkoliv se jedná většinou o informace shora dolů nebo naopak. Komunikace shora je předávání informací, které se rodí v určitém bodě dané organizace a šíří se v její hierarchii směrem dolů s cílem informovat a ovlivňovat ostatní. Tyto metody jsou nenahraditelné pro řídící pracovníky, kteří musejí realizovat rozhodnutí, která učinili. Tento typ komunikace rovněž podává zaměstnancům informace o jejich podniku a zpětně vazbě jejich vlastního pracovního úsilí. Celostátní průzkum ukázal, že 42 % zaměstnavatelů je přesvědčeno, že "více kvalitnějších informací o rozhodnutích týkajících se zaměstnanců" by zvýšilo produktivitu.⁶⁾ Podobně i průzkum, prováděný Společností pro průzkum veřejného mínění, došel k závěru: "Komunikace shora je na základě vyjádření zaměstnanců ke kvalitě informací, týkajících se současného dění v podniku, příznivě hodnocena téměř polovinou zaměstnanců všech skupin."⁷⁾

Organizace využívají nejrůznějších forem komunikace shora. Důvodem této velké rozmanitosti je fakt, že větší počet kanálů pravděpodobně lépe překoná všechny překážky a dopraví informaci ke zvolenému adresátovi. Nejběžnějšími příklady komunikace shora jsou podnikové publikace, informační brožury, bulletiny pro zaměstnance, nahrané vzkazy, zprávy pro zaměstnance a setkání s nimi.

Podnikové publikace. Řada organizací vydává pro své zaměstnance podnikové časopisy, noviny a bulletiny. Říká se jim také *podnikové publikace*. Jejich účelem je informovat zaměstnance o současném dění a vytvářet jasnou představu o činnosti a dlouhodobých úkolech organizace.⁸⁾ Velké podniky mohou vydávat pěkně zpracované časopisy nebo noviny, zatímco organizace menší si asi budou moci dovolit jen týdenní informační bulletin

ny personálního oddělení. Zaměstnanci jsou podněcováni, aby si tyto noviny a časopisy brali domů, aby i jejich rodinní příslušníci lépe pochopili filosofii organizace. Často v těchto publikacích najdeme články o podnikovém bowlingovém mužstvu, informace o slevách cen divadelních vstupenek, články o nejrůznějších koníčcích atd. Jsou psány tak, aby je mohli číst jak zaměstnanci, tak členové jejich rodin.

Pobočka IBM v Boulder ve státě Kalifornie vydává deník nazvaný *Boulder Today* a téměř každý den obědník o možnostech dalšího vzdělávání nebo pracovního postupu. Navíc ještě oddělení informačního systému v boulderské pobočce tiskne každé dva měsíce vlastní noviny. Tyto místní podnikové publikace jsou doplněny dalšími tiskovými jednotlivými oddělení a vedení podniku. Podobné podnikové publikace vycházejí i v ostatních pobočkách firmy IBM po celém světě.

Redaktoři podnikových novin a časopisů provádějí čas od času čtenářské ankety, aby zjistili, které články se čtou a o jaké další informace by měli zaměstnanci zájem. Takovým způsobem lze zlepšit obsah a přitažlivost článků a všechny ostatní prvky komunikace.⁹⁾ Uvedeme si příklady otázek podobné čtenářské anketě.

- Které z těchto novinových rubrik čtete pravidelně? (následuje seznam)
- Které z těchto článků červnového vydání jste četli? (následuje seznam článků)
- Který článek červnového vydání se vám nejvíce líbil?
- O které další informace byste měli zájem?

Informační brožury. Personální oddělení často rozdává zaměstnancům informační brožury nejrůznějšího obsahu. Dobře známá je příručka zaměstnance, kterou dostává každý nově přijatý pracovník a v níž se dočte o základních předpisech a výhodách. Jiné brožury zpracovávají odbornější témata, vztahující se k personální práci, např. systémy předkládání návrhů, stimulační odměny, důchodové zabezpečení a sociální výhody. Pokud je, řekněme, nemocenské nebo životní pojištění zabezpečováno prostřednictvím pojišťovny, příslušné brožury dodá sama pojišťovna. Dále uvádíme příklady informačních brožur rozdáváných personálním oddělením.

- *Jak si vyčíst budoucnost?* (důchodové zabezpečení)
- *Něco tu máte.* (systém předkládání návrhů)
- *Kroky k bezpečnosti.* (program bezpečnosti zaměstnanců)
- *Zdravotní pojištění zaměstnanců.*

Operuje-li podnik i v zahraničí, je třeba tyto brožury spolu s ostatními komunikačními prostředky modifikovat podle místních programů a systémů sociálních výhod. Zaslát publikace psané v jazyce země, kde vznikly, zaměstnancům, kteří tímto jazykem nemluví, je značně necitlivé.

Bulletiny pro zaměstnance. Personální oddělení vydává řadu bulletinů, týkajících se jeho každodenní činnosti.¹⁰⁾ Obvykle se vyvěšují na nástěnce a kopie se zasílají všem vedoucím. Takto se např. oznamují volná místa,

Cíle personální komunikace

Více komunikačních kanálů



aby měli všichni zaměstnanci stejné možnosti se o ně ucházet. Dále se tak oznamují volné svátky, ustanovení o placených volnech, den před a den po nich. Oznamují se odměny, sloučení firmy, odchody do důchodu a podobné události. Jedná se tedy o službu, proto personální oddělení zodpovídá za to, že zaměstnanci budou stále informováni o všech událostech, které se týkají jejich zaměstnání.

Nahrané vzkazy. Veřejnost je zvyklá dívat se na televizi, a proto některé organizace nahrávají své vlastní televizní programy a později je zaměstnancům přehrávají na televizních obrazovkách v jídelně nebo na jiných místech v podniku. Tuto metodu využívají především velké firmy s pobočkami, aby byli zaměstnanci těchto poboček informováni o vývoji podniku. Dále se tyto programy využívají pro učební účely. Jiné firmy připravují se stejným záměrem informační filmy. Ne vždy tento systém zvítězí nad "tichou poštou", ale může rychle opravit informace, které tato tichá pošta překrucuje.¹³⁾ Některé podniky využívají nahraných telefonních vzkazů – informací o posledních událostech. Zaměstnanec vytvoří určité číslo z kteréhokoli telefonu a nahráný vzkaz se mu přehraje. Obvykle trvá minutu a připravuje se každý den. I zde je třeba vytvářet různé interní verze zmíněných komunikačních postupů.

Zprávy pro zaměstnance

Zprávy pro zaměstnance a setkání s nimi. Jen málo organizací rozdváá svým pracovníkům zprávy pro zaměstnance.¹²⁾ Jsou to zprávy o ekonomických výsledcích firmy, které jsou pro zaměstnance stejně důležité jako pro akcionáře. Tyto zprávy mají stejnou formu jako výroční zprávy pro akcionáře až na to, že na ekonomické výsledky firmy pohlízejí z pozice zaměstnanců.

V některých organizacích následují po rozdělení těchto zpráv setkání se zaměstnanci, která se organizují a řídí stejně jako setkání s akcionáři. Je na nich přítomno vedení firmy, a přijít mohou všichni zaměstnanci. Vedení předkládá vlastní zprávu, zaměstnanci mohou klást otázky nebo předkládat návrhy, stejně jako je tomu na setkáních s akcionáři. Tato setkání zlepšují komunikaci a poskytují zaměstnancům intenzivnější pocit příslušnosti k firmě.



Např. u firmy Chevron Corporation bylo v roce po sloučení s Gulf Corporation (v té době se jednalo o největší sloučení podniků v historii) vydáno více než 670 informačních bulletinů. Dále se využívalo dvacetiminutových video programů, obnovovaných nahraných telefonních vzkazů, seminářů a setkání zaměstnanců s představitelům firmy Georgerm Kellerem.¹³⁾

Systém komunikace zdola

Washington: "Kdyby zodpovědné osoby znaly veškerá fakta, je velmi nepravděpodobné, že by ke startu svolily."
Touto větou shrnula zvláštní komise, vyšetřující explozi raketoplánu Challenger,

ten nejstrašnější bod celé tragédie - nešlo o osudové selhání komplikovaných raket N.A.S.A, ale o lidské selhání; nedodržení jednoho ze základních pravidel. Bez ohledu na nedostatky technické stránky raketoplánu by bylo 7 členů jeho posádky pravděpodobně dnes naživu, kdyby příslušní zodpovědní zaměstnanci mluvili ke svým podřízeným upřímněji a kdyby byli tito podřízení ochotni naslouchat.¹⁴⁾

Snad žádná jiná forma komunikace nevyžaduje ve většině organizací zlepšení tolik jako komunikace zdola. *Komunikace zdola* je předávání informací vyslaných lidmi, kteří se snaží informovat nebo ovlivnit ty, kteří stojí v podnikové hierarchii výše. Základními kameny všech takových sdělení jsou zaměstnanci a jejich přímí nadřízení.¹⁵⁾ Dochází-li mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným k volnému toku informací, je taková neformální komunikace pro většinu situací dostačující (čímž lze vysvětlit, proč jsou pro personální i vedoucí pracovníky tak důležité znalosti v oblasti personálního, o kterých budeme hovořit v další části této kapitoly). Neexistuje-li otevřená komunikace nebo existuje-li pouze v omezeném počtu otázek, hledají se jiné formy. Např. zaměstnanec může mít dobré vztahy ke svým nadřízeným, pokud jde o pracovní záležitosti, např. dodávky, pracovní výkon, kvalita výrobků apod., ale nemusí být schopen s tímž nadřízeným hovořit o osobních záležitostech, např. o vztahu s ostatními kolegy, o vlastních představách o pracovním postupu. Má-li personální oddělení napomáhat vytvoření účinného komunikačního systému, musí poskytnout i dostatečné kanály, jimiž mohou informace proudit (např. politika otevřených dveří firmy IBM).

Jak podnik vytváří otevřenou komunikaci zdola? Neexistují žádná obecná pravidla. Personální oddělení každé organizace musí zvolit postup, odpovídající dané situaci. Jeden prvek je ovšem většině podniků společný - skutečný zájem o prosperitu zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby daná informace mohla postupovat zdola po jednotlivých úrovních podnikové hierarchie. K nejběžnějším komunikačním kanálům, vycházejícím zdola, patří tzv. "tichá pošta", vnitropodnikový systém podávání stížností, organizované "diskusní kroužky", systémy předkládání návrhů a průzkum mínění se zpětnou vazbou.

Život s "tichou poštou." V organizaci existují dva typy komunikačních systémů: formální a neformální, kterému se také někdy říká "tichá pošta". Formální komunikační systém vytváří organizace pro oficiální řízení své činnosti. Jedná se např. o pracovní předpisy, průzkumy, zprávy, oběžníky. "Tichá pošta" je neformální systém, vznikající spontánně při společenském styku lidí v organizaci. Je to systém člověk-člověk, pramenící z přirozené lidské potřeby přátelit se a dělit se o své myšlenky. Komunikací v rámci "tiché pošty" může být např. neformální rozhovor dvou zaměstnanců u fontány o potížích s nadřízeným.

Personální oddělení má na této "tiché poště" velký zájem, a to hned z několika důvodů:

■ Je to zdroj komunikace zdola.

Komunikace zdola

"Tichá pošta"

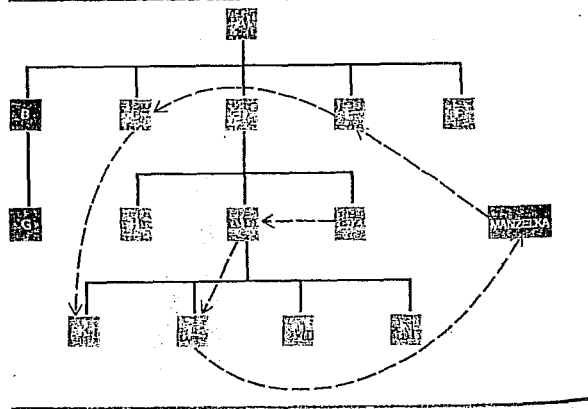
- Ovlivňuje motivaci a uspokojení z práce.
- Poskytuje cennou zpětnou vazbu personálních informací.
- Není vždy nadřazenými správně pochopena.

Modely "tiché pošty". "Tichou poštu" nevytvorilo vedení podniku a nemůže ji ovládat. "Tichá pošta" pracuje přes řetězce příkazů, šíří se rychlostí jediného telefonátu nebo náhodného setkání na chodbě. Takto volně se šířící komunikaci skutečně nelze ovládat. I kdyby to možné bylo, nebylo by to vhodné, protože "tichá pošta" pomáhá plnit sociální potřeby. Vedení se z ní může jen poučit. Může ji snad ovlivnit, ale v žádném případě ovládat.



Příloha 17-1 ukazuje, jak snadno překračuje "tichá pošta" hranice hierarchie. Pracuje dokonce i mimo podnik. Zaměstnanec J komunikační řetězec začal zajímavým klipkem o milostné aféře zaměstnance H. Sít "tiché pošty" se pak dále rozvinula takto:
J tuto informaci řekl kolegovi I, který je s ním na stejné úrovni podnikové hierarchie.
I to řekl L, svému podřízenému.
L to řekl své ženě, která v podniku nepracuje.
Jeho žena to řekla přítelkyni E, která je v podnikové hierarchii o dva stupně výše.
E to řekla C, své kolegyni.
C to řekla K, který je o dva stupně níže.

PŘÍLOHA 17-1
Síť "tiché pošty" ve srovnání s hierarchií zaměstnanců v podniku



Je jasné, že lidé zapojení do této sítě "tiché pošty" ignorovali příslušnou hierarchii, protože komunikovali na základě svých zájmů a přátelských vztahů.

Zpětná vazba pro personální oddělení

Zpětná vazba "tiché pošty". "Tichá pošta" poskytuje velmi užitečnou celkovou zpětnou vazbu neformálních sdělení od zaměstnanců. Pracovníci

se při rozhovoru s personálním odborníkem cítí uvolněnější, protože odbor personálního managementu je orientován na lidské potřeby. Navíc se cítí i bezpečněji při vyjadřování vlastních pocitů, protože personální odborníci nejsou jejich přímými nadřízenými. Výsledkem je velmi užitečný vklad, za předpokladu, že pracovníci personálního oddělení jsou připraveni naslouchat, pochopit a interpretovat příslušné informace. Některé typy zpětné vazby "tiché pošty" pro personální oddělení jsou uvedeny v příloze 17-2.

Projevili-li personální oddělení svou vnímavost, ukáže-li, že bude dané neformální sdělení zpracovávat důvěrně, že neuvede jeho autora do nebezpečí, může to otevřenou komunikaci jen posílit. I tento typ komunikace má však svá rizika. Nadřazení se mohou cítit ohroženi odhalením některých faktů o svém oddělení. Obvykle však výhody komplexnějších informací převáží případné nevýhody. Dalším důležitým bodem je, že, i když personální odborníci vědí, že informace "tiché pošty" není správná, měli by jí i přesto naslouchat, protože jim může později pomoci. Nesprávné informace upozorní vedení, že došlo ke komunikačním poruchám, které je třeba napravit. Užitečná rada tedy zní: "Naslouchej 'tiché pošty', možná se ti snaží něco sdělit."¹⁰

Základní je důvěra

PŘÍLOHA 17-2
Typy zpětné vazby "tiché pošty" pro personální oddělení

- Informace o problémech a starostech zaměstnanců.
- Špatná zpětná vazba, dokazující komunikační poruchy.
- Pohled na osobní cítě a motivaci zaměstnanců.
- Odhalení pracovních problémů s vysokým emocionálním obsahem, protože intenzivní pocity posílají "tichou poštu".
- Informace o kvalitě pracovních vztahů včetně urovnávání sporů.
- Informace o kvalitě práce nadřízených. Stížnosti na nadřízené se často neformálně předávají právě personálním odborníkům, od nichž se očekává, že v dané záležitosti něco udělají.
- Informace o nespokojenosti se zaměstnáním.
- Zpětná vazba o přijetí nových postupů a metod práce.

Vnitropodnikové postupy podávání stížností

Jak řeší zaměstnanec stížnost, není-li jeho nadřízený ochoten spolupracovat? V některých organizacích nemá zaměstnanec jinou možnost než obrátit se na šéfa svého nadřízeného. I když tento postup vypadá rozumně, většina zaměstnanců ho nepoužívá ráda, protože nechce mezi sebou a nadřízeným vytvořit negativní vztahy. Ke zmiřnění tohoto břemena "přeskakování šéfa" zavedly některé organizace vnitropodnikové postupy podávání stížností.

Vnitropodnikové postupy podávání stížností jsou formálními metodami, jejichž prostřednictvím může zaměstnanec podat svou stížnost. Většinou je řídí personální oddělení a od zaměstnanců vyžaduje, aby předkládali své

Určeno pouze pro studijní účely

stížnosti písemně. Odborník v oblasti zaměstnaneckých vztahů potom stížnost prošetří a jejmu autorovi oznámí výsledek. V některých firmách se dodržuje zásada, že jméno autora stížnosti zná pouze ten, kdo stížnost vytváří. Ovšem v mnoha případech, je-li příslušný nadřízený předvolán k pohovoru, je nakonec stejně jasné, kdo si stěžoval, takže anonymita autora stížnosti je porušena.¹⁷⁾



Program firmy IBM se nazývá "Mluvte hlasitěji!". Využívá důvěrných formulářů ve formě obálek. Na vnitřní straně vyplní zaměstnanec adresu a dále píše stížnost, názor nebo dotaz. Když obálku dostane pověřený pracovník, část s adresou se odstraní a celá záležitost se prošetří. Odpověď se pak zašle v obálce zaměstnanci domů. Jméno toho, kdo formulář poslal, zná pouze tento pověřený pracovník. Neuvědě-li zaměstnanec jméno a adresu, může být celá záležitost i její řešení publikována v podnikových novinách. Nemá-li zaměstnanec s odpovědí spokojen, dohodne se mu schůzka s vedoucím pracovníkem hlavního vedení bez ohledu na to, ve které pobočce zaměstnanec pracuje.

Manažerů firmy IBM se snaží vyhnout situacím, kdy už je setkání vedoucího s nespokojeným zaměstnancem nezbytné, již zmíněnou politikou otevřených dveří. Pokud je zaměstnanec nespokojen s nějakou manažerovou činností a hovoří o tom s vedoucím pracovníkem, může být negativně ovlivněno postavení tohoto manažera ve firmě. Postupy podávání stížností a otevřená komunikace jsou u firmy IBM tak úspěšné proto, že její vedení tento program svou činností plně podporuje. Vedoucí pracovníci jsou ochotní kdykoli sednout do letadla a přiletět na schůzku s nespokojeným zaměstnancem. Tento stupeň zodpovědnosti vedení firmy nutí níže postavené manažery, aby věnovali komunikaci se zaměstnanci velkou pozornost.

"Diskusní kroužky"

Schůzky
hlubšího
pochopení

Diskusní kroužky jsou ve velmi úzkém vztahu k postupům podávání stížností. Jsou to setkání manažerů se skupinami zaměstnanců, zaměřené na prohořování stížností, návrhů, názorů nebo dotazů. Mohou být zahájeny jistou informací vedení o vývoji organizace. Ovšem jejich hlavním cílem je posílit komunikaci zdola - těchto schůzek se zároveň účastní různí zaměstnanci i níže postavení vedoucí pracovníci. Jedná-li se o bezprostřední neformální diskuse mezi výše postavenými manažery a řadovými dělníky, užíváme názvu *schůzky hlubšího pochopení*, protože jde o pokus důkladně prozkoumat záležitosti, které leží zaměstnancům na srdci.¹⁸⁾ Někdy se na nich výše postavení manažerů dostávají do přímého kontaktu se zaměstnanci.¹⁹⁾

Narozeninový
klub

Návštěvnost diskusních kroužků závisí na tom, jak jsou tato setkání naplánována. Jeden ředitel továrny pořádá tzv. "narozeninové kluby". Všichni zaměstnanci, kteří mají narozeniny v jednom měsíci, se setkávají s ředitelem továrny a vedoucím personálního oddělení na kávu a dort. Této příležitosti se pak využije k diskusi o změnách, které jsou podle zaměstnanců nutné.

Podobná setkání mohou přinášet dva problémy. Za prvé vedoucí pracovníci musí být opatrní, aby nepodkopali autoritu níže postavených ve-

vedoucích tým, že by přijali zbrklá rozhodnutí bez důkladné znalosti všech faktů. Někdy přicházejí zaměstnanci se závažnými případy. Reaguje-li vedoucí pracovník unáhleně, může rozhodnout špatně. Za druhé počáteční schůzky mají sklon zaměřovat se pouze na stížnosti zaměstnanců. Mnohé ze stížností se týkají hospodaření, mezd, pracovních podmínek, sociálních výhod apod. Řada vedoucích a personálních odborníků bývá zklamána nedostatkem konstruktivních návrhů a někdy až příliš rychle tuto metodu zavrhne. Personální oddělení, které okamžitě reaguje na stížnosti zaměstnanců a v pořádku diskusních kroužků pokračuje i druhý rok, začne časem dostávat i konstruktivní návrhy na zlepšení jednotlivých činností a postupů. Tyto návrhy se mohou objevit i dříve, jak si všiml např. prezident společnosti Hyatt Hotels.

V období osmi měsíců uspořádal Patrick Foley, prezident společnosti Hyatt Hotels Corporation na deset setkání s hotelovými zaměstnanci. "Někdy se dozvídá o vážných problémech vyžadujících okamžitou pozornost, častěji však naslouchá zodpovědně triviálním stížnostem, které se však týkají záležitostí znepráhňujících každodenní život. "Pokaždé, když takové setkání pořádám, uvědomuji si, že právě ty nejméně drobnosti nejvíce ovlivňují morálku," říká pan Foley. "Takto můžeme dát zaměstnancům pocit, že nám na nich záleží."²⁰⁾



Systemy předkládání návrhů

Systemy předkládání návrhů jsou formální metody získávání, zhodnocení a realizace nápadů zaměstnanců. Chybí-li jeden z těchto tří prvků - získávání, zhodnocení a realizace - selhává celý systém. Všechny tři prvky jsou nepostradatelné.

Definice
systému
předkládání
návrhů

Příloha 17-3 znázorňuje základní stupeň úspěšného systému předkládání návrhů. Začíná nápadem zaměstnance a jeho prohořováním s přímým nadřízeným. Po vyplnění příslušného formuláře vypracuje tento nadřízený posudek a formulář podepíše, čímž stvrdí, že je s návrhem seznámen. To ovšem ještě nemusí znamenat, že ho schvaluje. Návrh se dostává do příslušného oddělení či výboru, kde je jeho převzetí písemně potvrzeno. Návrh se pak zhodnotí a jeho autor je o výsledku informován. Jedná-li se o návrh dobrý, následuje realizace. Zaměstnanci je vysloveno uznání a většinou dostane i nějakou odměnu.²¹⁾ (Obvykle se odměna rovná 10 % z celkových úspor prvního roku po realizaci návrhu.) Realizace návrhu přináší úspory celé firmě.

Úspěch je dost pravděpodobný v případě, že vedení provede zhodnocení návrhu bezodkladně a nestranně, že nadřízení vědí, jak podpořit návrhy zaměstnanců, a že vedení podniku tento systém podporuje. Bohužel, tento zdroj komunikace zdola není příliš účinný, protože zhodnocení návrhu mnohdy trvá celé měsíce anebo proto, že nadřízení to považují za zbytečnou práci navíc bez jakékoli odměny. V důsledku toho existují v řadě podniků tyto systémy na papíře, ale ve skutečnosti příliš efektivní nejsou.²²⁾

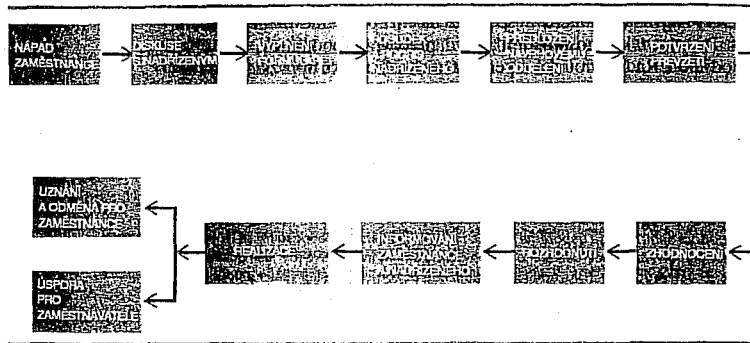
Většina systémů přiznává zaměstnancům, kteří návrh předložili, určité procento z úspor za první rok realizace návrhu. U některých firem je vy-

Přístup firmy
Honeywell

Určeno pouze pro studijní účely

512

PŘÍLOHA 17-23
Stupně systému předkládání návrhů



plácena pevně stanovená částka s cílem minimalizovat nutnost přesného finančního ocenění návrhu. To znamená, že zaměstnancům je odměna vyplacena rychleji. Např. u firmy Honeywell jsou hodnocení pracovního výkonu nadřízených pracovníků částečně založena na tom, jak účinně funguje systém předkládání návrhů mezi jejich podřízenými zaměstnanci. Je jasné, že tento postup nutí nadřízené pracovníky, aby své podřízené k předkládání návrhů motivovali. Jiným způsobem získání podpory nadřízených je jejich odměňování za každý přijatý návrh jejich podřízených. V bývalém předřízeném podniku firmy Penn Central dostávali nadřízení 25 USD za každý přijatý návrh svých podřízených.



Rychlé odměny v Beech Aircraft

Společnost Beech Aircraft je ještě o krok dále. Nadřízení mají právo udělovat "rychlé" odměny. Jedná se o desetidolarové šeky, které mohou zaměstnancům dát hned další týden po odvezení síbného návrhu. Pokud je později návrh zamítnut, 10 dolarů zaměstnancům zůstává. Tato metoda poskytuje zaměstnancům okamžitou zpětnou vazbu a zapojuje jejich nadřízené do rozhodování odměn, čímž je nulí podporovat aktivitu zaměstnanců.

Ne všechny organizace mají tyto systémy předkládání návrhů, protože, nejsou-li náležitě řízeny, vznikají z nich vážné problémy. Někteří zaměstnanci mají pocit, že odměna není dostatečná, a jiným se nemusí zamlouvat, že jejich návrh nebyl přijat. Dělníci se mohou proti těmto návrhům stavět, protože se jedná o případné změny v jejich práci. Své pocity vyjadřují jakousi formou msty vůči tomu, kdo návrh podal, a tím ho odradí od předkládání nových návrhů. Nehledě na tyto problémy dává systém předkládání návrhů podniku možnost vysvětlovat zaměstnancům podstatu možných zlepšení a zaměstnancům pak možnost nabízet své nápady vedení podniku. Tato výměna nápadů vytváří dvousměrnou komunikaci, zlepšuje produktivitu a může přispět i ke kvalitě pracovního života zaměstnanců.²³⁾

513

Průzkum mínění se zpětnou vazbou

Co si zaměstnanci myslí o svém podniku? Mají problémy nebo starosti? Chápou systém sociálních výhod příslušného personálního oddělení? Chápou systém odměňování? Chápou aktivitu v oblasti plánování pracovního postupu? Odpovědi na tyto i mnohé další otázky mohou být cenným doplněním informací personálního oddělení.²⁴⁾

Průzkumy mínění jsou systematické metody zjišťování názorů zaměstnanců na jeho firmu. Provádějí se buď formou rozhovorů mezi čtyřma očima, nebo častěji pomocí anonymních dotazníků. Průzkumy mínění se většinou snaží zjistit, co si zaměstnanci myslí o pracovních podmínkách, o práci svých nadřízených, o personální praxi. Mohou se objevit i dotazy na nově zavedené programy a záležitosti většího významu. Výsledná informace se dá využít ke zhodnocení konkrétních záležitostí, např. jak vidí zaměstnanci jednotlivé vedoucí pracovníky.

Průzkumy mínění však mohou být pro zaměstnance frustrujícím zážitkem, pokud nevidí žádné konkrétní výsledky. Je přirozené, že lidé chtějí vědět, co průzkum zjistil. Jinak pro ně nemá význam, tím spíše, když se má v budoucnu opakovat. Proto by se mělo zaměstnancům dát k dispozici shrnutí výsledků příslušného průzkumu mínění. Je-li tomu tak, mluvíme o průzkumu mínění se zpětnou vazbou. Jen pouhá zpětná vazba však nestačí. Zaměstnanci potřebují znát, že výsledkem průzkumu bylo vyřešení problému.²⁵⁾ Zpětná vazba výsledků a akce v dané problémové oblasti činí z průzkumu mínění se zpětnou vazbou účinný nástroj komunikace. Poskytnutí zpětné vazby konstruktivním způsobem vyžaduje však výraznou pomoc personálního oddělení, především pro nižší vedoucí pracovníky, kteří nemusejí mít s řízením schůze a nasloucháním kritice zaměstnanců velké zkušenosti.

V Automotive Division firmy Bendix dostávají nižší vedoucí pracovníci na pomoc při analýze průzkumu příručku. Odborné školení podnikoví koordinátoři jim pomáhají formulovat závěry průzkumu. Potom s nimi nacvičují modelové situace a připravují je na dotazy, které jim budou patrně zaměstnanci pokládat.

Po tomto nacviku se vedoucí setkají se svými podřízenými a předloží jim výsledky průzkumu. Společně určí problémy a hledají řešení. Na těchto schůzkách vzniká prioritní seznam se všemi údaji o každé navržené akci. Přístup firmy Bendix k průzkumu mínění se zpětnou vazbou nejen zaměstnancům vysvětluje výsledky průzkumu, ale vytváří i plán činnosti, které by měly vzniklý problém řešit.

Vhodnost průzkumu mínění se zpětnou vazbou pro tu kterou organizaci závisí na několika faktorech. Je vedení podniku skutečně ochotno přijmout na základě výsledků průzkumu příslušná opatření? Jsou k dispozici zdroje, které by provedly průzkum, školily koordinátory a řídily se vytvořenými prioritními seznamy možných opatření?²⁶⁾

Definice průzkumu mínění



Firma Bendix a průzkum mínění se zpětnou vazbou

Určeno pouze pro studijní účely

ZAMĚSTNANECKÉ PORADENSTVÍ

Teorie
poradenství

Komunikace většinou znamená, že jeden člověk hovoří s druhým. Cílem může být udělení příkazu, poskytnutí informace nebo řešení problému. Poradenství je typem diskuse se zaměstnancem, která se týká problému a snaží se zaměstnanci pomoci, jak se s daným problémem vypořádat. Účelem tedy je pomoci zaměstnanci problém vyřešit nebo se smířit s danou situací a vyvinout větší úsilí.²⁷⁾ Základní teorií, podporující poradenství, je znalost faktu, že stres a osobní problémy ovlivňují jak pracovní výkon, tak celkový styl života zaměstnance. Je tedy v zájmu všech zúčastněných (zaměstnavatel, zaměstnanec, společnost) pomoci v opětovném dosažení plného výkonu. Většina zaměstnanců, kteří radu potřebují, jsou zdraví lidé, prožívající stresové situace a potřebují pomoc při znovuzískávání duševní pohody. Emoce jsou přirozenou součástí života, ale mohou se vymknout z rukou a nutit člověka dělat věci, které škodí jak jemu samotnému, tak celé firmě. Někdy zaměstnanci z podniku odcházejí kvůli bezvýznamným konfliktům, které ovšem jim samotným jako bezvýznamné nepřipadají nebo které mohou podkopat morálku v jejich oddělení. Vedoucím tedy musejí mít zájem na udržení rozumné emocionální rovnováhy svých pracovníků a na vedení těchto emocí konstruktivními kanály, aby všichni byli schopni dobré společné práce. Poradenství je při dosahování tohoto cíle velmi užitečným nástrojem. Úspěšnost poradenských programů je poměrně vysoká, jak se ostatně můžeme přesvědčit na následujících příkladech z města Phoenix a firmy Kimberly-Clark.



Výsledky
programu

Město Phoenix vyvinulo poradenský program zvaný Project Concern pro zaměstnance s vážnými osobními problémy.²⁸⁾ Program realizují většinou školení profesionálové měsíčních úřadů. Důvodů pro přidělení této práce zaměstnancům města, a ne jiným externím pracovníkům, je hned několik: vnitropodnikový systém je pohodlnější a celý program je ekonomičtější.

Poradenský program je k dispozici všem zaměstnancům. Ročně ho využívá 5 až 10 % z nich. Řada zaměstnanců se snaží řídit radami svých nadřízených, protože si uvědomují, že se jejich problémy odrážejí na úrovni pracovního výkonu. Tito nadřízení se účastní šestihodinového kursu, který by je měl naučit větší citlivosti k problémům zaměstnanců a podnítil je, aby zaměstnancům radili co možná nejdříve, tedy než se celá situace vážně zkomplikuje. Většina otázek, vyžadujících radu a pomoc, se vztahuje k práci, alkoholu a drogám, manželským, rodinným a finančním problémům.

Program přináší dobré výsledky. Asi 50 % zaměstnanců, kteří si přišli pro pomoc nebo radu, se plně zapojilo zpět do práce, dosahovalo plně produktivity, čímž se výrazně snížily náklady. Také jiné organizace se mohou pochlubit podobnými výsledky. Např. firma Kimberly-Clark, produkující papírové a dřevěné výrobky, porovnávala údaje o pracovní docházce z roku před zavedením poradenského programu s rokem po jeho zavedení. Došlo k 43% snížení absencí a 70% snížení počtu pracovních nehod.²⁹⁾ Výsledkem budoucí výrazné úspory nákladů. V případě snížení počtu nehod se jedná např. o menší pravděpodobnost dlouhodobé pracovní neschopnosti a snížení s ní spojených výdajů.

Takové programy jsou potřebné a jsou dnes součástí služeb poskytovaných mnoha personálními odděleními. Každý z nás musí občas čelit pro-

blémům, duševnímu zmatku a velmi často nám mohou ostatní pomoci se s tím vyrovnat. Potíže se mohou objevit jak v zaměstnání, tak mimo ně. V obou případech mohou ovlivňovat náš pracovní výkon a dělat starosti vedení organizace.

Poradenské programy

Poradenské programy obvykle řídí personální oddělení, které využívá nejrozličnějších interních i externích poradenských služeb.³⁰⁾ Velké firmy většinou zaměstnávají vlastní poradce, ať už na plný nebo částečný pracovní úvazek. Poradci zaměstnaní na částečný úvazek jsou k dispozici určitě hodiny v týdnu. Jiné podniky předávají problémy profesionálním organizacím, ale mohou zaměstnávat jednoho poradce, který celý program koordinuje. Nachází-li se podnik ve velkém městě, bývají k dispozici odborné poradenské služby, kterých se snaží využívat jak malé, tak velké firmy. Jsou užitečné především pro menší firmy, které si nemohou dovolit zaměstnávat vlastní poradce.

Příkladem komplexního poradenství pro zaměstnance je program EAR Control Data.³¹⁾

Jedním z hesel tohoto programu je: "Zaměstnanci jsou natolik inteligentní a dobře připravení, že si dovedou poradit s jakýmkoli problémem - kromě svých vlastních." Celý program je k dispozici všem zaměstnancům i jejich rodinám a pokrývá oblast osobních i pracovních problémů. 24 hodin denně funguje linka důvěry, kde pracují jak podnikoví, tak externí poradci. Tato služba je přísně důvěrná.

Každý měsíc ji využívá průměrně 750 zaměstnanců. I když tento program není schopen vyřešit veškeré problémy, lze hovořit o jeho dobrých výsledcích. Konkrétní studie firmy, týkající se zaměstnanců - alkoholiků, došla k závěru, že se účinnost - o 65% - snížily zameškané pracovní hodiny, o 47% nemocenské absence, o 72% náklady na nemocenské a úrazové dávky. Jiný průzkum ukázal, že 93% zaměstnanců považuje tento program za užitečnou službu.



Přístup firmy
Control Data

Charakteristické rysy poradenství

Poradenství má celou řadu charakteristických rysů, které ho řadí k prostředným oblastem činnosti personálního oddělení. Jak vidíme v příloze 17-4, poradenství vyžaduje přítomnost dvou osob - té, která radí, a té, které je rada poskytována. Jedná se o vzájemnou výměnu názorů, tedy vytvoření poradenského vztahu, z čehož plyne, že poradenství je komunikačním aktem. Poradenství může zlepšit celkové výsledky firmy, protože zaměstnanci lépe spolupracují, méně se starají o osobní problémy, nebo se jinak zdokonalují. Poradenství se zabývá lidskými problémy a i samotné organizaci pomáhá, aby byla lidsštější a chápavější.

Poradenství většinou vykonávají jak odborně školení poradci, tak neprofesionálové. Tak se např. mohou poradenství věnovat profesionální odborníci i jednotliví nadřízení.

Studie pokrývající nižší vedoucí pracovníky ze sedmi podniků ukázala, že tyto

Nadřízení v roli
poradců



lidé tráví průměrně dvě a půl hodiny týdně rozhovory se svými zaměstnanci o jejich vážných osobních problémech. Nejčastěji se jednalo o pracovní problémy (polže s kolegy), ale hovořilo se i o osobnějších problémech (manželské neshody). Výzkum dospěl k závěru, že většina nadřízených 'měla dobrý pocit, že může plnit úlohu pomocníka, a považovala to za významnou součást své práce'.³²

Některé firmy však nabádají své manažery, aby se vyhýbali poskytování rad v osobních záležitostech, protože k tomu nejsou dostatečně odborně připraveni. Může se stát, že neporadí dobře, což daný problém jen zkomplikuje. V některých případech může dokonce zaměstnanec podnik žalovat v souladu se zásadami působnosti, které činí zaměstnavatele zodpovědným za činy svých manažerů a všech vedoucích pracovníků.

Poradenství je přísně důvěrným vztahem a neměl by do něj zasahovat nikdo jiný než osoba přímo zapojená do řešení daného problému. Je to nezbytné jak pro ochranu zaměstnancova soukromí, tak i pro ochranu zaměstnavatele před možnou žalobou za narušení soukromí nebo údajnou urážku na cti. Některé firmy posílají své zaměstnance s veškerými rodinnými a manželskými problémy k profesionálním poradenským agenturám. Domnívají se, že by se právě kvůli soukromí zaměstnance neměly do těchto problémů vměšovat. Zaměstnavatelé si musejí být rovněž jisti, že jejich poradenský program odpovídá předpisům EED (Zákon o stejné pracovní příležitosti), tj. že jsou shodné poradenské služby poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu.

PŘÍLOHA 17-4 Charakteristické typy poradenství

- Vyžaduje dvě osoby, jednu, která radí, a jednu, která je rada určena.
- Je komunikačním aktem.
- Pomáhá zaměstnancům.
- Zmírňuje problémy a duševní zmatek zaměstnanců.
- Zlepšuje výkon celé organizace.
- Pomáhá organizaci stát se lidsější a chápavější.
- Je vykonáváno profesionály i neprofesionály.
- Týká se pracovních i osobních problémů.
- Je důvěrné a tajné.

Funkce poradenství

Pod *funkcemi poradenství* rozumíme typy poradenských činností, např.:

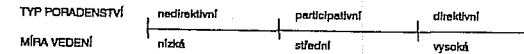
- **Rada.** Poradce často poskytuje zaměstnanci radu s cílem vést ho k žádoucímu jednání.
- **Ujištění.** Při setkání je zaměstnanec ujišťován, že jedná správně, a je mu dodávána sebedůvěra, aby tak jednal i nadále.
- **Komunikace.** Poradenství je typem komunikace. Zahajuje komunikaci zdola směrem k vedení organizace. Poradce má i možnost interpretovat problémy vedení a vysvětlit je zaměstnancům.

- **Uvolnění emocionálního napětí.** Lidé se obvykle emocionálně uvolní, když mají možnost si s někým o svých problémech pohovořit.
- **Uspořádání myšlenek.** Vážný rozhovor o problému s jinou osobou člověku pomůže uvažovat jasněji.
- **Přeorientování.** Jedná se o zásadní změnu v myšlení zaměstnance, které lze dosáhnout změnou v pořadí osobních cílů a žebříčku hodnot. Profesionální poradenství psychologů a psychiatrů často lidem pomáhá takové přehodnocení vlastního postoje dosáhnout. Např. lepší představa o sobě samém vede k lepším výkonům. Říká se: "Budete tím člověkem, kterého v sobě vidíte."

Představa o sobě samém

Typy poradenství

Podíváme-li se na poradenství podle míry vedení zaměstnance poradcem, zjistíme, že se jedná o kontinuální stupnici od plného vedení (direktivní poradenství) až k vedení nulovému (nedirektivní poradenství) - viz příloha 17-5. Mezi těmito dvěma extrémy se pohybuje tzv. participativní poradenství. Zmíníme se o všech třech typech poradenství, abychom ukázali, jak může poradce svůj vliv a vedení modifikovat.³³



PŘÍLOHA 17-5
Typy poradenství
podle míry
vedení
zaměstnance

Direktivní poradenství. *Direktivní poradenství* je proces, při němž poradce naslouchá problémům zaměstnance, spolu s ním rozhodne, co by se mělo udělat, a nakonec zaměstnance motivuje, aby to udělal. Direktivní poradenství plní většinou funkci rady, ale může i ujišťovat, komunikovat, poskytnout emocionální uvolnění i (do menší míry) ujasnit myšlení. Přeorientování pomocí direktivního poradenství bývá dosaženo jen zřídka. Skoro každý s oblibou radí, včetně poradce, není to nic těžkého. Ale je to účinné? Chápe poradce opravdu problém zaměstnance? Má poradce dostatečné znalosti i schopnosti pro to "pravé" rozhodnutí? I když rozhodnesprávně, bude se jeho radou zaměstnanec řídit? Odpověď na tyto otázky obvykle zní "ne", což je i příčinou, proč není rada tou nejhodnější metodou. V jiných případech ale zaměstnanec jistotu míru vedení uvítá z důvodu poradcových lepších znalostí a přímého kontaktu v dané situaci.

Direktivní poradenství má svá omezení

Nedirektivní poradenství. *Nedirektivní poradenství*, jemuž se také říká poradenství zaměřené na klienta, je pravým opakem poradenství direktivního. Je to proces taktického naslouchání a podporování zaměstnance, aby sám svůj problém rozebral, pochopil a našel vhodné řešení. Tento typ poradenství se více zaměřuje na klienta než na poradce coby soudce a vše-

Poradenství zaměřené na klienta

Určeno pouze pro studijní účely

K tématu : D. VYBRANÉ PROCESY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Téma III. Zaměstnanec a pracovní vztahy

Kapitola 3. Řešení konfliktů a disciplinární opatření

519

518

da. Některé konkrétní postupy tohoto typu poradenství využívají především profesionálové.

Profesionální poradci většinou dokáží splnit až čtyři ze šesti funkcí poradenství. Komunikace probíhá shora i zdola právě prostřednictvím poradce. Dochází k emocionálnímu uvolnění ve větší míře než u direktivního poradenství a totéž platí i o utřídění myšlenek. Jedinou výhodou nedirektivního poradenství je jeho schopnost přeorientovat. Zdůrazňuje změnu osobnosti, a nejen řešení okamžitých problémů, které je typické pro direktivní poradenství. Nedirektivní poradenství funguje přibližně takto:

Důraz na změnu osobnosti



Řekněme, že k poradkyni Janisi Patersonové přichází o radu Harold Pace. Janis se snaží vytvořit silný vztah, který by pomohl Haroldovi mluvit zcela otevřeně. V tomto bodu definuje Janis poradenský vztah, vysvětlí, že ona mu nemůže říci, jak problém řešit, ale že mu může pomoci problém pochopit a uspokojivě se jím zabývat.

Harold pak hovoří o svých pocitech, Janis projevuje zájem a veškerá vysvětlění přijímá bez jakéhokoli kladného nebo záporného hodnocení. Nakonec zmizí nežádoucí emoce a Harold začíná opatrně hovořit o jednom dvou kladných pocitech, což svědčí o jeho emocionálním růstu. Janis tyto kladné pocity podpoří, ale opět nijak nehodnotí, stejně jako předtím u pocitů negativních.

Jde-li všechno dobře, měl by se v tomto okamžiku Harold začít dostávat hlouběji do svého problému a začít vytvářet alternativní řešení. S dalším vývojem by měl být schopen zvolit pozitivní typ jednání a rozhodnout se, že se pokusí takto jednat. Jeho pocit, že potřebuje pomoc, začíná slábnout, a on pochopí, že je na čas poradenský vztah ukončit.

Participativní poradenství. Využití nedirektivního poradenství je omezeno, protože vyžaduje profesionálního poradce a je dost nákladné. Ani direktivní poradenství už dnes většina moderních nezávislých zaměstnanců nepřijímá. Z toho plyne, že nejvíce se v praxi využívá typu poradenství, které stojí někde mezi direktivním a nedirektivním. Říká se mu participativní (nebo kooperativní) poradenství, protože obě zúčastněné osoby se podílejí na diskusi o problému i na hledání možného řešení. *Participativní poradenství* je vzájemným vztahem poradce a zaměstnance, který přináší vzájemnou výměnu názorů, přispívající k vyřešení problému. Nejedná se o poradenství zaměřené pouze na klienta ani pouze na poradce. Oba spíše společně diskutují, uplatňují své znalosti, představy a hodnocení problému. Participativní poradenství integruje myšlenky obou účastníků do poradenského vztahu. Jedná se tedy o rovnovážný kompromis, spojující výhody direktivního i nedirektivního poradenství a vyhýbající se jejich nevýhodám. Většinou také nejlépe odpovídá kvalitaci většiny lidí, kteří se v organizaci poradenstvím zabývají.³⁴⁾

Vzájemná diskuse

Participativní poradenství začíná opět nasloucháním, které známe již z poradenství nedirektivního. Jak se však rozhovor rozvíjí, hraje poradce stále aktivnější roli. Nabízí částečně své informace a svůj názor. Může o dané situaci hovořit z pozice lepší znalosti organizace, a tak zaměstnanci poskytnout jiný úhel pohledu. Obecně řečeno, participativní poradenství plní funkce ujišťování, komunikace, emocionálního uvolnění a ujasněního myšlení.

DISCIPLINÁRNÍ OPATŘENÍ

Poradenství nefunguje ve všech případech. Někdy se zaměstnanec chová nevhodně, nebo je nepřijatelný jeho pracovní výkon. V takových případech je nutné sáhnout k disciplinárním opatřením. *Disciplinární opatření* jsou opatření vedení podniků, která mají podnítit dodržování podnikových předpisů a norem. Snaží se opravovat a třbit zlosti zaměstnanců, jejich postoje a chování tak, aby pracovníci ochotně usilovali o lepší spolupráci i výkon. Existují dva typy disciplinárních opatření - preventivní a nápravná.

Definice disciplinárních opatření

Preventivní disciplinární opatření

Preventivní disciplinární opatření jsou opatření, která by měla zaměstnance podnítit k dodržování norem a předpisů, a tak předcházet jejich porušování. Hlavním jeho cílem je podněcovat sebekázně zaměstnanců. Takovým způsobem pracovníci dodržují své vlastní principy kázně a není třeba, aby vedení podniku přijímalo disciplinární opatření.

Personální oddělení má za preventivní disciplinární opatření velkou zodpovědnost. Např. zpracovává postupy kontroly absencí nebo stížností. Informuje zaměstnance o předpisech a podněcuje je k jejich dodržování. Organizuje programy odborné přípravy s cílem objasnit důvody těchto předpisů a vybudovat pozitivní atmosféru sebekázně. V jiných případech zapojuje zaměstnance do jejich vytváření, protože je známo, že pracovníci se budou lépe stavět k předpisům, které sami pomáhali sestavovat. Kladnější postoj budou mít pravděpodobně i k pozitivně formulovaným předpisům typu "Bezpečnost na prvním místě" než k negativním formulacím typu "Nebud' lajdák". Pracovníci obvykle chtějí znát důvody pro tvorbu předpisů, protože tím se pro ně tyto předpisy stávají pochopitelnějšími. Účinná disciplinární opatření jsou systémem vztahem, z čehož plyne, že personální oddělení by se mělo zabývat všemi prvky tohoto systému.³⁵⁾

Úloha personálního oddělení

Nápravná disciplinární opatření

Nápravná disciplinární opatření jsou opatření, která následují po porušení předpisů. Snaží se odradit zaměstnance od dalšího porušování pravidel a zajistit, že je v budoucnu budou dodržovat. Obvykle je nápravným disciplinárním opatřením postih, varování nebo zproštění funkce bez náhrady.

Nápravná disciplinární opatření obvykle řídí podniková hierarchie. Začíná u přímého nadřízeného, ale někdy si takové opatření vyžádá souhlas výše postaveného vedoucího pracovníka nebo personálního oddělení. Účelem tohoto postupu je zabránit následným reakcím odborů nebo právních orgánů a zajistit jednotné uplatňování předpisů v rámci celého podniku.

Jakékoli rozhodnutí se tedy pohybuje po podnikové hierarchii směrem vzhůru.

Cíle nápravných disciplinárních opatření:

- Napravit zaměstnance, který porušil předpisy.
- Odradit ostatní od podobného porušení předpisů.
- Udržet pevné a účinné skupinové normy.

Cíle nápravných disciplinárních opatření jsou pozitivní. Jsou to spíše opatření nápravná a výchovná než nějaké peskování za to, co zaměstnanec neudělal dobře. Cílem je spíše zlepšit budoucí výkon, nikoli trestat za minulé činy. Negativní, trestající přístup s sebou nese řadu vedlejších účinků - apatii, absenci a strach z nadřazeného.³⁹⁾

Rozhovor, týkající se nápravného disciplinárního opatření, se obvykle řídí tzv. "sendvičovým modelem", což znamená, že nápravná poznámka je vložena mezi dva pozitivní postřehy, protože tak je kritika přijatelnější. Např. "Royi, docházku máš bezvadnou (pozitivní) ale tvé pozdní návraty z přestávky škodí našim opravám (negativní). Ale jinak patříš k těm nejlepším v oddělení (pozitivní)." Nadřazený se pak zaměří na způsob, jak by se dal tento nedostatek napravit.

Sendvičový model

Propuštění

Konečným disciplinárním opatřením je *propuštění*, tj. důvodné odloučení zaměstnance od zaměstnavatele. Obvykle dochází k pečlivě připravenému pohovoru, aby se zaručilo, že propuštění je oprávněné a konstruktivní. Bylo již řečeno, že každé propuštění jen dokazuje selhání personálního oddělení a vedení podniku, ale tento pohled není zcela realistický. Ani zaměstnavatelé ani jejich manažeři nejsou dokonalí, tudíž určité problémy nelze řešit, i když se o to zúčastněné osoby skutečně snaží. Někdy je propuštěním nejlepším řešením pro podnik i pro zaměstnance. Zaměstnanec si může začít hledat nové zaměstnání, v němž se lépe uplatní jeho schopnosti a vlastnosti. Mnoho propuštěných pracovníků začalo pracovat u jiné firmy, jsou úspěšní a postupují na vyšší místa.

Pohovor před propuštěním

Omezení nápravných disciplinárních opatření

Obecně vzato, disciplinární opatření jsou omezena zákony, předpisy a ustanoveními odborů a vlády. Nápravná disciplinární opatření a odbory - to je velmi citlivá otázka. Odbory je totiž chápou jako příležitost chránit zaměstnance před nesmyslným rozhodnutím vedení podniku a možnost dokázat zaměstnancům, že se starají o jejich zájmy. Zaměstnanci jsou na disciplinární otázky citliví i proto, že může být ohrožena jejich mzda nebo dokonce místo. Jestliže je disciplinární opatření jen trochu nespravedlivé, vede k nekonečným nákladným sporům a případně i před soud. Může dojít

k protestům a stávkám. Disciplinární otázky se pravděpodobně objeví při nejbližším vyjednávání organizace s vedením odborů. Úkolem personálního oddělení je minimalizovat možnost vzniku konfliktu vedoucích pracovníků a představitelů odborů. Tím se zabezpečí spravedlivost přijatých nápravných disciplinárních opatření a jednota postupu ve všech případech. (Pro zaměstnanecské vztahy je kvalita vztahu zaměstnavatele a odborů skutečně základní otázkou, proto se jí budeme podrobněji zabývat v následujících dvou kapitolách.)

Vláda stále zvyšuje počet předpisů, týkajících se disciplinárních opatření, které komplikují jejich odůvodnění. Historické právo zaměstnavatele kdykoli ukončit pracovní poměr zaměstnance bez udání důvodu je známo jako tzv. *doktrína zaměstnávání podle vůle*. Tato doktrína tvrdí, že majitelé (nebo jejich zástupci - vedení) mají právo, dané vlastnictvím majetku, které převyšuje právo zaměstnanců na jejich zaměstnání. Jednoduše řečeno, zaměstnanec může být propuštěn z libovolného důvodu, ale zároveň i "bez udání důvodu". V posledních letech však soudy začaly studovat příručky pro zaměstnance, zkoumat sliby vedení i ostatní prameny s cílem najít implikované smlouvy o zaměstnání. Soudní rozhodnutí se liší podle typu zákonné úpravy, ale trend omezení působnosti zmíněné doktríny je velmi silný.

Na tato rostoucí omezení může personální oddělení odpovídat několika způsoby. Stále častěji posuzují personální odborníci disciplinární opatření i rozhodnutí o propuštění přijatá vedením podniku, aby byla zajištěna existence patřičného odůvodnění a příslušné dokumentace. V mnoha velkých organizacích musejí vedoucí pracovníci nižších stupňů dostat pro propuštění zaměstnance souhlas od personálního oddělení. Např. u firmy Motorola musí viceprezident firmy souhlasit s propuštěním kteréhokoli zaměstnance, který je u firmy alespoň deset let. I příručky pro zaměstnance se začínají přepracovávat. Odstraňují se z nich veškeré pasáže, které by mohly být vykládány jako vytváření dohod o zaměstnanosti.³⁷⁾

Kromě právního přehodnocení doktríny a zaměstnavatelské politiky existují ještě další omezení. Zaměstnance nelze disciplinárně postihnout ze žádného následujícího důvodu:

- Příčiny zahrnuté v Zákoně o stejné pracovní příležitosti - barva pleti, náboženské vyznání, národnost, pohlaví, věk (nad 40 let).³⁸⁾
- Činnost v odborech - v souladu se zákonem.³⁹⁾
- Oznámení porušení Zákona o bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce.
- Odmítnutí výkonu neobvyklé práce, o níž je zaměstnanec přesvědčen, že je riskantní nebo dokonce životu nebezpečná.
- Odmítnutí výkonu činností, které jsou jasně v rozporu se zákonem, např. účast při fixování cen.⁴⁰⁾

Podle okolností a místních zákonů mohou být stanovena ještě další omezení. Obecně se dá říci, že propuštění lze žalovat, není-li oprávněné a spravedlivé. Nesmí být zároveň v jasném rozporu se společenskými zájmy.

Doktrína zaměstnávání podle vůle

Určeno pouze pro studijní účely

522

Např. jeden zaměstnanec byl vyhozen z práce poté, co odmítl vzdát se své funkce člena veřejné soudní poroty. Soud rozhodl v jeho prospěch, protože práce v soudní porotě je vysokou společenskou povinností.⁴¹⁾

Rádný postup při přijímání disciplinárních opatření je vyžadován soudy i odbory, především tehdy, existují-li příručky pro zaměstnance, odborové smlouvy nebo i jen ústní sliby. Rádný postup znamená, že se dodržují zavedené předpisy a postupy pro přijímání disciplinárních opatření a že zaměstnanci mají možnost na postih reagovat.⁴²⁾ Zodpovědnost za to, že všechny zúčastněné strany dodržují příslušné předpisy a že je tedy zaručen řádný postup, má právě personální oddělení.

Je-li disciplinární opatření zpochybněno, musí mít personální oddělení celý případ dostatečně zdokumentován, aby bylo schopno podepřít příslušné rozhodnutí. Proto je řádná dokumentace veškerých disciplinárních opatření tak důležitá.⁴³⁾ Řádná dokumentace by měla být konkrétní - datum, čas, místo případu. Měla by zachytit podstatu nežádoucího chování nebo práce a její vztah k zaměstnání i celé organizaci. Měly by v ní být uvedeny zvláštní předpisy a ustanovení, které se k případu vztahují. Dokumentace by měla dále obsahovat výroky vedoucího adresované zaměstnanci, zaměstnancovu odpověď, vše podrobně a doslova. Měli by být uvedeni případní svědkové události. Celá dokumentace se musí vytvořit rychle, dokud jsou všechny detaily ještě v živé paměti vedoucího pracovníka. Dokumentace by měla být objektivní, založená na skutečnosti, nikoli na domněnkách. Nemusí být dlouhá, ale měla by být úplná, přesná a pečlivě zpracovaná. Drží-li se nadřazených těchto praktických vodítek pro vedení dokumentace, je zaměstnavatel rozumným způsobem chráněn v případě žaloby - ze strany zaměstnance, odborů, vládních orgánů typu Komise pro stejnou pracovní příležitost - a případného soudního procesu.

Pravidlo horké plotny

Užitečným vodítkem pro nápravná disciplinární opatření je tzv. *pravidlo horké plotny* (viz příloha 17-6). Pravidlo horké plotny říká, že disciplinární opatření by mělo mít stejné účinky jako dotknutí se horké plotny. Disciplinárnímu opatření by mělo předcházet varování, a to samo by mělo být přijato okamžitě, mělo by být důsledné a neosobní. Varování je velice důležité a z tohoto hlediska je třeba, aby byl zaměstnanec o příslušných předpisech informován. Může-li zaměstnanec dokázat, že vedení příslušných předpisů patřičně nezveřejnilo, může mít vedení s odůvodněním svého rozhodnutí před odbory nebo soudem značné potíže.

Varování



Okamžitě

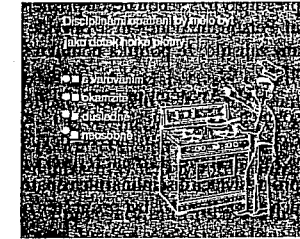
Dorothy Settlerová byla na jeden den uvolněna z práce, protože kouřila na místě, kde to bylo zakázáno. Dokázala však, že tam napsy "Kouření zakázáno" umístěny nebyly, a ona nevěděla, že by kouření na tomto místě mohlo být nebezpečné. Soud odvolal disciplinární opatření a přiznal jí mzdu za tento den.

Disciplinární opatření by se mělo přijímat okamžitě. Následuje-li bezprostředně po porušení předpisů, je mezi těmito dvěma událostmi přímá

523

souvislost i pro zaměstnance a zvyšuje se pravděpodobnost, že tento zaměstnanec bude v budoucnu předpisy dodržovat.

Důslednost disciplinárního opatření je důležitá proto, že je součástí spravedlnosti. Nedůslednost způsobuje mezi zaměstnanci pocit diskriminace. Je-li zaměstnanec, který byl postihnut nejprávněji, příslušníkem národnostní menšiny, může být podána žaloba za nelegální diskriminaci a zaměstnavatel si bude muset připravit nákladnou obhajobu svého rozhodnutí. Na druhé straně v opodstatněných případech lze učinit výjimky.⁴⁴⁾



Příloha 17-6
Pravidlo horké plotny
u disciplinárních opatření

Walter Miller, který předtím pracoval 18 let bez porušení předpisů, přišel do zaměstnání v mírně podnapilém stavu. Bylo to tři dny po smrti jeho ženy. Odlišné řešení tohoto případu bylo odůvodněné, srovnáme-li ho s postihem jiné zaměstnankyně Betty Rouseové, která v té době byla u podniku pouze dva roky, za posledních šest měsíců byla dvakrát varována, a přesto přišla do práce znovu opilý.



Neosobně

Pravidlo horké plotny dále vyžaduje neosobnost postihu. I plotna spálí stejně muže i ženy, mladé i staré. Osobní pocity nadřazeného, týkající se toho kterého zaměstnance, s disciplinárním opatřením nesouvisejí. Jde o to, že je třeba odsoudit špatný čin, ne zaměstnance samotného. Je rozdíl, postihneme-li zaměstnance za práci, kterou měl vykonat a nevykonat, nebo řekneme-li mu, že je líný. Ovšem na rozdíl od horké plotny by měli být vedoucí pracovníci citlivější k pocitům zaměstnance a každé disciplinární opatření projednat v soukromí.

Progresivní disciplinární opatření

Řada zaměstnavatelů užívá tzv. *progresivních disciplinárních opatření*, což znamená, že za opakované přestupky se postihy zvyšují. Cílem je dát zaměstnanci možnost nápravy před přijetím rozhodnutí o přísnějším postihu.

Progresivní disciplinární opatření poskytuje vedení čas pracovat se zaměstnanci na nápravě, např. neomluvených absencí.



Když měla Margaret Stonerová dvě neomluvené absence, obrátilo se personální oddělení k poradenství. Zajistilo jí místo ve skupinové dopravě zaměstnanců, takže mohla odcházet z domova o půl hodiny později než dříve, kdy jezdila městskou dopravou. Poté její absence skončily.

Typický systém progresivních disciplinárních opatření je znázorněn v příloze 17-7. Další podrobnosti bychom našli v libovolné odborové smlouvě. První přešůpek vede k vyslovení dťtky nadřizeným. Další přešůpek je postižen písemnou dťtkou a záznamem do osobního spisu. Následující přešůpky už s sebou nesou přísnější postihy, na jejichž konci je propuštění. Personální oddělení se obvykle zapojuje ve třetím stupni nebo i dříve, aby zajistilo, že politika podniku se dšsledně dodrřuje ve všech odděleních.

Některé systémy progresivních disciplinárních opatření odstraňují z osobních spisů zaměstnanců po 1 a 3 letech záznamy o menších přešůpcích, takže zaměstnanec se dostává zpět k prvnímu stupni. Konkrétní vážné přešůpky, jako např. rvačky nebo krádeře, jsou obvykle ze systému progresivních disciplinárních opatření zcela vyňaty. Zaměstnanec, který se jich dopustí, může být propuštěn okamžitě.

Příloha 17-7 Progresivní disciplinární opatření

1. Vyslovení dťtky nadřizeným.
2. Písemná dťtka a záznam do osobního spisu.
3. 1-3denní uvolnění z práce.
4. Uvolnění na jeden týden a více.
5. Odůvodněné propuštění.

Poradenský přístup k disciplinárním opatřením

Poradenství versus disciplinární opatření



Většina organizací používá disciplinární opatření ve spojení s poradenstvím. Několik firem se dostalo ještě o krok dšle - využívají poradenský přístup v celém postupu. Např. při několika prvních přešůpcích využije zaměstnavatel poradenství namísto disciplinárního postihu. Podvejme se, jak to funguje v jednom konkrétním podniku.⁴⁵⁾

Základem této filosofie je myšlenka, že přešůpek je vlastně selhání zaměstnance, které lze konstruktivně napravit i bez postihu. První přešůpek znamená soukromý pohovor s nadřizeným. Druhý přešůpek s sebou nese další pohovor s nadřizeným, který se zaměřuje již vyloženě na nápravu nevhodného chování. Při třetím přešůpku se už pohovoru kromě nadřizeného účastní i vedoucí směny a všichni se snaží společně najít příčiny zaměstnancova selhání. Tak např. zaměstnanci se nehlí jeho práce a chtěli by být přeřazení? Je schopen dodrřovat předpisy? S výsledky je zaměstnanec seznámen písemně.

Čtvrtý přešůpek, ke kterému došlo, řekněme, během jednoho roku, znamená pohovor s vyšším vedoucím pracovníkem. Zaměstnanec je uvolněn ze zaměstnání na jeden den, který se mu proplácí, aby si rozmyslel, chce-li vůbec předpisy do-

držovat. Je mu řečeno, že další přešůpek by bohužel znamenal propuštění, protože pokud k němu dojde, bude zřejmé, že zaměstnanec není schopen nebo ochoten pracovat v rámci předpisů organizace.

Důraz na poradenský přístup je jevem pozitivním a přínosným. Snaží se spíše než postihovat zaměstnance napravit. Tímto způsobem netrpí zaměstnancovo sebevědomí a hrdost a jeho vzájemný vztah s nadřizeným zůstává kooperativní a konstruktivní. Továrna Frito-Lay vyzkoušela poradenský přístup k disciplinárním opatřením a během prvních devíti měsíců se počet těchto opatření snížil z 56 na 16.⁴⁶⁾

Pozitivní přístup

SHRNUTÍ

Úloha personálního oddělení v podnikové komunikaci spočívá ve vytváření otevřeného dvousměrného toku informací. Součástí veškerých komunikačních aktivit organizace je názor vedení na vlastní zaměstnance. Pokud vedení skutečně usiluje o efektivní tok informací shora i zdola, může personální oddělení pomoci příslušný komunikační systém vytvořit a udržovat.

Komunikace shora zahrnuje podnikové publikace, informační brožury, bulletinů pro zaměstnance a setkávání s nimi. Využívá se větší počet kanálů, aby bylo zaručeno, že se každá informace dostane až k určenému adresátovi.

Snad největším problémem podnikové komunikace je vytvoření účinného toku informací zdola. Vnitropodnikové postupy podávání stížností, diskusní kroužky, systémy předkládání návrhů a průzkum mínění se zpětnou vazbou patří k běžně užívaným nástrojům.

Poradenství spočívá v rozhovoru se zaměstnancem o daném problému s cílem pomoci mu, aby se s tímto problémem vyroval. Poradenství vykonávají profesionální personální oddělení i přímí nadřizení zaměstnanců. V běžné firmě se v oblasti každodenních problémů využívá především přechodného typu poradenství mezi direktivní a nedirektivní metodou. Poradenství se zabývá jak pracovními, tak osobními problémy a jednotlivé organizace v této oblasti rozsáhle spolupracují s profesionálními poradenskými agenturami.

Disciplinární opatření jsou opatření k posílení předpisů dané organizace - preventivní nebo nápravná. Pravidlo horké plotny je užitečným obecným vodítkem pro nápravná disciplinární opatření. Disciplinární opatření většinou mají charakter progresivní, tj. přísnější postihy za opakované přešůpky. Některé systémy disciplinárních opatření zdůrazňují poradenský přístup.

12. SPOLUPRÁCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU S ODBOROVÝMI ORGÁNY, KOLEKTIVNÍ SMLOUVY

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů (ve znění zákona č. 300/1990 Sb.) upravuje podmínky ústavního práva občanů na svobodné sdružování. Občané mohou zakládat kromě jiného odborové organizace a sdružovat se v nich. Rovněž úmluva Mezinárodní organizace práce č. 87/1948, o svobodě odborů a ochraně práva odborově se sdružovat, kterou naše republika ratifikovala, má u nás význam pro zabezpečování tohoto práva. Toto právo rovněž upravuje Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech a úmluva Mezinárodní organizace práce č. 98/1949, o provádění zásad práva organizovat se a kolektivně vyjednávat.

Odborové organizace jsou právními osobami. Zákon o sdružování občanů upravuje tzv. evidenční princip pro vznik odborových organizací (i organizací zaměstnavatelů). Odborová organizace se stane právníkou osobou dnem následujícím poté, kdy byl Ministerstvu vnitra doručen návrh na její evidenci. Evidenční zásada platí i pro svaz odborových organizací (federace nebo konfederace odborových svazů). Podle právních předpisů působí odborové organizace jako odborové svazy, samostatné odborové organizace (jako součást odborových svazů nebo bez vyšší odborové struktury), federace a konfederace (nejvýznamnější u nás Českomoravská komora odborových svazů a Konfederace umění a kultury).

Každý zaměstnanec má právo odborově se sdružovat a pouze zákon může toto právo omezit. Zákon o sdružování občanů zakazuje vytváření odborových organizací a sdružování se v nich vojákům v činné službě. Zvláštní zákon stanoví rozsah oprávnění odborových organizací příslušníků policie.

Nejdůležitějším úkolem odborů je ochrana práv zaměstnanců a obhajoba jejich oprávněných zájmů. Vzhledem k základním úkolům personálních úseků u zaměstnavatele je zřejmé, že těsná spolupráce mezi personalisty a odboráři je nezbytná. Samozřejmě pokud u zaměstnavatele odbory působí.

Pochopitelně za spolupráci s odbory odpovídá zaměstnavatel a každý jeho odpovědný vedoucí pracovník. Značná část pravomocí může být svěřena personálnímu pracovišti vzhledem k jeho činnosti a kompetencím. Zákonné předpisy předpokládají účast odborových orgánů při řešení opatření a úkolů, které jsou ponejvíce v kompetenci a pracovní náplni personálních útvarů.

12

12.1 Druhy pravomocí odborových orgánů

Pravomocí odborových orgánů uvedené v právních předpisech lze rozdělit do 4 oblastí:

- součinnost,
- spolurozhodování,
- rozhodování,
- kontrola.

12.1.1 Součinnost

Součinnost odborové organizace s vedením zaměstnavatelské organizace představuje takovou formu spolupráce, při níž obě strany projednávají určité problémy a otázky, vyměňují si informace a názory, konzultují je, avšak konečné rozhodnutí je na zaměstnavateli. V právních předpisech je často pro realizaci součinnosti uvedena povinnost předchozího projednání s příslušným odborovým orgánem (např. podle § 41 ZP může zaměstnavatel převést zaměstnance na jinou práci jen po předchozím projednání s příslušným odborovým orgánem, pokud zaměstnanec s takovýmto opatřením nesouhlasí).

12.1.2 Spolurozhodování

Při spolurozhodování může zaměstnavatel provést určité opatření jen po předchozím souhlasu příslušného odborového orgánu, jinak je toto opatření právně neúčinné. Často se v právních předpisech uvádí formulace "dává předchozí souhlas", "zaměstnavatel je povinen požádat o předchozí souhlas", nebo "v dohodě s odborovým orgánem". Jde o nejsilnější pravomocí odborových orgánů. Zaměstnavatel je povinen předložit určité opatření před jeho uskutečněním k projednání odborovému orgánu, který se musí jednoznačně vyjádřit, zda s navrhovaným opatřením souhlasí či nesouhlasí. Provedení určitého právního úkonu bez souhlasu odborového orgánu nebo po vyjádření jeho nesouhlasu má závažné právní důsledky. Příkladem spolurozhodování je nutný předchozí souhlas odborového orgánu k propuštění odborového funkcionáře.

12.1.3 Rozhodování

Oblast rozhodování je ze všech pravomocí odborových orgánů nejužší. Představuje pouze některá opatření, o kterých rozhoduje výlučně odborový orgán sám (např. o stávce, o zastavení práce v případě bezprostředního ohrožení života nebo zdraví zaměstnanců).

Určeno pouze pro studijní účely

12. Spolupráce personálního útvaru s odborovými orgány

12.1.4 Kontrola

Důležitou oblastí činností odborových orgánů ve vztahu k zaměstnavateli je kontrola. Podle svých stanov i zákonných předpisů je odborový orgán povinen či oprávněn kontrolovat určitou činnost zaměstnavatelské organizace. Nejrozsáhlejším právem v této oblasti je právo kontroly dodržování kolektivní smlouvy a pracovněprávních předpisů. Patří sem i vyřizování stížností zaměstnanců - svých členů.

Pro posuzování právních důsledků pravomocí odborových orgánů je třeba si připomenout § 242 odst. 2 ZP, podle kterého právní úkon, k němuž nebyl udělen předepsaný souhlas příslušného - tedy i odborového - orgánu je neplatný, jen stanoví-li to výslovně ZP, popř. zvláštní zákon. Požaduje-li ZP, aby právní úkon byl s příslušným orgánem pouze projednán, není právní úkon neplatný, i když k tomuto projednání nedošlo. Je však třeba zdůraznit, že při nedodržení předpisů o pravomocích odborových orgánů se vždy vyžaduje zaměstnavatel postihu za nedodržování pracovněprávních předpisů.

Podle § 18 odst. 1 ZP odborové orgány se účastní pracovněprávních vztahů včetně kolektivního vyjednávání za podmínek stanovených zákonem. Slušelo by se dodat "jen" za těchto podmínek. Nelze tedy smluvně se dohodnout, že zákonem stanovená součinnost se změní na spolurozhodování apod. Obdobně jako skoro v celém pracovním právu ani zde dosud neplatí zásada obvyklá v demokratických státech, že se mohou mezi zaměstnavateli a odbory dohodnout jakékoliv formy spolupráce za dvou podmínek:

- ♦ že dohodnutou formu spolupráce zákon nezakazuje,
- ♦ že při dohodě dodrží nejméně standart spolupráce určený právními předpisy.

12

12.2 Přehled nejdůležitějších forem spolupráce

Na pravomocích odborových orgánů je průběžně upozorňováno na různých místech této publikace při výkladu jednotlivých, především právních úkonů prováděných personalisty. Přesto nebude na škodu si shrnout ty nejdůležitější formy spolupráce personálního útvaru s odborovými orgány.

Při plánování počtu zaměstnanců a při jejich přijímání zákonné předpisy již nepředepisují výslovně nějaký způsob vyjadřování se předem odborových orgánů. Často se stává, že plánovaný počet pracovníků a objem jejich mezd bývá uváděn v kolektivní smlouvě, právě tak jako jejich rozmístění v souladu s provozními podmínkami jednotlivých pracovišť. Zaměstnavatel je povinen předkládat příslušnému odborovému orgánu ve lhůtách s ním dohodnutých zprávy o sjednaných nových pracovních poměrech (§ 35 odst. 3 ZP). Vzhledem k povinnosti odborů dbát na dodržování pracovněprávních předpisů včetně předpisů o zaměstnanosti, mohou kontrolovat i dodržování obecných i vnitroorganizačních předpisů o přijímání nových pracovníků, zejména zda byli seznámeni s právy a povinnostmi

179

12. Spolupráce personálního útvaru s odborovými orgány

a s pracovními podmínkami, za nichž mají práci konat. Časté jsou dohody mezi personalistou a příslušným odborovým funkcionářem o urychlení a často neformálních informací o nově nastoupivších zaměstnancích za účelem jejich podchyzení v odborové evidenci, či jejich získání za členy odborů.

Při převádění zaměstnance na jinou práci než odpovídá jeho pracovní smlouvě je nutno si předem vyžádat vyjádření odborového orgánu, pokud zaměstnanec s takovýmto převedením nesouhlasí, a pokud celková doba převedení přesahuje 22 dnů v kalendářním roce (§ 41 ZP).

Účast odborových orgánů je velice důležitá při rozvázání pracovního poměru se zaměstnanci ze strany zaměstnavatele (§ 59 ZP). Výpověď a okamžité zrušení je třeba předem projednat s příslušným odborovým orgánem, a pokud se jedná o odborového funkcionáře, je nutno mít od odborového orgánu předem souhlas. Odborovým funkcionářem se rozumí člen takového odborového orgánu, který je oprávněn spolurozhodovat se zaměstnavatelem (např. člen závodního výboru). Tato zvýšená ochrana odborových funkcionářů platí ještě 1 rok po skončení jejich funkce. Proto je třeba, aby v personálním útvaru byl přehled o těchto odborových funkcionářích. Žádost o projednání případů rozvázání pracovního poměru bude zpravidla předkládat odborovému orgánu personální útvar. U výpovědi zpravidla postačí projednání na plánované schůzi odborového výboru, u okamžitého zrušení bude žádost zpravidla spojena se žádostí o mimořádné svolání schůze odborového orgánu. Na tato jednání odborového orgánu je často nutné, aby se s návrhem výpovědi či okamžitého zrušení pracovního poměru dostavil personalista osobně. Měl by si s sebou vzít i nadřízeného pracovníka propouštěného zaměstnance, zejména pokud iniciativa k propuštění vzešla právě od tohoto vedoucího pracovníka. Samotného propouštěného si zvou odboráři na schůzi svého výboru zpravidla sami, podle svých stanov. Za předchozí souhlas se považuje též, jestliže odborový orgán písemně neodmítl udělit zaměstnavateli souhlas v době do 15 dnů ode dne, kdy byl o něj zaměstnavatelem požádán. Zaměstnavatel může použít souhlasu odborového orgánu jen ve lhůtě 2 měsíců od jeho udělení. S ostatními případy rozvázání pracovního poměru (tedy dohodou, uplynutím sjednané doby, výpovědí ze strany zaměstnance a ve zkušební době) je personální útvar povinen seznamovat příslušný odborový orgán ve lhůtách, které s ním dohodne (např. v kolektivní smlouvě). V případě propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti je zaměstnavatel povinen informovat příslušný odborový orgán zpravidla 3 měsíce předem o uvažovaných strukturálních změnách, organizačních a racionalizačních opatřeních, při kterých dojde k uvolňování zaměstnanců (viz § 20 zákona o zaměstnanosti). Zaměstnavatel je povinen v tomto případě informovat odborový orgán zejména o důvodech zamýšlených opatření, o počtech a struktuře zaměstnanců, kterých se budou dotýkat a projednat s ním opatření umožňující předejít nebo omezit zamýšlené uvolňování zaměstnanců a opatření ke zmírnění nepříznivých důsledků uvolnění pro tyto zaměstnance, především možnosti jejich umístění ve vhodném zaměstnání na jiných svých pracovištích, případně jakou pomoc jim může nabídnout při řešení jejich nepříznivé životní situace.

180

Určeno pouze pro studijní účely

12 Spolupráce personálního útvaru s odborovými orgány

Pod sankcí neplatnosti je zakotveno právo spolurozhodování odborového orgánu při vydávání pracovního řádu (viz § 2 odst. 3 ZP).

V oblasti pracovní doby mají odborové orgány vesměs právo součinnosti. Jde zejména o rozvržení týdenní pracovní doby, zavedení nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, stanovení začátku a konce pracovní doby a rozvrhu pracovních směn, stanovení přiměřeně dlouhých přestávek na jídlo a začátek a konec přestávek na jídlo a oddech, nařízení práce ve dnech pracovního klidu, stanovení rozsahu přesčasové práce.

Spolurozhodování se uskutečňuje při dalším zkracování pracovní doby bez snížení mzdy, pokud k této dohodě dojde v kolektivní smlouvě (viz § 83 odst. 5 ZP). Výše uvedená součinnost odborových orgánů při opatřeních týkajících se hromadné úpravy pracovní doby, nařízení práce ve dnech pracovního klidu a práce přesčas se neuskutečňuje, pokud tato opatření jsou upravena v dohodě s odborovým orgánem v kolektivní smlouvě (viz § 99a ZP). K individuální úpravě pracovní doby jednotlivým zaměstnancům nepotřebuje zaměstnavatel souhlas ani projednání s odborovým orgánem.

Odborový orgán spolurozhoduje o plánu dovolených včetně určení hromadné dovolené a dává souhlas k výjimečnému zkrácení lhůty, ve které je zaměstnavatel povinen předem oznámit zaměstnanci nástup na dovolenou.

O tom, zda jde o neomluvené zameškání práce, rozhoduje zaměstnavatel v dohodě s příslušným odborovým orgánem. Se souhlasem odborového orgánu může krácení dovolené pro dřívější neomluvenou absenci v práci zaměstnavatel prominout.

Významné pravomoci mají odborové orgány v oblasti zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jednak mají právo se zúčastnit všech jednání o těchto otázkách, právo kontrolovat plnění všech povinností zaměstnavatele na tomto úseku, požadovat od zaměstnavatele odstranění závad až k samostatnému rozhodnutí zakázat práci v případě bezprostředního ohrožení života a zdraví pracovníků a zakázat práci přesčas a práci v noci, která by ohrožovala bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců (viz § 136 ZP). Pokud zaměstnavatel v pracovním řádu nevymezil okruh orgánů a pracovníků, kteří jsou oprávněni dát zaměstnanci pokyn, aby se podrobil vyšetření, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných omamných prostředků, může tak učinit ve vnitřním předpisu vydaném v dohodě s příslušným odborovým orgánem. Zaměstnavatel je povinen nejméně 1-krát ročně organizovat prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech svých pracovištích, a to v dohodě s příslušným odborovým orgánem a za jeho účasti. Je povinen zjištěné nedostatky co nejrychleji odstraňovat a potřebná zařízení investičního charakteru zahrnout do kolektivních smluv a do plánu své podnikatelské činnosti. Zvláštní pozornost věnují odborové orgány pracovním podmínkám žen a mladistvých a k tomu mají i příslušné pravomoci zejména v oblasti kontroly.

I další úkoly v oblasti péče o zaměstnance plní personální úsek ve spolupráci s odborovými orgány - v oblasti hospodaření s byty (zejména podnikovými a služebními), závodního stravování a ubytování, péče o zdraví (včetně závodních zdravotních zařízení, vybavování pracovišť zařízeními pro první pomoc, dodržování zdravotních vstupních, periodických a preventivních

12

12 Spolupráce personálního útvaru s odborovými orgány

prohlídek), spolurozhodování při zřízení a používání FKSP či sociálních fondů, na úseku zvyšování kvalifikace pracovníků (např. se vyjadřují odbory k možnostem poskytovat studujícím při zaměstnání vyšší nebo další úlevy a hospodářské zabezpečení, než jsou stanoveny obecným předpisem - viz § 18 vyhl. č. 140/1968 Sb.). Pokud by se personální útvar zabýval i problematikou náhrady škod, i v této oblasti mají odbory významná práva součinnosti (viz § 185/5, 196 ZP). Zásadní pravomoci uplatňují odbory i v oblasti odměňování.

Nejvhodnějším dokumentem pro dohodnutí konkrétní spolupráce mezi personálním útvarem a odborovými orgány je kolektivní smlouva. Nejprve bude vhodné si ozřejmit pojem příslušného odborového orgánu, který je již několikrát použit v této knize a který je používán v řadě právních předpisů včetně ZP.

V totalitním období vlády jedné strany bylo i jednotné odborové hnutí - ROH. Také platila zásada "jeden závod - jedna odborová organizace", takže příslušnost odborového orgánu nepůsobila žádnou pochybnost. Po revoluci v listopadu 1989 vzniklo množství odborových organizací a odborových svazů, a to i několik v jednom závodě či odvětví. Proto musel být v období demokratizace a svobodného odborového sdružování přijat zákon, který řešil problematiku odborového pluralismu. Byl přijat zákon č. 120/1990 Sb., kterým se upravují některé vztahy mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli (ve znění zák. č. 3/1991 Sb.), zvaný též zákon o odborové pluralitě. Právní subjektivitu charakterizuje § 272 odst. 5 ZP, když uvádí, že příslušným odborovým orgánem, příslušným vyšším odborovým orgánem nebo příslušným ústředním odborovým orgánem je orgán, který je oprávněn vystupovat v právních vztazích jménem příslušné odborové organizace.

I nadále zůstává jednoznačná situace, působí-li u zaměstnavatele jen jedna odborová organizace. V případě, že působí v zaměstnavatelské organizaci vedle sebe více odborových organizací, zákon č. 120/1990 Sb. určuje varianty pro případy týkající se všech nebo většího počtu zaměstnanců, kdy obecně závazné předpisy vyžadují projednání nebo souhlas odborového orgánu. Zaměstnavatel plní příslušné povinnosti vůči orgánům všech u něj působících odborových organizací, pokud se s nimi nedohodne jinak. Např. při schválení návrhu pracovního řádu požaduje zaměstnavatel souhlas od všech tří u něho působících odborových organizací, pokud se s nimi nedohodne, že postačí vyjádření a souhlas třeba pouze jediné. Jestliže se orgány (výbory) všech zúčastněných odborových organizací nedohodnou v době nejpozději do 15 dnů od požádání, zda souhlas udělí či nikoliv, je rozhodující stanovisko orgánu odborové organizace s největším počtem členů v zaměstnavatelské organizaci.

Tento "většinový princip" však neplatí při sjednávání kolektivních smluv. V tomto případě, pokud se odborové organizace nedohodnou mezi sebou, která z nich bude jednat jménem všech pracovníků u jednoho zaměstnavatele, je potřebný souhlas všech zúčastněných, bez ohledu na velikost jednotlivých odborových organizací. To má pochopitelně významné právní následky i z hlediska práva na stávku, právní odpovědnosti v kolektivním vyjednávání atd.

Určeno pouze pro studijní účely

12. Spolupráce personálního útvaru s odborovými orgány

Zákon o odborové pluralitě určuje i příslušnost více odborových orgánů působících u jednoho zaměstnavatele v pracovněprávních a obdobných vztazích, týkajících se jednotlivých zaměstnanců. Jednoznačná je příslušnost u zaměstnanců odborově organizovaných. Tam je příslušným odborovým orgánem pochopitelně ta odborová organizace, které je zaměstnanec členem. Pokud se jedná o odborově neorganizovaného zaměstnance, může nastat situace dvojitá. Buď si sám zaměstnanec vybere a určí jednu z odborových organizací působících u zaměstnavatele, nebo tak neučiní a při řešení jeho záležitostí vystupuje orgán odborové organizace s největším počtem členů v zaměstnavatelské organizaci. Je možné, že si odborově neorganizovaný zaměstnanec přímo vymíni, že ho nemá zastupovat žádná z odborových organizací. V tomto případě se postupuje stejně, jako když u zaměstnavatele nepůsobí žádná odborová organizace. Zaměstnavatel postupuje sám, bez projednávání či souhlasu odborového orgánu, i když to zákonný předpis vyžaduje. Není totiž nikdo v zaměstnavatelské organizaci, aby tyto pravomocce odborů vykonával. Nemůže být však v této organizaci uzavřena kolektivní smlouva, neboť tu nelze bez odborové strany uzavřít.

12.3 Kolektivní smlouva

Současná doba přechodu na tržní hospodářství a k demokracii je charakterizována rostoucím významem kolektivních smluv. Úlohou kolektivních smluv dosud bylo prosazovat oprávněné zájmy a potřeby zaměstnanců, přispívat ke zlepšování pracovních, zdravotních, sociálních a kulturních podmínek zaměstnanců včetně podmínek pro využívání volného času. Rovněž by měly přispívat k bližší úpravě vztahů mezi vedením zaměstnavatelské organizace a odborovými orgány. Uzavření dobré kolektivní smlouvy je nejen v zájmu zaměstnanců, ale i zaměstnavatelů, neboť může výrazně přispívat k sociálně ekonomickému rozvoji a prvořadý význam má sociální smír, který uzavřená a plněná kolektivní smlouva garantuje. Úloha kolektivních smluv - tak jako v celém demokratickém světě s tržní ekonomikou - i u nás poroste. Nová koncepce pracovního zákonodárství i u nás předpokládá, že většinu pracovněprávních a mzdových nároků a podmínek budou upravovat kolektivní smlouvy.

Problematikou kolektivních smluv se musí zabývat v první řadě vrcholný management v každé zaměstnavatelské organizaci, i jednotliví vedoucí pracovníci na všech stupních řízení. Bude však stále obvyklé, že za přípravu a uzavření kolektivní smlouvy bude odpovídat útvar jeden, a to personální. Je proto nezbytné, aby každý personální měl dobré znalosti o této poměrně složité problematice, neboť kolektivní smlouva představuje dokument nejen právní (navíc zasahující do několika právních odvětví), ale i ekonomický a sociální.

Kromě ZP a prováděcího nařízení vlády k němu a již zmíněného zákona o odborové pluralitě je třeba znát zejména zák. č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání (ve znění zák. č. 519/1991 Sb.). Dále obsah kolektivních smluv ovlivňuje řada zákonů a obecně závazných právních předpisů (např. zákon

12. Spolupráce personálního útvaru s odborovými orgány

o mzdě, zákon o platu, zákon o cestovních náhradách, vyhláška o pracovních úlevách a hospodářském zabezpečení studujících při zaměstnání), jakož i vnitroorganizační právní normy (např. pracovní řád, vnitřní mzdový předpis).

Zákon o kolektivním vyjednávání je především procesní právní normou, která nám určuje postup kolektivního vyjednávání, uzavírání kolektivní smlouvy, řešení kolektivních sporů, postup při stávkách a výlukách. Od 1. 2. 1991, tedy od účinnosti tohoto zákona, platí u nás v oblasti uzavírání kolektivních smluv plně princip smluvní volnosti, neboť příslušné subjekty kolektivní smlouvu mohou, ale nemusí uzavřít. Zrušilo se tím obligatorní uzavírání kolektivních smluv. Zároveň však odborové organizace dostaly účinné právní nástroje, jak si vynutit uzavření kolektivní smlouvy, včetně stávky. Není rovněž již nikde omezena doba, na kterou se uzavírá kolektivní smlouva ani povinný obsah tohoto dokumentu.

12.3.1 Postup při uzavírání kolektivní smlouvy

Zákon o kolektivním vyjednávání stanoví tento postup při uzavírání kolektivních smluv:

- kolektivní vyjednávání je zahájeno předložením písemného návrhu na uzavření kolektivní smlouvy jednou ze smluvních stran druhé smluvní straně,
- smluvní strana je povinna na návrh písemně odpovědět bez zbytečného odkladu a v odpovědi se vyjádřit k těm částem návrhu, které nebyly přijaty,
- smluvní strany jsou povinny vzájemně spolu jednat a poskytovat si další požadovanou součinnost, pokud nebude v rozporu s jejich oprávněnými zájmy,
- smluvní strany jsou povinny nejméně 60 dnů před skončením platnosti stávající kolektivní smlouvy zahájit jednání o uzavření nové kolektivní smlouvy,
- smluvní strany mohou v kolektivní smlouvě dohodnout možnost změny kolektivní smlouvy a její rozsah, při této změně se postupuje jako při uzavírání kolektivní smlouvy.

Při uzavírání kolektivních smluv může dojít ke sporům o uzavření kolektivní smlouvy, později i ke sporům o plnění závazků, ze kterých nevznikají nároky jednotlivým zaměstnancům (dále jen "kolektivní spory"). Tyto spory se řeší prostřednictvím zprostředkovatele a rozhodce.

Smluvní strany si po dohodě mohou zvolit ve sporu zprostředkovatele, kterým je především kterákoliv osoba, která má důvěru obou stran a schopnosti k tomu, aby spor vyřešila.

Nedohodnou-li se smluvní strany na zprostředkovatele, určí zprostředkovatele na návrh kterékoliv ze smluvních stran MPSV. Ve sporu o uzavření kolektivní smlouvy může být takový návrh podán nejdříve po uplynutí 60 dnů od předložení písemného návrhu na uzavření této smlouvy.

Zprostředkovatelem může být plnoletý občan způsobilý k právním úkonům nebo právnická osoba, pokud souhlasí s výkonem této funkce. Jde-li o případy uvedené v předchozím odstavci, musí jít o zprostředkovatele zapsaného v seznamu zprostředkovatelů vedeném MPSV.

Zprostředkovatel písemně sdělí smluvním stranám návrh na řešení sporu do 15 dnů ode dne, kdy se seznámil s předmětem sporu, nedohodnou-li se smluvní strany jinak. Řízení před zprostředkovatelem se považuje za neúspěšné, jestliže spor není vyřešen do 30 dnů ode dne, kdy se zprostředkovatel seznámil s předmětem sporu, nedohodnou-li se smluvní strany na jině době. Náklady řízení před zprostředkovatelem hradí každá ze smluvních stran jednou polovinou. Součástí nákladů zprostředkovatele je zejména jeho odměna. Nedohodnou-li se smluvní strany se zprostředkovatelem o odměně, náleží mu odměna podle prováděcího předpisu (vyhláška MF ČR č. 114/1991 Sb., o odměně zprostředkovatelů a rozhodci).

Při neúspěšnosti řízení před zprostředkovatelem smluvní strany mohou po dohodě písemně požádat rozhodce o rozhodnutí ve sporu. Rozhodcem může být plnoletý občan způsobilý k právním úkonům, pokud je zapsán v seznamu rozhodců vedeném MPSV. Stejná osoba nesmí být zprostředkovatelem a rozhodcem v témže kolektivním sporu. Doručením žádosti rozhodci je řízení před rozhodcem zahájeno.

Nedohodnou-li se smluvní strany na rozhodci a jde-li o spor o uzavření kolektivní smlouvy vzniklý na pracovišti, kde je zakázáno stávkovat (nebo o spor o plnění závazků z kolektivní smlouvy), určí rozhodce na návrh kterékoliv ze smluvních stran MPSV.

Rozhodce písemně sdělí smluvním stranám rozhodnutí do 15 dnů ode dne, kdy se seznámil s předmětem sporu. Jen proti rozhodnutí rozhodce ve sporu o plnění kolektivní smlouvy lze podat opravný prostředek k soudu, nikoliv ve sporu o uzavření kolektivní smlouvy. Doručené rozhodnutí rozhodce je tím v právní moci. Pravomocným rozhodnutím rozhodce ve sporu o uzavření kolektivní smlouvy je tato smlouva uzavřena.

Nedojde-li k uzavření kolektivní smlouvy ani po řízení před zprostředkovatelem a smluvní strany nepožádají o řešení sporu rozhodce, může být jako krajní prostředek řešení sporu o uzavření kolektivní smlouvy vyhlášena stávka. Pro tyto účely upravil postup při stávkování zákon o kolektivním vyjednávání. Je zde upraveno zejména vyhlášení stávky, nezákonnost stávky, pracovní právní nároky pracovníků po dobu stávky. Uzákoniла se i výlučká (částečné nebo úplně zastavení práce zaměstnavatelem) jako nástroj zaměstnavatelů proti odborům při uzavírání kolektivní smlouvy.

Postup při uzavírání kolektivní smlouvy je graficky znázorněn na straně 187 obr. 2.

Doba, na kterou se kolektivní smlouvy uzavírají, není nyní nijak omezena. Kolektivní smlouva se uzavírá na dobu, která je v ní výslovně určena (např. na dva roky do 30. 6. 1996). Pokud není tato doba v kolektivní smlouvě výslovně určena, je stanovena zákonem o kolektivním vyjednávání právní domněnka, že kolektivní smlouva byla sjednána na 1 rok (od jejího uzavření).

V kolektivní smlouvě lze dohodnout možnost vypovězení kolektivní smlouvy jednou ze smluvních stran a podmínky takového právního úkonu.

Účinnost kolektivní smlouvy začíná prvním dnem období, na které byla smlouva uzavřena (často se však vyskytuje zpětná účinnost) a končí uplynutím tohoto období, pokud účinnost některých závazků není v kolektivní smlouvě sjednána odchylně.

12.3.2 Druhy kolektivních smluv a jejich subjekty

Rozeznáváme dva druhy kolektivních smluv, a to:

- a) kolektivní smlouvu organizace (zaměstnavatele),
- b) kolektivní smlouvu vyššího stupně.

Kolektivní smlouvy organizace jsou především kolektivní smlouvy podnikové, uzavřené mezi příslušným odborovým orgánem a zaměstnavatelem. To nevylučuje možnost uzavřít kolektivní smlouvy i na nižším stupni řízení, např. v závodě (příp. neuzavírat kolektivní smlouvu pro celý podnik, ale jen ve vnitropodnikových organizačních jednotkách).

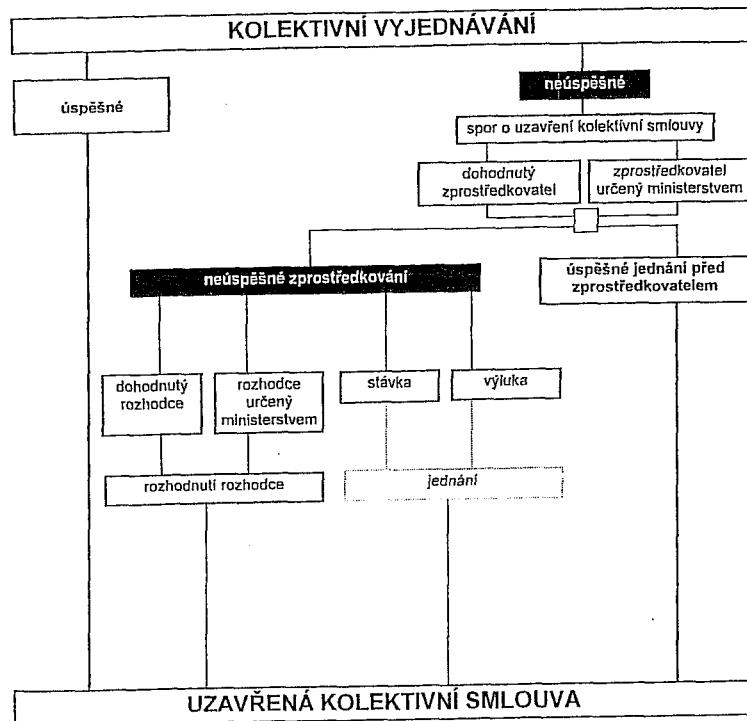
Kolektivní smlouvy vyššího stupně se uzavírají pro větší počet zaměstnavatelů mezi příslušným vyšším odborovým orgánem (odborovým svazem nebo i více odborovými svazy) a organizací nebo organizacemi zaměstnavatelů (např. svazy podnikatelů).

MPSV může stanovit právním předpisem, že kolektivní smlouva vyššího stupně je závazná i pro zaměstnavatele, kteří nejsou členy organizace zaměstnavatelů, která tuto smlouvu uzavřela.

Mezi oběma druhy smluv neexistuje nadřízenost a podřízenost. Existuje jen nepřímá souvislost týkající se zejména platnosti některých normativních závazků.

Určeno pouze pro studijní účely

12. Spolupráce personálního útvaru s odborovými orgány



Obr. 2. Postup při uzavírání kolektivní smlouvy

12

12. Spolupráce personálního útvaru s odborovými orgány

Jménem smluvní strany jednat a uzavírat kolektivní smlouvu může

- a) zástupce příslušného odborového orgánu, jehož oprávnění vyplývá ze stanov odborové organizace, případně z vnitřního předpisu příslušného odborového orgánu,
- b) vedoucí nebo jiný oprávněný zástupce zaměstnavatelské organizace,
- c) občan, který při podnikání zaměstnává zaměstnance,
- d) zástupce příslušné organizace zaměstnavatelů, jehož oprávnění k uzavírání kolektivní smlouvy vyplývá z vnitřního předpisu této organizace.

Subjektů na odborové i zaměstnavatelské straně může být více než jeden. Pluralita však není možná na straně zaměstnavatelů u podnikové kolektivní smlouvy. Ta musí být vždy uzavřena jen pro jednoho zaměstnavatele.

12.3.3 Charakter závazků v kolektivní smlouvě

V kolektivní smlouvě rozeznáváme dva hlavní druhy závazků:

- a) **závazky normativní povahy**, tj. ustanovení, která jsou obecná a která regulují závazně celou skupinu právních vztahů (stejněho druhu a neurčeného počtu), jde zejména o obecná ustanovení kolektivních smluv, týkající se mzdových podmínek (např. konkrétní výše mzdového zvýhodnění pracovníků za práci o sobotách a nedělích); tyto závazky jsou pramenem práva, právě tak jako zákon a prováděcí předpisy k němu.

Z těchto závazků vznikají nároky jednotlivým zaměstnancům, které se uplatňují a uspokojují jako ostatní nároky zaměstnanců z pracovního poměru (§ 20 odst. 3 ZP).

- b) **závazky smluvně právního charakteru**, které mají povahu právních skutečností, dohody mezi oběma smluvními stranami ohledně určitého předem dohodnutého úkolu - např. vybudování sociálního zařízení na určitém pracovišti nebo uspořádání rekvalifikačního kurzu pro 10 pracovníků ve velkoobchodním skladu v ZY.

Ze závazků smluvně právního charakteru vyplývají zpravidla nároky pracovním kolektivům, jejich splnění vymáhá smluvní strana kolektivní smlouvy (odborový orgán). Spory z těchto smluvně právních závazků, z nichž nevznikají nároky jednotlivým pracovníkům, se řeší jako kolektivní spory podle § 10 zákona o kolektivním vyjednávání prostřednictvím zprostředkovatele a rozhodce.

Závazky v kolektivní smlouvě by měly být konkrétní, kontrolovatelné, termínované, případně s označením funkční nebo jmenovité odpovědnosti. Podle povahy závazků může zde být určen zdroj financování.

Kromě závazků mohou být v kolektivní smlouvě i různá ustanovení informativní povahy (např. údaje o plánovaných záměrech v činnosti zaměstnavatelské organizace).

Určeno pouze pro studijní účely

12. Spolupráce personálního útvaru s odborovými orgány

Závazky v kolektivní smlouvě nesmí být v rozporu s právními předpisy. Mzdové a ostatní pracovněprávní nároky lze v kolektivních smlouvách upravovat jen v rámci daném pracovněprávními předpisy. V oblasti mzdových a dalších pracovněprávních nároků tedy platí zásada, že je možné dohodnout jen to, co je povoleno, nikoliv všechno co není zakázáno. Je tedy možné fakultativní (dobrovolné) plnění, vyplývající např. ze mzdového předpisu, změnit kolektivní smlouvu na obligatorní (povinné), při dodržení podmínek uvedených ve mzdovém předpisu. Případně stanovit pevnou částku mzdového nároku tehdy, jestliže mzdový předpis stanoví tuto částku v rozpětí (od-do, minimum-maximum). Pracovněprávní a mzdové nároky mohou být v kolektivní smlouvě upraveny, aniž by jí uvedené předpisy k tomu výslovně zmocňovaly.

V ostatních oblastech kolektivní smlouvy - mimo část mzdových a pracovněprávních nároků (např. v oblasti péče o pracovníky), platí již zásada, že je dovoleno vše, co není zakázáno.

Podle § 4 odst. 2 zákona o kolektivním vyjednávání jsou neplatné i závazky, které upravují nároky zaměstnanců v menším rozsahu než kolektivní smlouva vyššího stupně. Rovněž však jsou neplatné závazky kolektivní smlouvy, které zaručují zaměstnancům mzdové nároky ve větším rozsahu, než je rozsah stanovený kolektivní smlouvou vyššího stupně jako nejvýše přípustný. Neplatné jsou však jen v části přesahující tento nejvýše přípustný rozsah.

Již nyní však bylo umožněno výjimečně sjednat vyšší nebo širší nároky nad rámec obecné úpravy v ZP. Pro tyto účely však rozlišuje ZP (viz § 20 odst. 2) zaměstnavatelské organizace, které provozují podnikatelskou činnost a které jsou nepodnikatelské, tj. především rozpočtové organizace. ZP stanovené možnosti rozšíření nároků pracovníků se vztahují plně jen na podnikatelské organizace. Nepodnikatelské tak mohou učinit jen v případě, kdy ZP výslovně uvádí, že se tato možnost vztahuje i na ně. Podnikatelskou činností se rozumí trvalé provozování výroby, obchodu nebo poskytování služeb a prací nebo jiné činnosti za účelem získávání trvalého zdroje peněžních příjmů a vytvoření zisku.

Nová zákonná úprava v zásadě při vymezení obsahu kolektivních smluv vychází z těchto dvou principů:

1. Pokud právní předpis odkazuje nebo umožňuje úpravu nároků v kolektivní smlouvě, myslí se tím jak kolektivní smlouva organizace (podniková), tak kolektivní smlouva vyššího stupně. Pokud je účelně odlišení obou druhů smluv, musí to být v právním předpisu výslovně uvedeno (např. v § 112 ZP).
2. Je-li v kolektivní smlouvě dána možnost zajistit nebo rozšiřovat pracovněprávní nároky pracovníků, týká se to jen podnikatelských organizací. Pokud se tato možnost týká i nepodnikatelských organizací, tj. především rozpočtových organizací, musí to být výslovně v zákonném předpise uvedeno (např. v § 124 odst. 5 ZP).

12

12. Spolupráce personálního útvaru s odborovými orgány

12.3.4 Obsah kolektivních smluv

Zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání ani další jiné předpisy již nestanoví žádný povinný obsah kolektivních smluv.

Z hlediska konkretizace nároků zaměstnanců, pracovních kolektivů i podnikových odborových orgánů, tedy normativních i smluvně právních závazků, mají rozhodující úlohu podnikové kolektivní smlouvy. Z hlediska současně platných právních předpisů lze doporučit úpravu v podnikových kolektivních smlouvách zejména v těchto případech:

1. Závazek na zvýšení mezd a rozdělení očekávaného objemu mzdových prostředků (na pracovní kategorie, okruhy činností, vnitropodnikové jednotky, pracovní místa apod.) a další podmínky pro použití mzdových prostředků.
2. V podnikatelských organizacích, na které se vztahuje zákon o mzdě:
 - a) mzdový systém používaný v organizaci a pravidla pro jeho použití, tarifní stupně, způsob zařazování do tarifních stupňů, výše mzdových tarifů, katalog prací a funkcí, způsob stanovení výše mzdy mimo tarifní systém (smluvní mzdy, manažerské smlouvy apod.),
 - b) mzdové formy, které se budou používat (úkolové, časové, akordní, podílové, smíšené apod.),
 - c) pravidla pro poskytování prémie, odměn a jiných nadtarifních složek mzdy, včetně odměn při významných životních a pracovních výročích,
 - d) minimální mzda (vyšší než stanoví nařízení vlády),
 - e) zvýšení mzdy za práci přesčas (příplatky) a její případné diferencování (ve všední den a ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu, podle pracovních míst či kategorií apod.) v případech, kdy se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodnou na poskytnutí náhradního volna,
 - f) výčet pracovních míst zařazených ve vyšším tarifním stupni, kde je mzda sjednána s přihlédnutím k případné práci přesčas,
 - g) zvýšení mzdy za práci ve svátek, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodnou na poskytnutí náhradního volna,
 - h) mzdové zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí,
 - ch) mzdové zvýhodnění za práci v noci,
 - i) další příplatky či mzdová zvýhodnění (např. za práci o sobotách a nedělích, v odpoledních směnách, za vedení čety),
 - j) stanovení důvodů, kdy přísluší pracovníkovi příplatek při převedení na méně placenou práci,
 - k) podmínky pro poskytování a výše odměn za pracovní pohořlost,

Určeno pouze pro studijní účely

12. Spolupráce personálního útvaru s odborovými orgány

- l) rámcové vymezení podmínek, za nichž bude pracovníkům v případě jejich souhlasu poskytnuta naturální mzda.
3. V nepodnikatelských organizacích, na které se vztahuje zákon o platu:
 - a) pravidla pro přiznání osobního příplatku (popř. i pro jeho odnímání),
 - b) bližší konkretizace podmínek pro přiznání příplatku za vedení a odstupňování jeho výše,
 - c) konkretizace výše příplatku za zastupování,
 - d) konkretizace podmínek pro poskytování a určení výše zvláštního příplatku,
 - e) konkretizace druhů odměn, stanovení podmínek pro jejich poskytování a jejich výši,
 - f) pravidla pro postup zaměstnanců do vyššího platového stupně v závislosti na hodnocení jejich pracovních výsledků, způsob a podmínky tohoto hodnocení.
4. Podmínky pro poskytování náhrady mzdy (včetně její výše) při přerušení práce pro stroj a pro přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy.
5. Splatnost mzdy (platu) a výplatní termíny.
6. Bližší podmínky pro normování spotřeby práce, příp. záruku norem.
7. Bližší úprava zjišťování průměrného výdělku pro pracovní právní účely (zejména vymezení složek mzdy, které se promítají do průměrného výdělku za více než jedno rozhodné období, příp. jednotlivé složky mzdy, započítávané do hrubé mzdy, podrobnější způsob zjišťování pravděpodobného výdělku, kdy bude používán hodinový a kdy denní výdělek, používání průměrného výdělku z ročního období při odškodňování pracovních úrazů a nemocí z povolání).
8. Stanovení doby potřebné k očištění po skončení práce, která se započítává do pracovní doby (§ 88 odst. 2 ZP).
9. Podmínky pro nařizování a rozsah pracovní pohotovosti (§ 95 odst. 1 a 3 ZP), a to i výhodnější, než stanoví pracovní právní předpis nebo kolektivní smlouva vyššího stupně.
10. Stanovení nároku pracovníka na náhradu mzdy za delší dobu, než stanoví ZP, příp. s náhradou mzdy při výkonu služby v ozbrojených silách nebo při civilní službě (viz § 125 ZP - netýká se nepodnikatelských organizací).
11. Organizace a financování stravování zaměstnanců (§ 140 odst. 2 ZP).
12. Zkrácení pracovní doby bez snížení mzdy (viz § 83 odst. 5 ZP - netýká se nepodnikatelských organizací).
13. Podmínky a způsob rozvržení týdenní pracovní doby (viz § 84 ZP) a stanovení začátku a konce pracovní doby a rozvrhu pracovních směn (viz § 87 odst. 2 ZP), zejména s přihlédnutím k možnostem

12

12. Spolupráce personálního útvaru s odborovými orgány

- zabezpečení plynulé dopravy zaměstnanců do a ze zaměstnání, hlediskově bezpečné a zdravé práce i podmínkám pracujících žen, včetně péče o děti umístěné v předškolních a školních zařízeních.
14. Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby na jednotlivé týdny (podle pracovní právního předpisu vydaného ústředním orgánem nebo podle kolektivní smlouvy vyššího stupně), příp. odchýlné určení nepřetržitého odpočinku v týdnu (za podmínek stanovených nařízením vlády podle § 92 odst. 3 písm. b) ZP), a to v průběhu určitého období, zpravidla čtyřtýdenního nebo v průběhu celého kalendářního roku (§ 85 ZP).
 15. Rozdělení směn na dvě části, případně více částí (podle § 87 odst. 3 ZP).
 16. Zavedení pružné pracovní doby a určení jejího systému a bližších podmínek.
 17. Stanovení přiměřeně dlouhých přestávek na jídlo (§ 89 odst. 2 ZP) a stanovení začátku a konce přestávek na jídlo a oddech (§ 89 odst. 3 ZP).
 18. Započítávání dalších 15 minut přestávky v práci do pracovní doby při směně přesahující 10,5 hodiny (viz § 89 odst. 5 ZP).
 19. Stanovení bližších podmínek pro nařizování práce ve dnech pracovního klidu (viz § 91 odst. 2 ZP).
 20. Stanovení bližších podmínek pro nařizování a výkon přesčasové práce a její rozsah pro organizaci, jednotlivé útvary a pracoviště a postup při jeho případném překročení (viz § 97 odst. 4 a § 98 ZP).
 21. Prodloužení dovolené o další týdny (viz § 102 odst. 3 ZP - týká se jen podnikatelských organizací).
 22. Stanovení podmínek při poskytování pracovního volna při překážkách v práci z důvodu obecného zájmu (veřejné funkce, občanské povinnosti a jiné úkony ve veřejném zájmu) výhodněji než stanoví pracovní právní předpis, tj. zvýšit nároky pracovníků na pracovní volno, popř. náhradu mzdy včetně rozšíření jejich okruhu o další případy, které organizace bude posuzovat jako jiné úkony v obecném zájmu; v nepodnikatelských organizacích lze takto stanovit pouze nároky na další pracovní volno bez náhrady mzdy, popř. stanovit příznivější podmínky pro jeho poskytování (viz § 124 odst. 5 ZP).
 23. Stanovení výhodnějších podmínek při poskytování volna při důležitých osobních překážkách v práci, tzn. zvýšit nároky pracovníků na pracovní volno, popř. náhradu mzdy nad rozsah stanovený v pracovní právním předpisu (příloha k nařízení vlády č. 108/1994 Sb.), včetně rozšíření jejich okruhu o další případy, kdy vznikne nárok na pracovní volno placené či neplacené; v nepodnikatelských organizacích lze stanovit takto pouze nároky na neplacené pracovní volno (viz § 128 odst. 3 ZP).
 24. Stanovení dalších případů, kdy nevzniká pracovníkovi povinnost k úhradě nákladů na zvýšení jeho kvalifikace při nedodržení smlouvy a umožnění zvýšení kvalifikace (viz § 143 odst. 8 ZP).

192

Určeno pouze pro studijní účely

12. Spolupráce personálního útvaru s odborovými orgány...

25. Stanovení vyšších částek odškodnění pozůstalým než stanoví právní předpis (§ 200 odst. 1 ZP).
26. Závazky týkající se poskytování cestovních náhrad (podle zákona č. 119/1992 Sb.), zejména sjednání způsobu určování dalších podmínek pracovní cesty, popř. vymezení těchto podmínek, poskytování náhrady jízdních výdajů za cesty k návštěvě rodiny, podmínky pro poskytování stravného při cestě kratší než 5 hod., podmínky pro poskytování stravného a denní sazby stravného pro zaměstnance, u nichž vyplývá častá změna pracoviště ze zvláštní povahy povolání, bližší pravidla pro krácení stravného při zabezpečení částečného stravování na pracovní cestě, poskytování jiných a vyšších náhrad oproti zákonné úpravě, bližší podmínky paušalizace náhrad.

Od obsahu kolektivní smlouvy odvisí způsob uplatňování pravomocí odborových orgánů v průběhu účinnosti kolektivní smlouvy, resp. obsah dalších vnitropodnikových dokumentů normativní povahy (např. vnitřního platového předpisu) i povahy aktů řízení (např. vnitřních směrnic pro určování pracovní doby). Zejména v oblasti odměňování je tento vliv evidentní. Jestliže již v kolektivní smlouvě je upraveno (dohodnuto) uplatnění určitých forem mzdy, mzdový systém včetně stanovení konkrétních podmínek pro poskytování příslušných mzdových složek (např. prémie), neuplatňuje se již při realizaci mzdových opatření podle kolektivní smlouvy součinnost odborových orgánů.

Tím, že ve výše uvedených oblastech dochází k ujednání v kolektivní smlouvě, vlastně nadále odbory spolurozhodují o těchto podmínkách, neboť k uzavření kolektivní smlouvy dávají svůj souhlas. Změny takovýchto podmínek (závazků v kolektivní smlouvě) je tedy možno provádět jen změnou kolektivní smlouvy nebo pouze způsobem, dohodnutým v kolektivní smlouvě, tedy i nadále v dohodě s příslušným odborovým orgánem (pokud se na tom odbory se zaměstnavatelem v kolektivní smlouvě dohodnou). Je rovněž možno dohodnout mezi oběma partnery další případy, kdy bude odborový orgán konzultován nebo informován, ale i to, že otázky, o nichž podle zákona musí být tento orgán pouze informován, s ním budou předem projednány. V kolektivní smlouvě lze dohodnout i některé materiální podmínky činnosti odborové organizace (podrobnosti § 19 odst. 2 ZP), rovněž tak další pravidla vzájemného vztahu mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. Tam, kde se dosud povinně vytváří FKSP, je třeba jeho tvorbu a použití i nadále dohodnout v kolektivní smlouvě. Tam, kde tato povinnost není (např. akciových společnostech a u soukromých podnikatelů), je možné vytváření a používání sociálních a obdobných fondů sjednat v kolektivní smlouvě.

V kolektivní smlouvě lze sjednat též smluvní sankce za neplnění sjednaných závazků (např. finanční), což je významné i pro případ rozhodování sporů o plnění závazků kolektivní smlouvy před rozhodcem. Stejně tak lze sjednat způsob kontroly plnění kolektivní smlouvy.

Zákon neomezuje počet a obsah příloh kolektivních smluv, z hlediska přehlednosti by jich však mělo být co nejméně.

12

12. Spolupráce personálního útvaru s odborovými orgány...

12.3.5 Spory o plnění kolektivní smlouvy

Neplnění závazků v kolektivní smlouvě, z nichž vznikají nároky jednotlivcům (normativní závazky), je nutno - pokud k plnění nevede vyjednávání - žalovat u soudu, stejně jako všechny ostatní nároky, vyplývající z pracovního poměru.

Spory o plnění závazků kolektivní smlouvy, ze kterých nevznikají nároky jednotlivým pracovníkům (smluvně právní závazky), patří mezi kolektivní spory, jejichž řešení upravuje § 10 a násl. zákona o kolektivním vyjednávání. Za spor je třeba považovat situaci, kdy vzájemná neshoda obou stran není již řešitelná běžným vyjednáváním. Smluvní strany si po dohodě mohou zvolit zprostředkovatele, nebo ho na jejich návrh určí Ministerstvo práce a sociálních věcí. Zprostředkovatel písemně sdělí smluvním stranám návrh na řešení sporu o plnění závazku nebo závazků v kolektivní smlouvě uvedených zpravidla do 15 dnů. Je potom na smluvních stranách, zda se budou řídit jeho návrhem, či nikoliv. Jestliže spor nebyl vyřešen do 30 dnů (pokud se smluvní strany nedohodnou na jiné lhůtě), je řízení neúspěšné a smluvní strany se mohou po dohodě obrátit na rozhodce o rozhodnutí ve sporu, případně navrhnout (to může i jen jedna smluvní strana) Ministerstvu práce a sociálních věcí, aby tohoto rozhodce ve sporu o plnění závazku kolektivní smlouvy určilo. Rozhodce písemně sdělí smluvním stranám rozhodnutí do 15 dnů od zahájení řízení. Rozhodce rozhodne o tom, zda a jak je povinna smluvní strana sporný závazek plnit. Je-li plnění nemožné, rozhodce vysloví, že povinnost splnit závazek smluvní strana nemá. Může rozhodnout o částečném plnění, nové lhůtě k plnění apod. Bylo-li plnění závazku sjednáno pod smluvní sankcí, může rozhodce rozhodnout o povinnosti splnit sankční ujednání.

Zákon o kolektivním vyjednávání umožňuje ve sporech o plnění kolektivní smlouvy podat proti rozhodnutí rozhodce opravný prostředek. Podává se do 15 dnů od doručení rozhodnutí krajskému soudu, v jehož obvodu má sídlo smluvní strana.

Jestliže krajský soud návrh zamítne nebo řízení zastaví, je doručené rozhodnutí rozhodce v právní moci. Krajský soud může rovněž rozhodnutí rozhodce o plnění závazků z kolektivní smlouvy zrušit, jestliže je v rozporu s právními předpisy nebo kolektivními smlouvami. Bylo-li rozhodnutí rozhodce soudem zrušeno, rozhodne o sporu též rozhodce. Nesouhlasí-li však alespoň jedna smluvní strana s tím, aby rozhodoval též rozhodce, zašle toto své stanovisko se žádostí o určení jiného rozhodce MPSV, které určí rozhodce nového.

Jestliže rozhodnutí rozhodce ve sporu o plnění závazků kolektivní smlouvy nabude právní moci, je soudně vykonatelné. Příslušným k řízení o vykonatelnosti je obecný soud povinného, tj. okresní nebo jemu na rovně postavený soud. Plnění smluvních závazků kolektivní smlouvy v praxi bude nejčastěji vynucováno ukládáním pokut neplnění smluvní straně podle § 351 Občanského soudního řádu, výjimečně provedením prací a výkonů

podle § 350 Občanského soudního řádu. Při vymáhání plnění závazků z kolektivních smluv je zakázáno využívat stávky, resp. výluky.

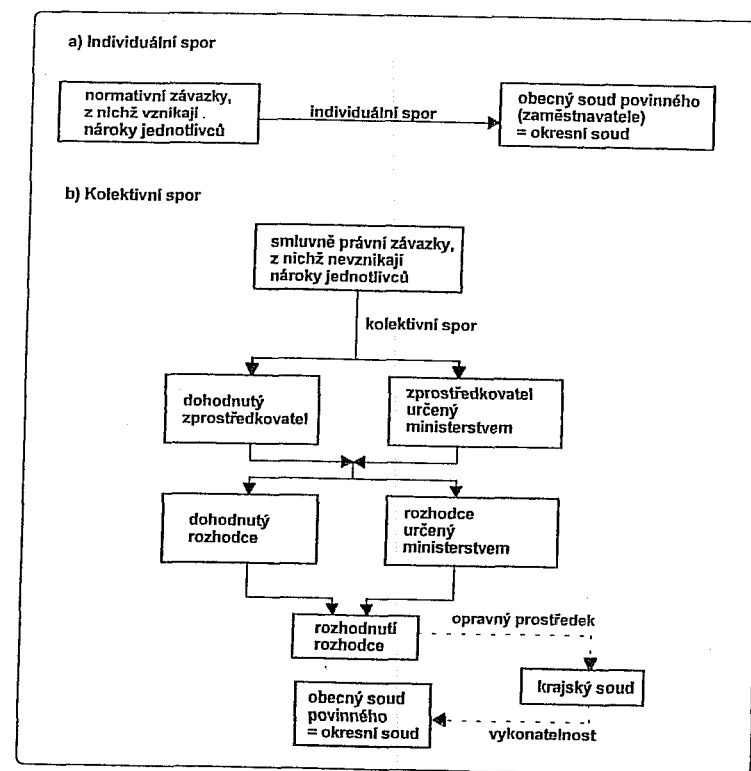
Grafické znázornění sporů o plnění kolektivní smlouvy je uvedeno na následující straně na obr. 3.

12.4 Kolektivní smlouva a vnitřní předpis

Novela ZP k l. 6. 1994 (viz § 21) upravila nově vztah kolektivní smlouvy a vnitřního předpisu (např. podnikových směrnic, rozhodnutí zaměstnavatele) při přiznávání pracovních nároků (s výjimkou nároků mzdových a na cestovní náhrady). Vychází se vstříc praxi, kdy u některých zaměstnavatelů nepůsobí odborová organizace a tudíž kolektivní smlouvu není možno pro neexistenci druhé smluvní strany uzavřít. Nejde jen o odborovou organizaci, která není ustavena v zaměstnavatelské organizaci, ale i neexistenci takové odborové organizace, která by mohla kolektivní smlouvu uzavřít (např. místní odborové organizace, ve které by někteří zaměstnanci byli členy). Tam je nyní možno pracovní nároky, které dříve mohla upravovat pouze kolektivní smlouva (např. prodloužení dovolené, rozšíření překážek v práci), stanovit i ve vnitřním pracovním předpisu (tedy jednostranným rozhodnutím zaměstnavatele). Pokud jsou pracovní nároky upraveny kolektivní smlouvou i vnitřním předpisem, vydáním před vznikem odborové organizace, platí úprava obsažená v kolektivní smlouvě. Vnitřní předpis musí být vydán písemně, jinak je neplatný. Rovněž je neplatný, pokud je v rozporu s právními předpisy (stejně jako kolektivní smlouva) nebo pokud byl vydán zaměstnavatelem, u něhož působí odborová organizace. Platí tedy jednoznačně přednost kolektivní smlouvy před vnitřním pracovním předpisem.

Pro přiznání mzdových nároků a cestovních náhrad, platí úprava uvedená v příslušných právních předpisech (zákon o platu, zákon o mzdě, zákon o cestovních náhradách), která umožňuje v zásadě úpravu obojí, podle podmínek té které organizace. Může tedy vedle sebe existovat kolektivní smlouva i premiový řád, směrnice pro poskytování odměn, rozhodnutí ředitele o zvýšení náhrad při služebních cestách, vzájemně by však obsah kolektivní smlouvy a obsah těchto vnitřních mzdových (platových) či cestovních předpisů neměl být totožný (opsaný) ani ve vzájemném rozporu. Pokud by v rozporu byl, má přednost úprava v kolektivní smlouvě.

12



Obr. 3. Spory o plnění kolektivní smlouvy