

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Personální práce v organizaci

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Vypracovala:
Jana Hanáková

Brno 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Personální práce v organizaci“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu, uvedenou v seznamu literatury.

Brno 9.3.2009

.....

Jana Hanáková

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Zdeňkovi Šigutovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Chtěla bych také poděkovat společnosti TENZA, a.s. za poskytnuté informace.

Jana Hanáková

OBSAH

Úvod	2
I. TEORETICKÁ ČÁST:	
1. Úloha personální práce v organizaci	3
1.1. Vývoj personální práce	4
1.2. Personální činnosti	5
1.3. Ukazatele personální práce	7
2. Formování personálu organizace	8
2.1. Plánování	9
2.2. Získávání zaměstnanců	11
2.3. Propouštění zaměstnanců	23
3. Řízení pracovního výkonu	25
3.1. Motivování zaměstnanců	26
3.2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	28
3.3. Hodnocení a odměňování zaměstnanců	30
4. Firemní kultura	34
4.1. Tvorba firemní kultury	34
4.2. Etické jednání jako součást firemní kultury	36
II. PRAKTICKÁ ČÁST:	
1. Představení sledované společnosti TENZA, a.s.	38
2. Šetření míry spokojenosti ve společnosti TENZA, a.s.	40
Závěr	48
Resumé	50
Anotace	51
Seznam použité literatury	52
Přílohy	

Úvod

Podstatnou část sociálního života lidí, tvoří jejich zaměstnání. Práce je nezbytná k získávání prostředků, k obživě či k uspokojení materiálních potřeb, ale také posiluje u člověka pocit jeho osobní důstojnosti a sebevědomí. Prostřednictvím zaměstnání může dojít k naplnění potřeb jako je uznání, ocenění a seberealizace. Lidská práce má svůj význam nejen pro jedince, ale i pro rozvoj společnosti. A protože především organizace, jako zaměstnavatelé, řeší efektivní organizaci lidské práce, rozhodla jsem se ve své bakalářské práci zabývat tématem Personální práce v organizaci.

Výkon firem závisí na lidech, bez kterých nelze dosáhnout úspěšnosti. K zachování dobře fungující a konkurence schopné organizaci je třeba spokojených a dobře pracujících zaměstnanců. Zaměstnavatelé musí řešit nejen úkol získat kvalitního zaměstnance, ale i problém, jak si dobře pracujícího zaměstnance udržet. Důležité je poznat jejich potřeby a sladit je s potřebami organizace. Vložení více času a energie do vytváření dobrého vztahu mezi jednotlivcem a organizací se zaměstnavateli vyplatí.

V teoretické části bakalářské práce bude popsáno, čím se musí personální práce zabývat a jakou problematiku řešit, aby organizace vytvořila optimální prostředí pro kvalitní a efektivní práci a získala náklonnost spokojeného zaměstnance.

V praktické části bakalářské práce se zaměřím na konkrétní firmu a pomocí šetření se pokusím zjistit, jaká je úroveň spokojenosti zaměstnanců ve sledované společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Úloha personální práce

Snahou každé firmy je dosáhnout žádoucího zisku, plnit své cíle, zlepšit si svoji výkonnost, udržet konkurenceschopnost a postavení na trhu. Tato snaha by bez personální práce byla lichá. K uskutečnění podnikatelského záměru musí mít firma nejen k dispozici finanční a materiální zdroje, ale především lidské zdroje. Zaměstnanci jsou pro firmu lidským, intelektuálním a sociálním kapitálem. Podmínkou úspěšnosti v podnikání je tedy považovat hodnotu a význam lidí jako největší bohatství firmy. Lidé a organizace na sobě navzájem závisí a úspěch či neúspěch firmy se výrazně odráží na životní úrovni lidí. Lidská práce je nezbytně důležitá nejen pro ekonomiku firmy, ale také pro osobnost jednotlivce. *„Práce je základní podmínkou lidské existence. Práci je možno charakterizovat jako cílevědomé přetváření přírodních zdrojů, jako činnost specificky lidskou, která je zdrojem všech společenských (materiálních i duchovních) hodnot. Má však současně nesmírný význam při utváření osobnosti. Poskytuje největší prostor pro seberealizaci jako nezbytnou součást osobnostního rozvoje.“*¹ Úkolem personalistiky je práce s lidskými zdroji, hledání takového spojení člověka s pracovními úkoly, které by vedlo k efektivnímu využívání lidské práce. Výjimečnost lidských zdrojů spočívá ve schopnosti lidí vykonávat odbornou a tvůrčí práci, projektovat, organizovat, kontrolovat, pracovat ve prospěch firmy, vyvinout společné úsilí a přizpůsobovat se častým změnám. Pokud firma věnuje personální práci dostatečnou pozornost a dbá na spokojenost zaměstnance, investuje do lidského kapitálu, pak vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst, získává si loajalitu pracovníků, stává se atraktivním zaměstnavatelem a to vše se bezpochyby odráží na tempu rozvoje firmy a hospodářských výsledcích. Pravidla personální práce vytyčují nejen platné zákony, právní předpisy, obecné etické zásady a principy podnikatelské a manažerské etiky, ale i poznatky z oborů psychologie, sociologie, pedagogiky a v neposlední řadě práva. *„Personalista by měl mít pro svoji práci kromě vysokých morálních vlastností a umění jednat s lidmi také vědomosti z několika vědních oborů, např. psychologie, sociologie apod. Základní znalostí by však měla být znalost právního odvětví, které upravuje*

¹ Kraus, B., Teorie výchovy, Brno: IMS, s. 23

vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci při výkonu práce za odměnu, tedy práva pracovního.“²

1.1. Vývoj personální práce

Personální práce se postupně vyvíjela s vývojem průmyslu, podnikání a vlivem společnosti v několika etapách. Okolo roku 1900 a ve 20. letech 20. století začali zaměstnavatelé pečovat o osobní zájmy zaměstnanců v podobě zlepšení pracovních podmínek, např. formou zajištění možnosti stravování. Ve třicátých letech se formovala personální administrativa, která spravovala personální agendu a personální činnosti související se zaměstnáváním lidí, pořizováním a uchováváním dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich práce. Před druhou světovou válkou se personální práce profesionalizovala. Specialisté na personální řízení se zabývali vytvářením organizace, rozvojem manažerů a řízení, systematickým vzděláváním a plánováním pracovních sil. Dále se propracovávaly techniky výběru, hodnocení a odměňování pracovníků. V této době také vzrostl objem legislativy upravující pracovní vztahy. Ve vyspělých zemích, především v USA, se na počátku 80. let 20. století objevila koncepce řízení lidských zdrojů. Personalisté ovlivňovali konečné výsledky organizace personálním řízením s ohledem na vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj, legislativu apod. Personální práce se stala náplní práce všech vedoucích pracovníků. *„Personální management se postupně stává, dominantní, rozhodující oblastí podnikového řízení. Výrazná psychologizace a sociologizace celého konceptuálního rámce personálního managementu zvýrazňuje úlohu poznatkového systému a metodických postupů psychologie a sociologie v řízení lidských zdrojů.“³*

Rozvoj personálního řízení v České republice byl silně ovlivněn politickým vývojem i dvěma světovými válkami. Pracovní podmínky a péči o zaměstnance původně určoval zaměstnavatel, postupně byly regulovány státem. První právní předpisy upravující pracovní podmínky se začaly objevovat koncem 19. století. Významnější změny nastaly v 70. letech 19. století, kdy živnostenský řád stanovil zásady péče o bezpečnost a zdraví zaměstnanců při práci, režim pracovního dne, právo na vzdělávání, upravil odměňování a ukončení pracovního poměru. Konec první světové války přinesl změny nejen v pracovním právu, ale i v oblasti sociálního

² Kahle, B., Praktická personalistika, Praha: Pragoeduca, 2008, s. 9, ISBN 978-80-7310-031-5

³ Lejsková, P., Personální management, Pardubice: Univerzita Pardubice 2006, s. 9, ISBN 80-7194-912-4

zabezpečení, které upravovalo mimo jiné i péči o nezaměstnané. V této době byla uzákoněna osmihodinová pracovní doba. Období Protektorátu Čech a Moravy přineslo do pracovního práva změny v souvislosti s druhou světovou válkou, např. všeobecná pracovní povinnost pro muže ve věku od 16 – 25 let a protektorátní předpisy o nuceném pracovním poměru, kdy byli lidé na základě totálního nasazení nuceni pracovat v Německu. Po skončení druhé světové války byly protektorátní předpisy zrušeny a výkon práce byl regulován dekretem prezidenta republiky o všeobecné pracovní povinnosti. Po roce 1948 dochází na základě právních úprav nejen k nedemokratickým jevům, jako jsou např. pracovní tábory, ale i k pozitivním jevům v podobě úpravy pracovních podmínek. Vývoj byl dovršen v roce 1965 vydáním Zákoníku práce, který s určitými změnami platí dodnes.

1.2. Personální činnosti

Aby personalistika přispívala k vybudování firmy jako lidské pracovní komunity usilující o účinné a kultivované dosažení firemních cílů, musí splňovat tyto podmínky:

- hledat efektivní přiřazení člověka k práci, kdy je stejně důležité pro určitou práci najít vhodného pracovníka s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a dalšími osobními vlastnostmi, stejně jako zadávat úkoly konkrétnímu pracovníkovi tak, aby mu přinášela uspokojení z vykonaného díla a pozitivně ovlivňovala jeho výkon,
- usilovat o optimální využívání schopností pracovníků v rámci pracovní doby,
- usilovat o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy, jenž jsou významným předpokladem dosažení soudržnosti lidí, jejich spokojenosti a loajality k firmě,
- zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků, neboť člověka nemůžeme považovat jenom za pracovní sílu, ale musíme respektovat i jeho vlastní potřeby, zájmy, životní a pracovní cíle, které se odrážejí na jeho výkonu a na vztahu k zaměstnavateli,
- dodržovat všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Ke splnění výše uvedených úkolů je potřeba provádět řadu personálních činností. *„Personalistika zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních*

lidí, nábořem, výběřem, umístřováním, propagací, oceňováním stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně.“⁴

1. Vytvářění a definování pracovních míst, tj. specifikace pracovních úkolů, stanovení pravomocí a odpovědností, požadavků na schopnosti a vlastnosti pracovníků.
2. Plánování personálních činností, tj. odhadování požadavku na počet a odbornost pracovníků a jejich rozvoje.
3. Získávání, výběř a přijímání nových pracovníků, tj. zajištění obsazení volných pracovních míst odpovídajícími pracovníky s nejlepšími předpoklady.
4. Hodnocení pracovníků, tj. zjišťování jak pracovník vykonává svoji práci, rozhodování o opatřeních vyplývajících z hodnocení, oceňování jeho úsilí, odměňování a další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňující pracovní výkon a motivování pracovníků včetně poskytování zaměstnaneckých výhod.
5. Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. rozmístřování pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci, na nižší funkci a propouštění.
6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků, tj. identifikace potřeb vzdělávání, plánování, organizace procesu vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání.
7. Pracovní vztahy, tj. organizace komunikace mezi vedením firmy a řadovými pracovníky, zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytvářění způsobu vedení lidí, řešení konfliktů a otázek komunikace.
8. Péče o zaměstnance, tj. činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, stanovení pracovní doby a pracovního režimu, zajištění sociálních služeb pro pracovníky např. stravování, aktivity volného času, kulturní a sportovní aktivity, životní podmínky pracovníků apod.
9. Personální informační systém, tj. zjišťování, zpracovávání, zakládání a aktualizace informací týkajících se pracovníků, jejich osobních materiálů, práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytování odpovídajících informací odpovědným osobám (nadřizení pracovníci) nebo státním orgánům (úřady práce, státní statistiky, státní správy apod.)

⁴ Řehoř, A., Základy teorie a praxe řízení, Brno: IMS, 2004, s. 13

Všechny výše uvedené body je důležité provádět ve všech firmách bez ohledu na počet zaměstnanců. Menší firmy mohou určité činnosti vykonávat jen příležitostně, ale u velkých firem je nutné všechny položky vykonávat více méně soustavně. Činnostem, jako je např. hodnocení, odměňování, péče o pracovníky a pracovní vztahy je nezbytné věnovat pozornost už v momentě, kdy firma zaměstná prvního pracovníka. Firmy malého formátu jsou nedostatečnou personální prací ohroženy daleko více než firmy velké. V těchto firmách, kde lidé lépe znají svoji práci, výkon i sebe navzájem, se hodnocení

a odměňování pracovníků stává velice citlivou záležitostí, jenž může mít destruktivní vliv na pracovní vztahy. Takto zanedbaná oblast personální práce se pak stává hlavní příčinou, proč lidé z firem odcházejí. Odchod jediného zaměstnance vyvolává v menší firmě daleko větší problémy než ve velkém podniku. Taktéž špatně odvedená práce jednoho zaměstnance výrazněji ovlivní pověst malé firmy, než se dotkne velkého podniku. Proto je personalistika důležitá a nezbytná v jakékoliv firmě.

1.3. Ukazatele personální práce

Nejdůležitějším úkolem personalistiky je formování pracovní síly, její optimální fungování a vytváření zdravých pracovních vztahů. Cíl personální práce je zaměřený na spokojené zaměstnance, kteří jsou nejdůležitějším aktivem firmy ovlivňující dosahování stanovených cílů a úspěchu podnikání. Ukazatele kvalitní personální práce jsou nejen ekonomické povahy, jenž srovnávají náklady se zisky, investice do rozvoje a vzdělání zaměstnance s produktivitou atd. Jedním z ukazatelů je také spokojený zaměstnanec. Odborné i praktické studie zjistily, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a fluktuaci. „*Do povinností každého personálního pracoviště patří a bude patřit čím dál tím více komplexní péče o zaměstnance. Řada nových zaměstnavatelů si ještě neuvědomuje, že jen spokojený a odpočínutý zaměstnanec má předpoklady pro to, aby podával plný a kvalitní výkon ku prospěchu své firmy, svého zaměstnavatele.*“⁵ Aby byla personální práce nejen efektivní, ale aby se také neustále zlepšovala a přizpůsobovala změnám, je třeba zjišťovat postoje a názory zaměstnanců. Standardním nástrojem personalistiky pro řízení a motivaci zaměstnanců je měření jejich spokojenosti. Mezi hodnocené faktory patří finanční ohodnocení, perspektiva dalšího rozvoje a vzdělání, pracovní prostředí, pracovní podmínky a mezilidské vztahy

⁵ Kahle, B., Praktická personalistika, Praha: Pragoeduca, 2008, s. 148, ISBN 978-80-7310-031-5

na pracovišti. Pro posuzování, jak jsou tyto faktory naplněny, je důležitý názor každého zaměstnance. Samotný průzkum můžou zaměstnanci hodnotit pozitivně jako projev zájmu o jejich názor ze strany vedení. Dále také otevírá cestu ke komunikaci mezi firmou a zaměstnanci, poskytuje firmě zpětnou vazbu, pomáhá popsat stávající stav, specifikovat příčiny problémů a najít cesty řešení, případně zlepšit pracovní klima. Sledovanými oblastmi celkové spokojenosti je firemní strategie, kvalita vedení a řízení, možnost zapojení do rozhodování, pracovní podmínky, komunikace, odměňování, motivace, seberealizace, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Průzkum vyžaduje důkladnou přípravu, zpracování a správné vyhodnocení vedoucí k adekvátním a cíleným opatřením. Také je důležité jeho opakování, aby byla možnost porovnávat předchozí data a zjišťovat případné změny. Z výsledků by měla vycházet koncepce dlouhodobého programu personální práce, o které by měli být zaměstnanci informováni. Organizaci lze zajistit vlastními silami firmy a nebo ji lze zadat externím odborníkům, kteří mají odborné předpoklady a zkušenosti s realizací a vyhodnocením.

Provedením průzkumu spokojenosti zaměstnanců firma získá zpětnou vazbu své personální práce, navigaci ke zlepšení pracovních podmínek, udržení kvalitních zaměstnanců a zajistí si tak návratnost investic do lidských zdrojů.

2. Formování personálu organizace

Každá firma musí mít k uskutečnění podnikatelského záměru představu o tom, kolik a jaké pracovníky potřebuje a bude potřebovat v budoucnu. Cílem je dosáhnout personálně optimálního stavu, což znamená, mít přiměřený počet kompetentních a náležitě motivovaných lidí pro zvládnutí pracovních úkolů. Formování personálu organizace do ideálního stavu nelze považovat za jednorázový úkol, ale spíše za soustavnou snahu se k tomuto stavu přiblížit řadou personálních činností, které začínají personálním plánováním, pokračují získáváním a výběrem zaměstnanců, přijímáním nových zaměstnanců a končí činnostmi souvisejícími s ukončením pracovního vztahu k firmě. „*Formování personálu organizace je řízení pohybu pracovníků do organizace a z organizace.*“⁶

⁶ Koubek, J., ABC praktické personalistiky, Praha: Linde, 2000, s. 143, ISBN 80-86131-25-4

2.1. Plánování

*„Plánování podnikových lidských zdrojů je strategická podniková aktivita. Není statistikou, ale metodou péče o dostatek kvalitního podnikového personálu.“*⁷ Úkolem personálního plánování je zajistit, aby firma měla k dispozici adekvátní pracovní sílu nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti. Tato úloha je obtížná, neboť budoucnost lze předvídat nanejvýš s jistou pravděpodobností. Již staré čínské přísloví praví, že „budoucnost je obtížně předvídatelná zejména proto, že dosud nenastala“. Navíc personální plánování má nejen za úkol zjišťování plnění úkolů pracovníky a tím plnit stanovené cíle firmy, ale v rámci přístupu k lidem jako k největšímu bohatství firmy se musí zaměřit i na plnění cílů zaměstnanců. Stejně jako každá organizace, má i každý člověk své cíle a potřeby. V souvislosti s prací se jedná především o dlouhodobější jistotu zaměstnání, mzdový vývoj, rozvoj znalostí a dovedností, uspokojování sociálních potřeb apod. Personální plánování nesmí opomíjet individuální cíle, zájmy a potřeby pracovníků. Hlavním úkolem je stále propojování individuálních zájmů pracovníků se zájmy firmy, usilování o to, aby pracovníci spojovali své životní a pracovní cíle s firmou, ve které pracují. *„Existuje názor, že v menších organizacích se personální plánování nevyplácí. Nelze s ním však po zkušenostech souhlasit. I v malé organizaci mohou očekávat obdobné výhody jako ve větších, je-li plánování prováděno správně a systematicky. Dobře připravený personální plán tak přináší úsporu času a hospodárnost vynakládaných kapacit pracovních sil.“*⁸

Při personálním plánování firma sleduje v prvé řadě potřebu pracovních sil, čili zda má dostatečnou kapacitu kvalitních pracovníků, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, optimálně motivované a rozmístěné do pracovních míst a skupin, a to vše s přiměřenými náklady. Druhá oblast personálního plánování je zaměřena na plánování personálního rozvoje pracovníků, které přispívá k zabezpečení pracovníků tím, že zvyšuje atraktivitu práce ve firmě, napomáhá rozvoji pracovních schopností zaměstnanců a snižuje jejich nežádoucí fluktuaci.

Personální plánování se musí opírat o dostatečné množství hodnověrných, detailních a aktuálních informací, bez kterých není možné formulovat a předvídat firemní vývoj. Úvahy o perspektivní potřebě pracovních sil vycházejí z plánů firmy, jako jsou např. plány prodeje, finanční plány, plány technického rozvoje aj., založené na

⁷ Stýblo, J., Jak vybírat spolupracovníky, Ostrava: Montanex, 1994, s. 22, ISBN 80-85 780-06-2

⁸ Stýblo, J., Abeceda personalisty, Olomouc: Anag, 2008, s. 56, ISBN 978-80-7263-441-5

prognózách vývoje ekonomiky, konkurence, poptávky a kupní síly spotřebitelů, finanční situaci firmy a dalších ekonomických a technologických činitelích. Uvedené plány formují potřebu počtu a kvalifikace pracovníků.

Prvním krokem každého plánování je definování cílů činnosti firmy a následné stanovení celkové potřeby pracovníků. Je třeba brát v úvahu možnosti mobilizace vnitřních zdrojů pracovních sil. Na základě výsledků šetření vnitřních zdrojů se vypracovávají plány následujících personálních činností:

- plány vzdělávání pracovníků,
- plány rozmisťování pracovníků,
- plány odměňování pracovníků,
- plány technického rozvoje.

V případě, že nelze zabezpečit všechny cíle činnosti firmy vnitřními zdroji pracovních sil, je třeba zvážit možnosti získávání dodatečných pracovních sil z vnějšího trhu práce. Tato potřeba se pak promítá do plánů získávání a výběru pracovníků. Pokud potřeba pracovních sil k zajištění firemních cílů převyšuje možnosti jejího pokrytí jak z vnitřních tak z vnějších pracovních zdrojů, je třeba změnit firemní cíle či hledat jiná řešení např. formou subdodávky některých pracovních činností, výrobků apod. Plán vycházející z poznanych skutečností představuje schopnost předvídat budoucí vývoj. Tato schopnost je však omezoována proměnlivostí trhu a dalšími podmínkami podnikání v moderní společnosti. Plnění plánu je třeba operativně měnit v závislosti na měnících se podmínkách a přizpůsobovat realitě.

Plánování personálního rozvoje je neoddelitelnou součástí personálního plánování. Orientuje se na rozvoj pracovníků, jejich kariéru a na jejich uspokojení z vykonané práce. Dbá-li firma na rozvoj zaměstnanců, získává jejich loajalitu, utužuje vazby pracovníků na firmu, zvyšuje míru jejich stability a především připravuje zaměstnance na náročnější úkoly. Vývoj pracovní kariéry může mít charakter tradičního vzestupného pohybu na žebříčku funkcí, tzv. manažerská kariéra. Kariéra, která se orientuje na rozvoj odborné úrovně a odborného postavení zaměstnance se nazývá kariérou odbornou. Zaměstnanec je postupně pověřován důležitějšími a náročnějšími úkoly. Místo tradičního vzestupu dochází u zaměstnance k rozšiřování jeho pracovní působnosti. Menší firmy mají omezený prostor pro tradiční kariéru a proto musí kompenzovat tuto nevýhodu nabídkou rozvoje kvalifikace, a platového postupu. Mnohé zaměstnance přitahuje více možnost rozmanitější a zajímavější práce než postup na

žebříčku firemních funkcí. Plán pracovní kariéry je zpracováván pro konkrétního zaměstnance, a proto se na něm podílí nejvíce samotný zaměstnanec a jeho přímý nadřízený. Zpracování pracovní kariéry obvykle probíhá ve čtyřech krocích:

1. Zaměstnanec sám hodnotí své schopnosti a zájmy a formuluje cíle své pracovní kariéry na určité období.
2. Firma (nadřízený pracovník) hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál zaměstnance a navrhuje možnou dráhu jeho kariéry na určité období.
3. Zaměstnanec je informován o nabízených možnostech kariéry a o pracovních výkonech, jenž se od něj očekávají.
4. Zaměstnanec spolu s nadřízeným a personalistou stanoví individuální plán vzdělávání, rozvoje a pracovního výkonu směřujícího k dosažení stanoveného cíle kariéry.

Při plánování pracovní kariéry je třeba brát na zřetel ovlivňující faktory jako je například povaha práce ve firmě, zda je zohledněna potřeba uspokojení z práce, individuální zájmy a ambice jedince. Ambice mohou být ovlivněny prostředím, ve kterém žije, především rodina a přátelé, vzděláním, vnímáním sebe sama a také mohou být silně ovlivňovány panující módou a přístupem společnosti ke kariéře. Proto při plánování a řízení kariéry je třeba znát nejen konkrétního zaměstnance, ale i jeho zázemí.

U personálního plánování je kladen důraz na krátkodobější a operativní plánování potřeby pracovníků. Dlouhodobější plány spíše vyjadřují záměr než realistický plán. Je třeba i přihlídnout k obtížnosti získání nového pracovníka s danou kvalifikací, doba jeho adaptace ve firmě, než dosáhne požadovaného výkonu či schopností. I tuto skutečnost je třeba brát v úvahu při stanovování firemních cílů a vytváření personálních plánů.

2.2. Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je důležitá personální činnost, která získává uchazeče, jenž později prochází procesem výběru. „*Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a v čas.*“⁹ Při získávání zaměstnanců je třeba uvažovat perspektivně a hospodárně, čili myslet na budoucnost firmy, získávat takové

⁹ Koubek, J., Personální práce v malých a středních firmách, 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 69, ISBN 978-80-247-2202-3

zaměstnance, kteří budou pro firmu dlouhodobě využitelní a zároveň usilovat o snižování nákladů práce a nákladů personálních činností. Proto každé získávání zaměstnanců začíná úvahami, zda je skutečně nezbytně nutné pro úspěšné plnění firemních cílů volné pracovní místo zachovat nebo nalézt jiné možnosti v podobě následujících řešení:

- zrušení pracovního místa,
- pracovní místo pokrýt částečným úvazkem,
- obsadit pracovní místo dočasným pracovním poměrem,
- pracovní místo pokrýt plným úvazkem.

Při zkoumání možností zrušení pracovního místa je třeba ověřit, zda je pracovní místo pro plnění cílů firmy nezbytné, zrušení místa ekonomicky výhodné a nebude mít dopad na kvalitu práce a snížení spokojenosti jiných zaměstnanců, v případě, že úkoly spojené se zrušeným pracovním místem se převedou na jiné zaměstnance. Úkoly spojené s pracovním místem lze také pokrýt smlouvou s jinou organizací nebo s externím pracovníkem.

Při zjišťování možností částečného úvazku je třeba zvážit, zda je zaměstnanec pravidelně vytížen po celou pracovní dobu. Výhoda částečného úvazku sice spočívá v nižších nákladech, ale na druhou stranu zaměstnanci na částečný úvazek nemívají tak rozvinutý pocit sounáležitosti s firmou jako zaměstnanci na plný úvazek, může dojít k určitým poruchám v komunikaci s ostatními zaměstnanci dané omezenou dobou společné práce a nedostatečným přehledem o všech událostech. Zaměstnanci bez ohledu na částečný úvazek čerpají zaměstnanecké výhody stejně jako zaměstnanci na plný úvazek. Obsazení pracovního místa na částečný úvazek může být obtížnější především pro kvalifikovanější práci. Možnost částečného úvazku však mohou uvítat zaměstnanci po návratu z mateřské nebo rodičovské dovolené.

Dočasný pracovní poměr může mít podobu krátkodobé pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce a přináší nejen určité úspory nákladů, ale i určitou pružnost firmy. Nevýhodou představuje nutnost adaptace a zapracování dočasných zaměstnanců. Je třeba počítat s tím, že zpočátku nebudou podávat plnohodnotný pracovní výkon.

Pokud množství práce pokryje plný pracovní úvazek a firmě se vyplatí vynaložené náklady na odměnu zaměstnance, zaměstnanecké výhody, na odvody za něj,

na vytvoření pracovních a sociálních podmínek a na administrativní práce spojené s jeho zaměstnáváním, pak se nabízí zachovat pracovní místo na plný úvazek.

*„Moderní personalistika klade důraz na hospodárnost, hledání rezerv v pracovní síle a zvyšování produktivity práce.“*¹⁰ Proto se v první řadě zaměřuje na pokrytí volného pracovního místa z vnitřních zdrojů firmy, a teprve poté obrací pozornost k vnějším zdrojům pracovních sil. Při využívání pracovníků z řad zaměstnanců firmy se hovoří o vnitřním náboru. Představuje pohyb zaměstnanců uvnitř firmy z jednoho místa na druhé. Pohyb může být vertikální, doprovázený pracovním postupem či sesazením zaměstnance nebo horizontální, uskutečněný převodem zaměstnance na jiné pracovní místo. Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů mají kladný dopad na motivaci i morálku jedince. Zaměstnanci se dostává možnost na vlastní rozvoj a postup. Uvolněná místa se z vnitřních zdrojů rychleji a levněji naplňují. V neposlední řadě se vrací investice, kterou firma vložila do svých zaměstnanců. Oproti tomu může dojít mezi zaměstnanci při snaze o získání určitého místa k nepřiměřenému soutěžení, na důležitá místa se mohou dostat zaměstnanci jenom proto, že jsou u firmy delší dobu bez ohledu na jejich schopnosti a předpoklady a firma se tak může ochudit o nové přístupy a názory spojené s příchodem nových zaměstnanců z venku. V menších firmách bývá méně možností obsazení volného místa z vlastních zdrojů. V případě, že jsou vyčerpány vnitřní možnosti získávání a nebo je lepší hledat osobu s jinými charakteristickými znaky než nabízí potenciální uchazeči z řad zaměstnanců, přistupuje se k využívání vnějších zdrojů. Vnější zdroje mají oproti vnitřním zdrojům výhody v podobě příchodu nových představ, pohledů a názorů, příležitosti využití vědomostí a zkušeností nového zaměstnance bez dalších firemních výdajů a širší možnosti výběru. Nevýhoda získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů představuje vyšší náklady a potřeba delší doby na zapracování a adaptaci nového zaměstnance. Mezi vnější zdroje patří např. inzerce v tisku a na internetových stránkách, nábor prostřednictvím personálních agentur, spolupráce s úřady práce a vzdělávacími institucemi. Získání nového zaměstnance může firma dosáhnout také prostřednictvím osobního doporučení od stávajícího zaměstnance. Zaměstnanec dává tip na vhodného pracovníka, na kterého se firma může přímo obrátit, případně zaměstnanec sám informuje svého známého o volném místě ve firmě. Doporučené osoby bývají zpravidla odborně i charakterově

¹⁰ Koubek, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 70, ISBN 978-80-247-2202-3

vhodné, protože doporučující zaměstnanec si nechce pokazit pověst doporučením nevhodné osoby. Často bývá doporučení spojováno s odměnou, která bývá vyplacena stávajícímu zaměstnanci za předpokladu, že jak zaměstnanec, tak přijímaný pracovník setrvá v zaměstnaneckém poměru po určenou dobu. Zřejmě nejrozšířenější metodou získávání pracovníků je inzerce ve sdělovacích prostředcích, tisku a prostřednictvím internetu. Většina firem má vlastní internetovou adresu, kde uveřejňuje mimo jiné i nabídku zaměstnání. Inzerát je univerzální nástroj získávání pracovníků a je třeba pečlivě zvažovat jeho umístění s ohledem na povahu pracovního místa. Například při zvolení inzerátu umístěném na letáku vkládaném do poštovních schránek obyvatelům určitého území, jsou lidé svým způsobem nuceni zaregistrovat nabídku firmy, ale taková inzerce je vhodná spíše k získávání zaměstnanců pro méně kvalifikovanou práci. Míra efektivnosti inzerátu se odráží především v jeho obsahu, a proto je důležité dbát na jeho formulaci. Správně sestavený inzerát vede k levnému a rychlému získání poměrně malého počtu vhodných uchazečů. Dobrý inzerát musí obsahovat takové charakteristiky pracovního místa a takové požadavky na schopnosti pracovníka, aby nevhodné uchazeče odradil a vhodné povzbudil. Pokud firma v úmyslu finanční úspory uvádí jen několik obecných informací, vede uveřejnění takového inzerátu k nedostatečné odezvě nebo naopak má inzerce nadměrnou odezvu s převahou nevhodných uchazečů. Případně tato nevhodná inzerce může vyvolat časté dotazy směřující k získání dostatečných informací o pracovním místě. Vyhodnocování spousty nabídek, korespondence s uchazeči, třídění a vybírání poměrně malé skupiny vhodných uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým procedurám, stojí firmu značné úsilí a prostředky. Přitom dodatečné náklady způsobené levným inzerátem mohou být mnohem větší než cena obsáhlejšího inzerátu. Inzerát by měl svým umístěním, obsažností a kultivovaností naznačovat i kulturu a prosperitu firmy. Kromě požadavků kladené na uchazeče by měla firma konkrétně informovat o tom, co uchazečům nabízí.

K získání vhodného zaměstnance nestačí pouze informace o volném místě zejména v případě, kdy se jedná o pracovní místa vyžadující často žádanou nebo na trhu práce nedostatkovou kvalifikaci. K zisku pracovníka o jakého bývá i v podmínkách relativně vysoké nezaměstnanosti nouze je třeba ve firmě učinit opatření. Jednak vkládáním takových informací do pracovní nabídky, které zvyšují atraktivitu práce i firmy a jednak soustavně pečovat o dobrou pověst firmy. V této souvislosti je třeba věnovat pozornost tomu, co nabízí potenciálním uchazečům konkurující firmy, nejen s nimi udržet krok, ale snažit se v porovnání s nimi zvýšit svoji atraktivitu. Pracovní

atraktivitu a dobrou pověst firmy nevytváří pouze nabídka vyšší mzdy či zaměstnaneckých výhod. Význam peněz a materiálních výhod by neměl zastínit ostatní faktory spokojenosti zaměstnanců jako je péče o pracovní prostředí a pohodlí zaměstnanců, podpora kulturních aktivit a aktivit volného času a péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Velmi důležitým aspektem spokojenosti zaměstnanců jsou mezilidské vztahy na pracovišti, jenž ovlivňují pracovní atraktivitu. Nekonfliktní, přátelské ovzduší a slušné mezilidské vztahy ve firmě příznivě ovlivňují rozhodování potenciálních uchazečů reagovat na nabídku zaměstnání. Důležitou roli hraje i význam firmy a její úspěšnost. *„Lidé nechtějí riskovat své spojení s nepřiliš úspěšnou a špatně řízenou firmou, jejíž budoucnost je nejasná. Taková firma nezaručuje dlouhodobější zaměstnání ani bezproblémové odměňování.“*¹¹ Každá firma by měla využít příležitosti k propagaci své úspěšnosti. Pověst firmy a její pracovní atraktivitu ovlivňují nejen vztahy k pracovníkům, ale i serióznost ve vztahu k zákazníkům a v podnikání vůbec. Zaměstnání u nereseriozní firmy může pracovníka diskreditovat v případě ucházení se o místo u konkurenčního zaměstnavatele. Dále lze předpokládat, že stejných nereseriozností jakých se firma dopouští k zákazníkům, se může dopustit i ke svým zaměstnancům. V každém případě by firma měla dbát na svou atraktivitu a dobrou pověst a měla by se zajímat o to, co lidé chtějí, co je na práci a pracovních podmínkách přitahuje a co je odrazuje.

Úkolem výběru uchazečů o zaměstnání je zvolit ty, kteří nejvíce vyhovují záměrům firmy. Přitom nestačí, aby vybraný pracovník uspokojivě zvládl úkoly obsazeného pracovního místa, ale i přispěl k výsledkům týmu a k utváření harmonických pracovních a mezilidských vztahů. *„Základním předpokladem správného výběru pracovníku je, aby zajišťoval nejen krátkodobé, aktuální, ale především perspektivní potřeby podniků.“*¹² Výběr je vždy oboustranný proces, kdy nejen firma vybírá budoucího zaměstnance, ale i uchazeč si vybírá firmu. *„S uchazeči musíme jednat slušně, protože jsou to lidé, kteří nám laskavě vycházejí vstříc a nabízejí nám spolupráci, kterou nezbytně potřebujeme. Neměli bychom je tedy svým jednáním s nimi odrazovat a kazit si tak svou zaměstnavatelskou pověst.“*¹³ V průběhu výběru je nutné shromáždit co nejvíce informací o uchazečích, proto se od uchazečů vyžadují dokumenty v podobě životopisu, dotazníku, dokladů o dosaženém vzdělání a praxi,

¹¹ Koubek, J., Personální práce v malých a středních firmách, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 102, ISBN 978-80-247-2202-3

¹² Stýblo, J., Jak vybírat spolupracovníky, Ostrava: Montanex, 1994, s. 46, ISBN 80-85 780-06-2

¹³ Koubek, J., Personální práce v malých a středních firmách, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 80, ISBN 978-80-247-2202-3

reference a v neposlední řadě průvodní dopis, ve kterém uchazeč vysvětluje, proč se o místo zajímá. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání závisí na povaze obsazovaného pracovního místa.

Životopis umožňuje posoudit osobnost uchazeče, jeho vyjadřovací schopnosti, schopnost argumentovat ve svůj prospěch a být přesvědčivý za předpokladu, že jej uchazeč zformuluje sám. Volné životopisy zpracované dle uvážení uchazeče se ovšem obtížněji porovnávají. Pokud se má stát tento dokument zdrojem žádoucích informací o uchazeči, je vhodné zadat uchazeči pokyny, co by v něm mělo být uvedeno a v jakém pořadí. Aby se usnadnil proces výběru pracovníků, je vhodné ponechat na uchazečích rozhodnutí o formě životopisu, a zároveň jim zadat určité body obsahu, které musí při jeho sestavování dodržovat. Tak se zajistí vzájemná srovnatelnost dokumentů a informací od jednotlivých uchazečů a také zůstává možnost posoudit osobnost uchazeče z jeho písemného projevu.

Dotazník by měla firma navrhnout tak, aby byl dlouhodobě použitelný a mohl posléze posloužit jako dokument evidence zaměstnanců. Může být jednoduchý, založený na holých faktech a nebo otevřený, umožňující uchazeči aby zaujímal určitá stanoviska, podrobněji se rozepsal o určitých skutečnostech a tím na sebe mnohé prozradil a také prokázal, jak umí ve svůj prospěch argumentovat. Všechny otázky v dotazníku by měli mít jasnou souvislost se zastáním práce na pracovním místě a měl by povzbuzovat zájem uchazeče o práci ve firmě.

Doklady o vzdělání se vyžadují u všech pracovních míst a jedná se především o kopie dokladů o absolvování jednotlivých typů a stupňů škol, kurzů či školení v rámci firemního vzdělávání. Firma může požadovat doklady jmenovitě a nebo ponechá na uchazeči, které doklady předloží a tím získá přehled o jeho dalších znalostech, dovednostech a zkušenostech a může tak posoudit rozsah jeho pracovní využitelnosti. Mělo by se ovšem brát v úvahu, že mnoho vzdělaných a z odborného hlediska velmi vhodných uchazečů nemůže předložit žádné oficiální dokumenty, protože příslušné znalosti a dovednosti nabyli sebevzděláváním a vykonávanou praxí.

V případě dokladů o dosavadní praxi záleží na uchazeči, v jaké podobě je doloží. Jedná se o kopie pracovních smluv a jiných dokumentů dokladující dosavadní odbornou zkušenost.

Získávání referencí je velice citlivá záležitost. Pokud uchazeč neuvede konkrétní referenční osoby ve svém životopise, je třeba ho o tyto údaje požádat a vždy jej upozornit, že si firma bude jeho reference ověřovat. Reference většinou nejsou

objektivnější a platnější než informace, které o sobě tvrdí uchazeč. Prezентují subjektivní názor určitého člověka ovlivněné mnoha faktory, o nichž nemusíme vědět. Můžou být zkreslené v závislosti na tom, jak chce dosavadní zaměstnavatel odcházejícímu pracovníkovi ublížit nebo jak usilovně se jej chce zbavit. Taktéž reference osob, které uvádí samotný uchazeč mohou být nespolehlivé, protože se předpokládá, že uchazeč uvede osoby, které jsou ochotny podat příznivější a pozitivně zkreslené informace.

Průvodní dopis, ve kterém uchazeč vysvětluje, proč se o místo zajímá, je vhodným materiálem pro posouzení jeho osobnosti a vyjadřovacích schopností. Obvykle se vyžaduje při obsazování vedoucích míst nebo míst specialistů.

Na základě předložených dokumentů se provádí tzv. předvýběr. Ze souboru uchazečů se vyberou ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru. Výsledkem předvýběru je zařazení respondentů do skupiny „vhodní a nevhodní“. Nevhodným uchazečům se neprodleně zašle zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v dané firmě, vhodní jsou pozváni k výběrovému pohovoru. Při výběrových procedurách by se mělo uchazečům dávat najevo, že si firma jejich zájmu váží, nemělo by se plýtvat jejich časem a měly by se používat takové výběrové procedury, které by se jich neměly osobně dotknout.

Pravdivost informací získaných od uchazečů by se měla při výběru ověřovat. Deklarované znalosti či dovednosti lze verifikovat během pohovoru nebo je lze ověřit pomocí testů. Zájemce o pracovní místo je třeba porovnávat nejen s požadavky pracovního místa, ale i s ostatními uchazeči. Zkoumá nejen zda je schopný vykonávat danou práci, ale také zda k ní má pozitivní vztah, zda je pracovitý a ochotný spojit s firmou své životní cíle.

Výběrové procedury se skládají z několika metod. Nejčastěji užívané je spojení zkoumání předložených dokumentů s výběrovým pohovorem, někdy se přihlíží i k referencím. Mezi další metody se řadí ukázka práce, testy pracovní způsobilosti, testy osobnosti či diagnostický program tzv. assessment centre. Psychologické testy osobnosti a zmíněný assessment centre vyžadují značnou odbornost a zkušenost. K tomuto účelu si firmy musí najmout externí erudované odborníky a metody jsou pak velice nákladné a časově náročné. Slabší stránkou těchto odborných metod bývá skutečnost, že řada diagnostických metod bývá převzata ze zahraničí a ne vždy jejich konstrukce a interpretace odpovídá místním podmínkám a české mentalitě.

Dle četných výzkumů, uváděných v použité literatuře, bylo při posuzování validity výběrových metod zjištěno, že nejvhodnější metodou výběru se jeví dobře připravený strukturovaný pohovor, ukázka práce a test schopností.

Výběrový pohovor je zřejmě nejpoužívanější a nejvhodnější metodou výběru zaměstnanců a měl by být součástí každé výběrové procedury. Dobře připraveným pohovorem lze získat více informací, než přináší jiné metody výběru. Cílem pohovoru je zjistit dodatečné a hlubší informace o uchazeči, verifikovat informace uváděné v písemných materiálech a posoudit jeho osobnost. Zároveň pohovor poskytuje zájemci informace o firmě a o pracovním místě. Pohovor by měl být veden v přátelském duchu, tak aby uchazeč získal důvěru ve spravedlivé posuzování a ujistil se o slušnosti lidí, kteří budou vyhodnocovat jeho způsobilost. „*Rozhovor s uchazečem je v principu sociálním procesem a podle toho by měl být i veden. Měl by v něm převládat příjemný, nicméně věcný tón. Dobrý rozhovor směřuje k tomu, aby byla získána ochota ke spolupráci a důvěra kandidáta.*“¹⁴

U výběrového pohovoru může být účasten jeden zástupce firmy, jedná se tak o pohovor „mezi čtyřma očima“, který je vhodný v případech, kdy nadřízený chce sám posoudit, do jaké míry bude uchazeč vyhovovat jeho představám, a nebo jde-li o obsazování místa s méně kvalifikovanou prací. Pohovor dvou osob méně stresuje uchazeče o zaměstnání. Jednak může mluvit otevřeně bez pocitu početní přesily ze strany firmy a také pohovor umožňuje lepší podmínky pro navázání vztahu mezi uchazečem a představitelem firmy. Nevýhodou je značná míra subjektivity při posuzování a hodnocení uchazeče a taktéž poskytnutí uchazeči větší příležitost k dominanci a určování směru a obsahu hovoru.

Účastní-li se pohovoru více zástupců firmy, značně se sníží míra subjektivity a posuzování uchazeče může být všestrannější. V případě, že při pohovoru střídavě kladou představitelé firmy své otázky, může být uchazeč stresován pocitem přesilového výslechu. Někteří autoři doporučují, aby rozhovor vedl jeden zástupce firmy a ostatní sledovali odpovědi a reakce respondentů, dělali si poznámky a vstupovali do pohovoru jen na žádost osoby, která pohovor vede. Nevýhodou tohoto modelu je negativní ovlivnění odpovědí uchazeče a jeho ochota mluvit otevřeně v důsledku nepříjemného pocitu uchazeče čelícího přesile. Pohovor vedený před několika zástupci firmy je vhodný zejména při obsazování náročnějších pracovních míst.

¹⁴ Maddux, R., Profesionální výběr uchazečů, Praha: Linde, 1994, s. 33, ISBN 80-85647-39-7

Výhody obou typů výše zmiňovaných pohovorů spojuje tzv. postupný pohovor. Jedná se o řadu pohovorů, u kterých se posuzovatelé z řad zástupců firmy střídají jednotlivě. Posuzovatelé se na závěr sejdou a diskutují o způsobilosti daného uchazeče. Nevýhodou je časová náročnost jak pro posuzovatele tak zejména pro samotného uchazeče, který je nucen odpovídat na některé otázky opakovaně a tím se pro něj stává pohovor únavnějším.

Pohovor lze organizovat také hromadně za účasti skupiny uchazečů, přičemž firmu může zastupovat jeden či více posuzovatelů. Hromadný pohovor má omezené použití a zřejmě se v praxi příliš nepoužívá. Výhoda časové úspory všech účastníků je upozaděna náročností na pozornost všech posuzovatelů a možností, že bude některý z uchazečů zastíněn ostatními uchazeči.

O efektivnosti pohovoru rozhoduje jeho příprava a zvládnutí průběhu. Pohovor jehož cíle, forma, obsah i postup jsou utvářeny během jeho průběhu může přinést některé informace a detaily, které by posuzovatel při předem připravené struktuře možná nezjistil, ale jinak je takto předem nepřipravený tzv. nestrukturovaný pohovor ve výsledku méně spolehlivý a nepřesný. Při vedení pohovoru se doporučuje postupovat podle předem připravené série otázek. Tento způsob se nazývá strukturovaným pohovorem a je pro něj charakteristické, že obsah a pořadí otázek jsou předem připraveny a plánovány. Všechny otázky jsou položeny všem uchazečům ve stejném pořadí a k vyhodnocení odpovědí uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi.

K zajištění co nejpřesnějšího posouzení osobnosti uchazeče je vhodné, když je jedna část pohovoru vedena strukturovaně a další je tvořena volně plynoucím, nestrukturovanými otázkami. Takto vedený pohovor je nazýván polostrukturovaným. Kromě náročnosti na přípravu je náročný i na schopnosti a odbornost posuzovatele.

Uchazeč si na základě atmosféry pohovoru, jeho organizace a obsahu utváří svůj názor na firmu. Proto je důležité vytvořit uchazeči příznivé podmínky, detailně ho informovat o času, místu a průběhu výběrového řízení a sdělit mu, kdy může očekávat konečné rozhodnutí.

Také záleží na uvítání uchazeče, zahájení pohovoru a zajištění jeho nerušeného průběhu. Dále je důležité vyvarovat se základních chyb, mezi které patří nedodržování optimální vzdálenosti mezi tazatelem a uchazečem, přílišný spěch a naléhání na dotazovaného. Stejně tak je třeba se držet zásad jako je zachování důvěrnosti při nakládání s poskytovanými informacemi, nepodléhání vlivu osobních sympatií

a antipatií, přátelství či příbuzenského vztahu, příslušnosti k náboženství nebo politické straně apod. V neposlední řadě je důležité eliminovat z pohovoru nevhodné dotazy, které s prací nesouvisejí, jsou nepřípustné nebo se dotýkají lidských práv a jejich důstojnosti. Na závěr je třeba uchazeči poděkovat za zájem a spolupráci.

Při vyhodnocování je důležité mít na paměti, že výsledné informace jsou subjektivní a mohou být úmyslně či neúmyslně zkresleny uchazečem, kterému záleží na tom, jak ho vidí jeho potencionální zaměstnavatel. Proto je nutné získané informace ověřit pomocí jiné metody procesu výběru. „*Objektivita je při hodnocení kandidáta nezastupitelným předpokladem*“¹⁵

Osoba, která pohovor vede, by měla vykazovat určité předpoklady osobnostního rázu, jako je schopnost dobré komunikace, pružné myšlení umožňující rychlé reakce na vzniklé situace, dostatečné znalosti o pracovním místě, sociální citlivost a porozumění pro jiné a schopnost objektivizovat informace. Při posuzování uchazeče je nutné vyvarovat se omylům vzniklým ovlivněním sociálně-psychologickými jevy, mezi které patří haló efekt, efekt svatozáře, sériový efekt, chyba prostředí, logická chyba, vliv pořadí informace o uchazeči, soukromá teorie osobnosti atd. K vytvoření představy o uchazeči je nutné shromáždit co nejvíce dostupných informací. „*Neměli bychom si vytvářet obraz o druhém člověku pouze na základě několika málo informací, které o něm máme, nebo na základě neúplných údajů, které o člověku získáme. Neúplné nebo zkreslené informace představují největší nebezpečí pro vytvoření neobjektivního obrazu o poznávaném jedinci.*“¹⁶ Uchazeče je třeba posuzovat s ohledem na aktuální psychický stav (nálada posuzovatele, nervozita uchazeče atd.) a vyvarovat se předsudkům a diskriminaci.

Proces výběru zaměstnanců musí být dobře organizovaný, odborně vedený, nenáročný na administrativní práce a šetrný k vynaloženým prostředkům i času obou stran.

Proces výběru končí informováním uchazeče o rozhodnutí výsledku výběrového řízení. V prvé řadě se informují odmítnutí uchazeči, následně se předloží nabídka zaměstnání vybranému zájemci. Teprve poté, co nejúspěšnější vybraný uchazeč nabídku přijme, se informují ostatní, kteří uspokojivě obstáli ve výběrovém řízení. V okamžiku, kdy vybraný uchazeč akceptuje nabídku firmy, nastává proces přijímání zaměstnance. Na proceduře přijímání mnohdy záleží budoucí utváření vztahu nového zaměstnance

¹⁵ Maddux, R., Profesionální výběr uchazečů, Praha: Linde, 1994, s. 55, ISBN 80-85647-39-7

¹⁶ Vízdal, F., Techniky poznávání osobnosti, Brno: IMS, 2005, s. 10

k firmě, proto by firma měla věnovat tomuto procesu náležitou pozornost. Nejdůležitější formální náležitostí je příprava a podepsání pracovní smlouvy. Smlouva musí mít písemnou formu. „*Pro případ nedodržení povinnosti písemné formy pracovní smlouvy Zákonník práce nestanoví sankci její neplatnosti, takže platná je i pracovní smlouva uzavřená ústně. Zaměstnavatel však nedodržáním této povinnosti porušuje pracovněprávní předpis, za což může být inspektorátem práce postižen uložením pokuty.*“¹⁷ Přijímaný pracovník by se měl seznámit a vyjádřit k návrhu pracovní smlouvy. Pracovní smlouva by měla být formulována tak, aby práva a povinnosti související s pracovním poměrem byly jasně vyplývající jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Před podpisem smlouvy je pracovník se všemi právy a povinnostmi související jak s pracovním poměrem, tak z povahou práce ústně seznámen.

Pracovní smlouva musí obsahovat nutné minimum požadované Zákonníkem práce (§ 34 ZP) jako je druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Mimo to lze v pracovní smlouvě dohodnout další podmínky. Smlouva by měla být konkrétní a dostatečně podrobná, aby její obsah neumožňoval různý výklad. Obecné formulace mohou zakládat potenciální konflikt a ohrozit pracovní vztahy. Doporučuje se nevynechávat název pracovního místa, komu je pracovník odpovědný, pracovní podmínky, informace o pracovním místě, datum nástupu, trvání pracovního poměru a další dohodnuté skutečnosti. Jasně stanovení odpovědnosti a podrobný popis práce je důležitou prevencí nedorozumění v zadávání a plnění úkolů. Jakákoliv změna pracoviště nebo převedení na jinou pracovní pozici je doprovázena změnou pracovní smlouvy nebo jejím dodatkem. Pokud není ve smlouvě stanoven pracovní poměr na dobu určitou, považuje se, že je pracovní poměr sjednaný na dobu neurčitou a lze jej pak změnit vzájemnou dohodou, popřípadě řádnou výpovědí. U stanovení pracovního poměru na dobu určitou se uvádí přesné datum ukončení pracovního poměru, a nebo přesně časově neurčená termínová smlouva např. po dobu mateřské dovolené, po dobu kampaně atd. Při rozhodování, zda uzavřít smlouvu na dobu určitou či neurčitou je třeba mít na paměti, že lidé často hledají dlouhodobější jistotu zaměstnání. Nejistota vyplývající z termínované pracovní smlouvy může zaměstnance demotivovat. Pečlivé a promyšlené koncipování pracovní smlouvy je jedno z nejúčinnějších preventivních opatření sporů a nezdravých pracovních vztahů.

¹⁷ Kahle, B., Praktická personalistika, Praha: Pragoeduca, 2008, s. 28, ISBN 978-80-7310-031-5

Povinnou součástí procesu přijímání zaměstnance je absolvování vstupní lékařské prohlídky stanovené Zákoníkem práce. Pracovník je seznámen s firemními zvyklostmi, směrnicemi a předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci ve firmě. Velmi vhodné je nově příchozího seznámit se vznikem a vývojem firmy, současnou firemní situací a perspektivních záměrech a informovat jej o sociální politice firmy – zajištění stravování, sportovní a kulturní vyžití atd.

Nový zaměstnanec je zaveden do personální evidence firmy, kde se jsou založeny nezbytné osobní údaje zaměstnance, pracovní smlouva, mzdový výměr, potvrzení o předchozím zaměstnání aj. Rozsah údajů pro potřeby personální evidence se mohou lišit v jednotlivých firmách v závislosti na personálním informačním systému. Následují administrativní kroky složené z podání přihlášky k sociálnímu pojištění příslušné správy sociálního zabezpečení a přihlášky ke zdravotnímu pojištění u pojišťovny, u které je zaměstnanec registrovaný.

Velice důležitým krokem při přijímání pracovníka je jeho uvedení na pracoviště v den nástupu do práce. Měl by být uvítán a seznámen se svým nadřízeným a spolupracovníky. Rovněž je vedoucím pracovníkem ústně seznámen s detailními informacemi týkajícími se organizace pracovišti a s firemním informačním systémem. Nastupující zaměstnanec by se měl být poučen, na koho se může obrátit se svými nápady, náměty, stížnostmi nebo bude-li potřebovat poradit. Jedině řádně informovaný a poučený nastupující pracovník se rychleji ve firmě zorientuje, neztrácí zbytečně čas, snáz zvládne a pochopí své pracovní úkoly a co nejdříve je schopen podávat standardní výkon požadovaný pracovním místem. Na závěr je mu přiděleno a předáno nezbytné zařízení i materiál potřebný k výkonu práce. Důležitým faktorem je také příprava příjemného a esteticky vyváženého pracovního prostředí. Teprve takto přijatému zaměstnanci mohou být uloženy první pracovní úkoly.

Pracovníci, kteří provádějí proces přijímání, by měli mít na zřeteli, že nástup do firmy pro nového zaměstnance není snadná záležitost. Musí zvládnout velké množství informací, naučit se novým činnostem a seznámit se s novými lidmi. Nástup do nové firmy je pro něj rozhodnutím, jehož správnost si ověřuje již v prvních okamžicích průběhu přijímání na pracovní místo. „*Řádné přivítání nového zaměstnance je investicí do dlouhodobého pracovního vztahu.*“¹⁸ Proto by v něm nemělo chybět povzbuzení, vyjádření důvěry, vyslovení přání pracovního úspěchu a spokojenosti se zaměstnáním.

¹⁸ Branham, L., Jak si udržet nejlepší zaměstnance, Brno: Computer Press 2004, s. 149, ISBN 80-251-0223-7

2.3. Propouštění zaměstnanců

Při propouštění zaměstnanců, tak jako i v jiných personálních činnostech, je nutné nejen důsledně dodržovat ustanovení zákoníku práce, ale také dbát, aby proces propouštění byl humánní a efektivní.

Ukončení pracovního poměru je právní akt, jímž se končí smluvní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Způsoby ukončení pracovního poměru vyplývají ze Zákoníku práce. Jedná se o ukončení pracovního poměru:

a) Dohodou (§ 49 ZP)

Dohoda o rozvázání pracovního poměru je oboustranný právní úkon. Obě strany musí s dohodou souhlasit a mohou ji také iniciovat.

b) Výpovědí (§ 50 až § 54 a § 67 ZP)

Výpověď je jednostranný právní akt, kterým může ukončit pracovní poměr zaměstnanec i zaměstnavatel. Výpověď musí být doručena druhému účastníku zaměstnaneckého vztahu písemně. Pracovní poměr je ukončen po uplynutí výpovědní doby, která činí dva měsíce, při výpovědi dané zaměstnavatelem z organizačních důvodů činí tři měsíce. Na rozdíl od zaměstnavatele zaměstnanec nemusí uvádět důvod své výpovědi

c) Okamžitým zrušením (§ 55 a § 56 ZP)

Zrušit pracovní poměr okamžitě lze jen výjimečně z důvodů stanovených Zákoníkem práce: Byl-li zaměstnanec odsouzen pro úmyslný trestný čin, porušil-li pracovní kázeň zvláště hrubým způsobem, nemůže-li ze závažných zdravotních důvodů nadále vykonávat svou práci, nevyplatil-li mu zaměstnavatel mzdu do 15 dnů po uplynutí splatnosti.

d) Zrušením ve zkušební době (§ 66 ZP)

Zrušit pracovní poměr ve zkušební době může každá z obou stran z jakéhokoliv důvodu nebo bez udání důvodu.

e) Uplynutím sjednané doby (§ 65 ZP)

Zrušení pracovního poměru uplynutím sjednané doby se týká pracovního poměru sjednaného na dobu určitou.

f) Úmrtím zaměstnance (§ 48 ZP)

Důvody k propouštění zaměstnanců ze strany firmy mohou být organizační a nebo mohou vycházet z nespokojenosti se zaměstnancem, s jeho chováním, jednáním či s pracovním výkonem.

Firma si nemůže dovolit zaměstnávat osoby, které jsou líné, neschopné, nespolehlivé, nepřizpůsobivé a porušují pracovní kázeň. Propouštění zaměstnance, který se dopouští nesprávného jednání a chování by mělo předcházet disciplinární řízení, které je upraveno zákonnými předpisy a musí mít písemnou formu. Zaměstnanec by měl být nejen informován o stížnostech na jeho osobu, ale také by měl dostat možnost se k nim vyjádřit dříve, než dojde k nějakému kázeňskému rozhodnutí.

Při nepodávání přijatelného pracovního výkonu je třeba zaměstnance opakovaně upozornit. Firma by měla zjistit příčiny nežádoucího výkonu a poskytnout podmínky pro jeho zlepšení. Ne vždy musí nedostatečný pracovní výkon být chybou na straně zaměstnance. *„Za špatný pracovní výkon pracovníka může i nedostatečné vedení, kontrola a zpětná vazba ze strany jeho bezprostředního nadřízeného či vyšších nadřízených.“*¹⁹ Proto je třeba hodnocení pracovního výkonu zaměstnance nestavět na náhodných poznátcích a subjektivních soudech, ale formulovat příčiny co nejpřesněji, aby výtka adresovaná zaměstnanci byla spravedlivá. Pokud ovšem zaměstnanec nestačí plnit své úkoly v souvislosti se změnou zdravotního stavu nebo v souvislosti se svým věkem, je třeba k nim přistupovat s ohleduplností a najít jim přiměřené uplatnění. *„Není etické se zbavovat lidí, kteří v našich službách zestárlí nebo se jim zhoršil zdravotní stav. Ostatně, mohlo by to poškodit naši pověst.“*²⁰

Příčiny propouštění zaměstnanců mohou vznikat mimo organizace (utlumení hospodářských aktivit v souvislosti s ekonomickou recesí, pokles významu odvětví nebo oboru v důsledku politických změn, změna životního stylu a potřeb lidí, překonání starého výrobku modernějším atd.) a nebo vznikají v organizaci (zavedení nové technologie, reorganizace pracoviště, nedostatečné zajištění práce pro stávající zaměstnance atd.). Takové propouštění postihuje zaměstnance nespravedlivě, a proto by měla firma propuštěným zaměstnancům v jejich situaci pomoci vyrovnat se ze ztrátou zaměstnání nejen finančním odstupným jenž je stanoveno zákonem. Péče vynaložená o propouštěné zaměstnance vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst, pozitivně ovlivňuje morálku a motivaci zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají.

Ukončení pracovního vztahu z iniciativy zaměstnance se nazývá rezignace. Nežádoucí rezignace přináší firmě problémy a proto by měla firma nejen preventivně rezignacím předcházet, ale také pečlivě zkoumat a odhalovat její příčiny. Vedoucí pracovníci by měli vnímat a zaznamenávat signály nespokojenosti, které by se mohly

¹⁹ Koubek, J., ABC praktické personalistiky, Praha: Linde, 2000, s. 262, ISBN 80-86131-25-4

²⁰ Koubek, J., Personální práce v malých a středních firmách, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 207, ISBN 978-80-247-2202-3

stát příčinou rezignace. Doporučuje se vést průběžně rozhovory s podřízenými zaměstnanci, zjišťovat anketami spokojenost zaměstnanců, analyzovat stížnosti předložené zaměstnanci a v neposlední řadě pomocí rozhovoru nebo dotazníku zjišťovat důvody odchodu rezignujících zaměstnanců.

Důkladné zabývání se příčinami propouštění zaměstnanců z iniciativy jak firmy, tak zaměstnance, slušné, spravedlivé a etické jednání, efektivní proces a kompenzace nadbytečně propuštěných zaměstnanců jsou důležité zásady personální činnosti v oblasti propouštění zaměstnanců.

3. Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je soustavný a trvalý proces, kterým lze zlepšovat výkon firmy, týmu i jednotlivců. Zahrnuje personální činnosti jako je hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a odměňování zaměstnanců. Tyto činnosti by nebyly možné bez motivujícího vedení zaměstnance. Dále je založeno na dohodě mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným o pracovních cílech, znalostech, dovednostech, způsobilosti, o zlepšování pracovní výkonu a o plánech osobního rozvoje. „*Řízení výkonu je nutno pokládat za proces sdílení cílů a hodnot firmy týkajících se výkonu, pochopení toho, čeho má být dosaženo a rozvíjení lidí v duchu toho, aby byly dosaženy firemní cíle.*“²¹ Důležitým nástrojem je komunikace se zaměstnanci, jejich zapojení do života firmy, vytváření podmínek pro efektivní práci a dodržování etických zásad. Mezi tyto zásady se řadí vzájemný respekt, procedurální spravedlnost, slušnost, poctivost a průhlednost rozhodnutí vyplývajících z procesu řízení.

²¹ Bláha, J., et al., Personalistika pro malé a střední firmy, Brno: CP Books, 2005, s. 133, ISBN 80-251-0374-9

3.1. Motivování zaměstnanců

Cíle firmy mohou být dosaženy prostřednictvím lidí, které je však třeba motivovat k ochotné a efektivní práci. Motivace lidského chování představuje složitou problematiku vycházející z poznatků z psychologie, kterou se musí personální činnost nezbytně zabývat. „*Motivovat znamená působit zvenčí určitými podněty na vnitřní motivační struktury toho subjektu, u něhož chceme dosáhnout změn určitého druhu chování – v našem případě pracovního.*“²² Pracovní motivace je záměrné ovlivňování zaměstnanců za účelem zvýšení kvantity a kvality jejich pracovního výkonu. „*Dobře motivovaný jedinec často pracuje více, než je jeho povinností, pomáhá zlepšovat práci, nedá se odradit těžkostmi, překážkami, má lepší systém vlastní kontroly práce i pracovní výsledky, práce jej teší.*“²³ Zdrojem motivace člověka jsou především jeho potřeby, zájmy, ideály a hodnoty. Firma by měla zjišťovat konkrétní motivy, které povzbuzují zaměstnance k tomu, aby dosahovali žádaných výkonů, byli iniciativní a tvořiví.

Nejčastější chybou při motivaci zaměstnanců je orientace pouze na hmotné stimuly. Finanční odměna je pro motivaci i udržení zaměstnance důležitá, ale významným zdrojem motivace je pro mnoho lidí sama práce, která přináší uspokojení a radost. Proto by zaměstnavatel měl podporovat zaujetí pro práci, vytvářet příjemnou atmosféru, dobře fungující pracovní vztahy, dbát na správné delegování úkolů a dostatečně komunikovat se zaměstnancem. Konflikty na pracovišti, pocity nedůvěry, nedostatečná komunikace plodí nespokojenost a pokles motivace zaměstnanců, kterou ani zvýšená finanční odměna nedokáže zcela kompenzovat. Finanční ohodnocení je často vnímáno jako samozřejmá odměna náležející za pracovní úsilí zaměstnance, proto má v motivaci význam především pohyblivá složka mzdy a to pouze v případě, je-li vázána na předem stanovený úkol, který má zaměstnanec splnit. Důležité je, aby splnění úkolu bylo realistické a záviselo na vlastní práci zaměstnance.

Největší vliv na motivaci zaměstnanců mají jejich nadřazení. Při řízení zaměstnanců velmi záleží na schopnostech vedoucích pracovníků jako je přímé a otevřené jednání, vytváření příznivého pracovního prostředí, přispívání k pocitu smysluplnosti práce, spravedlivé hodnocení a odměňování a vytváření týmové atmosféry. Proto by se vedoucí pracovníci měli v motivačních schopnostech zdokonalovat a rozvíjet.

²² Nakonečný, M., Motivace pracovního jednání, Praha: Managment Press, 1992, s. 13, ISBN 80-85603-01-2

²³ Kohoutek, R., Sociální psychologie, Brno: IMS, 2004, s. 40

*„Pro motivaci zaměstnanců platí tři důležitá pravidla. Prvé říká, že zaměstnanci se zpravidla chovají podle toho, co jejich nadřízení odměňují. Druhé hovoří o tom, že k dosažení vyššího výkonu zaměstnanců slouží lépe pozitivní motivační metody než metody negativní a třetí pravidlo zdůrazňuje, že motivace je vždy do určité míry individuální: co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní.“*²⁴ První pravidlo autor pokládá za nejdůležitější zásadu motivace, při které je nutné dohlížet, aby byly motivační faktory používány správně. Druhé pravidlo zdůrazňuje efektivní účinnost odměny, uznání, pochvaly, kariérního růstu apod. před sankcí. Třetí pravidlo upozorňuje na chybný předpoklad, že všechny zaměstnance motivují stejné faktory. Klíčem k úspěšné motivaci zaměstnanců je odhalit, který z řad motivačních faktorů na ně působí. I když zaměstnanci odlišně vnímají motivační faktory, existují motivační nástroje, které jsou účinné u všech zaměstnanců:

- pochvala a poděkování zaměstnanci,
- ochota vyslechnout názory, doporučení a stížnosti zaměstnanců,
- podpora iniciativy, nové myšlenky a nápadu zaměstnanců,
- povzbuzení zaměstnance v odborném růstu a získávání nových schopností,
- oslavení úspěchu firmy, podpora týmové atmosféry společnými akcemi.

Naproti tomu existují i příčiny demotivace:

- časté změny úkolů vedoucí k předělávání již vykonané práce,
- nespravedlivé hodnocení,
- hodnocení zaměřené především na kritiku,
- tolerování nízké výkonnosti,
- vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení bránící samostatné práci nebo dávající zaměstnancům najevo nedůvěru k jejich úsudku,
- projevy trvalého pesimismu.

*„Obecně platí: bude-li vytvořeno vhodné pracovní prostředí, budou-li uspokojeny potřeby růstu osobnosti pracovníků a bude-li jim poskytnuta přiměřená odměna za jejich pracovní výkon, bude vytvořena pracovní motivace a pracující bude aktivně a iniciativě usilovat o dosahování cílů organizace, k níž přísluší.“*²⁵ Společným cílem

²⁴ Urban, J., Jak úspěšně motivovat, práce & mzda, Praha: Aspi, 2008, 7, s. 51, ISSN 0032-6208

²⁵ Nakonečný, M., Motivace pracovního jednání, Praha: Management Press, 1992, s. 247, ISBN 80-85603-01-2

organizace i jednotlivých zaměstnanců je úspěšnost. Síla motivu pracovního výkonu závisí na odměňování úspěšnosti, a proto by se měla firma prostřednictvím nadřazených pracovníků soustředit na podporu úspěchu svých zaměstnanců.

3.2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Prostředky vkládané do vzdělávání zaměstnanců se považují za investice, které nejsou zpravidla návratné okamžitě, ale mají pro firmu i zaměstnance nezpochybnitelný přínos. V dnešní době vyznačující se vysokou proměnlivostí je třeba zaměstnance podporovat v rozvoji a při přizpůsobování pracovních schopností na měnící se požadavky práce. *„Především důležitost lidského potenciálu pro podnik se zvyšuje úměrně s rychlostí změn, kterými podniková sféra prochází, neboť právě člověk představuje základní kvalitativní rozměr úspěšnosti jakýchkoliv změn. Personální řízení dnes z tohoto důvodu musí usilovat o dosažení a udržení konkurenceschopnosti podniku na poli lidských zdrojů prostřednictvím neustálé péče o vzdělávání a personální rozvoj pracovníků.“*²⁶ Firma tak investuje do své pružnosti a do současné i budoucí konkurenceschopnosti. Péče o kvalifikaci a odborný rozvoj zaměstnanců není jenom cílem dobré manažerské a personální strategie, ale je i stanovena Zákoníkem práce (§ 227 ZP). Zákon stanovuje vytvoření potřebných podmínek pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců, vymezuje pravidla pro hmotné zabezpečení či pracovní úlevy ze strany zaměstnavatele.

Vzdělávání zaměstnanců začíná již v okamžiku přijetí nového pracovníka, kterého je třeba adaptovat na firmu, pracovní kolektiv i práci pro kterou byl přijat. Proces vstupního vzdělání by měl proběhnout co nejdříve ve spolupráci s vedoucími pracovníky a spolupracovníky nového zaměstnance. Probíhá zpravidla prostřednictvím osobního kontaktu, kdy je zaměstnanec seznámen s pracovními postupy, dostává se mu řada informací nejen ústně, ale i formou písemných materiálů k nastudování. Uskutečňuje se především na pracovišti. V případě potřeby větší kvalifikace lze zajistit pro nového zaměstnance vzdělání i mimo pracoviště. Vynaložený čas na zapracování nového pracovníka se vrátí v podobě rychlejšího dosažení požadované úrovně jeho výkonu i v jeho pozitivnějším vztahu k firmě.

Pokračování odborného růstu zaměstnance probíhá doškolováním - neustálým procesem přizpůsobování dovedností měnícím se požadavkům pracovního

²⁶ Šigut, Z., Firemní kultura a lidské zdroje, Praha: Aspi Publishing, 2004, s. 73, ISBN 80-7357-046-7

místa a osvojování si nových znalostí v oboru. Potřeba doškolování je vyvolána změnami techniky, technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru atd. Potřeby vzdělávání zaměstnanců firmy se sestaví do plánu školení, v němž je uvedeno jakým způsobem bude doškolování prováděno, na jakém bude probíhat místě, kdo školení povede, kdo se ho účastní a za jakých nákladů. Při zjišťování efektivnosti vzdělávání zaměstnanců se pozornost obrací nejen na přínos firmy, ale i na přínos zaměstnancům. „Efektivnost vzdělávání pracovníků nespočívá pouze v tom, že pracovníci dělají svoji práci lépe, že podávají lepší pracovní výkon, šetří firemní zdroje, ale také v tom, že se zvyšuje jejich spokojenost, zaujetí pro vykonanou práci a vazba na firmu, zvyšují se jejich šance na funkční a platový postup a vůbec šance na trhu práce, zlepšují se mezilidské vztahy ve firmě, zvyšuje se spokojenost zákazníků a mnohé další.“²⁷ Doškolování zaměstnanců je v každé firmě nezbytností a jeho přínos se zjišťuje přímo dotázaním zaměstnanců, jejich nadřízených, ale i pozorováním jejich práce odrážející se na výsledcích firmy.

Rozvoj zaměstnanců je vzdělávání, které poskytuje zaměstnanci širší rozhled, větší míru flexibility, formuje jeho osobnost a jeho chování, orientuje se na jeho kariéru. Mezi rozvojové aktivity patří jazykové vzdělávání, práce s osobními počítači, umění jednat s lidmi, efektivní komunikace, kurzy asertivity, prezentace aj. Rovněž vytváření podmínek pro rozšíření znalostí formou placené účasti na odborných konferencích a výstavách, zajištění odborné literatury atd. patří do oblasti rozvoje zaměstnanců.

Na rozdíl od rozvoje zaměstnanců zaměřeného na jednotlivé zaměstnance a jejich osobní rozvoj, pojem rozvoj lidských zdrojů je orientován na rozvoj pracovní schopnosti firmy jako celku. S tím souvisí pojem učící se organizace, která povzbuzuje zaměstnance ke vzdělání a rozvoji. „Základní myšlenkou učící se organizace je poměrně jednoduchá. Vyjadřuje skutečnost, že všechny podoby učení mají v podniku vědomou podporu vlastníků, managementu i zaměstnanců. V podniku jsou vytvořeny podmínky, jež umožňují vhodnou kombinaci učení a řízení, učení posilování konkurence a učení a spolupráce podniku.“²⁸

Má-li být vzdělávání a rozvoj zaměstnanců co nejefektivnější, musí být dobře plánovaný, organizovaný, realizovaný a systematicky vyhodnocovaný. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je neustále opakující se cyklus, který zvyšuje kvalitu pracovní

²⁷ Koubek, J., Personální práce v malých a středních firmách, 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 150 s. ISBN 978-80-247-2202-3

²⁸ Šígut, Z., Firemní kultura a lidské zdroje, Praha: Aspi Publishing, 2004, 57 s. ISBN 80-7357-046-7

síly, přispívá k zlepšení pracovních a mezilidských vztahů, zvyšuje motivaci a sociální jistotu zaměstnanců a v neposlední řadě přispívá ke zlepšení pracovního výkonu.

3.3. Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Pracovní hodnocení je důležitou personální činností pomáhající monitorovat situaci ve firmě a je významným nástrojem k aktivní motivaci zaměstnanců. Má význam nejen pro zaměstnavatele k zjištění závislosti mezi odváděnou prací zaměstnancem a hospodářským výsledkem firmy, ale také pro zaměstnance, který potřebuje vědět, jak je firma spokojena s jeho prací. Pomocí hodnocení se rovněž zjišťuje, zda jsou pracovní cíle zaměstnance shodné s cíli firmy, jaký má zaměstnanec potenciál, identifikuje jeho potřeby školení a vzdělávání a dává prostor pro podporu a pomoc při snížení pracovního výkonu. Pracovní hodnocení je především zaměřeno na pracovní výkon, který zahrnuje nejen výsledky práce (množství a kvalita práce), ale také pracovní chování (požadované chování k dosahování stanovených výsledků práce), sociální chování (chování ke spolupracovníkům, zákazníkům, na veřejnosti i v mimopracovních aktivitách, kterým zprostředkovatě reprezentuje firmu) a odborné a osobnostní předpoklady (znalosti a dovednosti, potřeby, hodnoty, vlastnosti apod.). Hodnocení slouží jako významná zpětná vazba, ze které může firma zjistit následující informace:

- jaké má firma zaměstnance, jejich schopnosti a dovednosti,
- očekávání zaměstnanců, jejich zájmy a potřeby,
- nedostatky při výběru a při přijímání nových zaměstnanců,
- úroveň sociálního zázemí zaměstnance,
- nedostatky bránící rozvoji zaměstnanců a firmy,
- nedostatky u zaměstnanců ve sdílení firemních hodnot,
- případné porušování legislativy.

Dále firma prostřednictvím hodnocení může:

- sdělit zaměstnancům svá očekávání,
- lépe ohodnotit kvalitní zaměstnance,
- napravit nedostatky v rozvržení práce.

Hodnocení pracovníků může mít neformální nebo formální povahu. Neformální je průběžné. Nadřízený hodnotí pracovníka během vykonávání práce, čili je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, splňuje průběžnou kontrolu plnění pracovních úkolů a pracovního chování a poskytuje okamžitě zpětnou vazbu. Je významné pro usměrňování práce zaměstnance, jeho povzbuzování a oceňování dobré práce. Na vyslovenou pochvalu by nemělo být zapomínáno. V případě udílení kritických výtek je důležité zachovat diskrétnost, aby nedošlo k veřejnému ponížení zaměstnance. „*Při kritice zaměstnance je nutné, aby nadřízený byl dobře komunikačně argumentačně vyzbrojen.*“²⁹ Sdělování výhrad není jednoduché a nadřízení raději své podřízené nadhodnocují. Důvodem může být fakt, že jsou lidé rádi chváleni nebo snaha vyhnout se konfliktům. Chválení zaměstnanců navozuje příjemnou pracovní atmosféru, opačný efekt má negativní hodnocení vyvolávající napětí. Neformální hodnocení je sice důležitým nástrojem operativního řešení problémů a ocenění zaměstnanců, ale nezaručuje jednotný přístup, použití stejných kritérií hodnocení, je často velmi subjektivní a náhodný. Neformální hodnocení nebývá zaznamenáváno.

Formální hodnocení je periodické, standardizované, plánované a systematické. Je písemně dokumentované a založené v osobních spisech zaměstnanců. Zaměstnanci jsou s výsledky hodnocení seznámeni a mají právo se k nim vyjádřit.

K hodnocení zaměstnance se zpravidla přistupuje po zapracování nového zaměstnance, v případě že dochází ke snížení výkonnosti, z důvodů organizačních změn, na vyžádání samotného zaměstnance (např. s žádostí o zvýšení mzdy) a nebo při pravidelném hodnocení všech zaměstnanců.

Tradičním způsobem hodnocení zaměstnanců je hodnocení přímým nadřízeným, který by měl nejlépe znát úkoly zadané zaměstnanci a jejich provedení. Vyžaduje náročnost na nestrannost a objektivnost hodnotitele.

Hodnocení spolupracovníky bývá přínosem u týmové práce, kde lze vytvořit ucelenější představu o přínosech jedinců. Nevýhoda spočívá v možné neochotě spolupracovníků vyjádřit upřímný názor na kolegu ať už z důvodu rivality, špatných vztahů nebo naopak sympatií. Stejně tak může vzniknout falešná soudržnost v domnění, že bude zaměstnanec posuzován ostatními pozitivně jen v případě, že i jeho hodnocení ostatních bude kladné.

²⁹ Bláha, J., et al., Personalistika pro malé a střední firmy, Brno: CP Books, 2005, s. 135, ISBN 80-251-0374-9

Sebehodnocení vede ke zvýšení sebeuvědomění zaměstnance a nadřízený má možnost porovnat a zjistit rozdíly mezi jeho vlastním posouzením a tím, jak se sám hodnotí zaměstnanec. Forma sebehodnocení pomáhá zlepšit výkon zaměstnance skrze zvýšenou odpovědnost vůči firemním cílům.

Chce-li firma zdokonalovat své vedoucí pracovníky, může přistoupit na hodnocení, kdy zaměstnanci posuzují své nadřízené. Při této formě je nezbytné dodržet zásady dobrovolnosti, diskrétnosti a anonymity. Negativní úsudek by neměl být důvodem k odvolání, ale spíše ukazatelem ke zlepšení stylu vedení.

Každé hodnocení je nutné posuzovat spravedlivě a přesně a vždy s vazbou na odměňování zaměstnanců.

Odměňování zaměstnanců za výkon práce v pracovněprávních vztazích je komplexně upraveno Zákoníkem práce (§109 ZP). Efektivní a spravedlivý systém odměňování usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a vytváří harmonické vztahy ve firmě. Odměňování by mělo být přijatelné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Tradičně se považuje za odměnu mzda, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované zaměstnanci jako kompenzace za vykonanou práci. Zdaleka se však nejedná pouze o finanční formu odměny. Zaměstnanci potřebují spravedlivé odměňování, které by uspokojovalo jejich potřeby, dávalo jim sociální jistotu, životní stabilitu, jasnou perspektivu a možnost seberealizace. *„Jestliže má zaměstnanec pocit, že je spravedlivě finančně ohodnocen, a to i ve srovnání se zaměstnanci jiných společností, a pokud vnímá svoji práci jako zajímavou a smysluplnou, podporovanou dobrými manažerskými metodami, potom ho nezlákají vyhlídky na o něco vyšší výdělek u jiné společnosti, kde si nemůže být jist tak dobrými pracovními podmínkami.“*³⁰

V literatuře se uvádí dva druhy odměn, které spolu navzájem souvisí. Vnější odměny jsou hmatatelné a kontrolovatelné a poskytované zaměstnavatelem. Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu a vychází ze spokojenosti zaměstnance s vykonanou prací, z radosti, kterou mu práce přináší, z pocitů užitečnosti, úspěšnosti a z dosažení pracovních a osobních cílů.

Vzhledem k tomu, že mnohé zaměstnance pouhá peněžní forma odměny (mzda, prémie, osobní ohodnocení, mimořádné odměny) dostatečně nemotivuje, je třeba hledat v odměňování neustále nové inspirace. *„Výzkumy ukazují, že důležitým předpokladem stability a dobrého fungování každé firmy je nejenom dobrý výrobní program, ale i to,*

³⁰ Branham, L., Jak si udržet nejlepší zaměstnance, Brno: Computer Press 2004, s. 12, ISBN 80-251-0223-7

*jak dovede pracovat s lidským potenciálem, jak dokáže využívat vzdělání zaměstnanců a motivovat je, a to nejenom po stránce finanční, ale i vytvořením optimálních pracovních a sociálních podmínek, v nichž má být práce konána.“*³¹ Firmy tak častěji vedle mzdy poskytují zaměstnancům i další plnění v podobě zaměstnaneckých výhod (benefitů). Podaří-li se firmě vytvořit program zaměstnaneckých výhod, který bude zaměstnancům vyhovovat a motivovat je, pak se investovaný čas i peníze bezpochyby vyplatí. Některé benefity stanovené Zákonem č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu, jsou daňově zvýhodněné. Na této bázi jsou poskytovány ve formě stravenek, poukázek na dovolenou, relaxaci, v oblasti zdravotní péče, vzdělávání apod.

Hodnoty zaměstnanců se orientují na vytváření smysluplné práce v zaměstnání v kombinaci s jejich zájmy ve volném čase. *Volný čas lze pokládat za významný fenomén naší doby. Např. v USA spousta pracovníků začíná otevřeně přiznávat, že úspěch v zaměstnání a peníze jim nepřinesly šťastný život, ale chtějí mít rovněž čas na rodinu, přátele, zábavu a to i za cenu poněkud menšího výdělku.“*³² Zvyšování motivace a produktivity pracovní síly vyžaduje vytváření flexibilních pracovních výhod. Jednou z možností vytvoření systému zaměstnaneckých výhod je rozdělení benefitů na základní a volitelné. Za základní jsou považovány tzv. celoplošné (stravenky, zdravotní péče, dovolená navíc, věrnostní odměny apod.). Volitelné si můžou zaměstnanci vybírat z oblastí sportu, kultury, vzdělávání apod. a v rámci svého finančního limitu volit čerpání těchto výhod. Aby benefity účinně ovlivňovaly produktivnost zaměstnanců, je třeba zajistit správnou komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Kromě zaměstnaneckých výhod patří do oblasti odměňování také povýšení pracovníka, formální uznání (pochvala), pověřování významnými pracovními úkoly, pověřování vedením lidí, rozmanitá a zajímavá práce, vytváření příznivých pracovních podmínek a dobré a přátelské vztahy na pracovišti.

Odměňování zaměstnanců je významný motivačním nástrojem zaměstnance a proto by mělo být promyšlené, vyvážené, citlivé a spravedlivé aby mohlo být předpokladem trvale dobré a soustavně se zlepšující práce zaměstnanců firmy.

³¹ Čornejová, H., Abeceda personalisty, Olomouc: Anag, 2008, s. 129, ISBN 978-80-7263-441-5

³² Kraus, B., et. al., Člověk prostředí výchova, Brno: Paido, 2001, s. 159, ISBN 80-7315-004-2

4. Firemní kultura

Kultura je důležitou charakteristikou každého sociálního systému, ovlivňuje lidské myšlení a jednání. Firemní kultura ovlivňuje nejen lidskou práci, ale je také známkou vyspělosti organizace a proto by ji měla být věnována pozornost. „*Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují nejen myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život. Firemní kultura je silou, která vede k dosažení cílů podniku a k rozvoji osobnosti zaměstnanců i zákazníků*“³³

Firemní kultura zahrnuje hodnoty, normy a obecná pravidla, která jsou vytvářena především vrcholným managementem firmy, který tvoří osobní příklad ostatním zaměstnancům. Hodnoty jsou nejen vedením firmy vyhlašovány, ale také sdíleny ostatními pracovníky firmy. Mezi tyto hodnoty bývají uváděny např. vysoká výkonnost, vstřícnost k zákazníkům a klientům, jakost produktů, etika chování, obětavost ve prospěch celku, prospěch zaměstnanců firmy atd. Firemní kultura je tvořena nejen firemním logem, celkovým vizuálním stylem, pořádkem na pracovištích, způsobem vnitrofiremní komunikace a kvalitou mezilidských vztahů, ale také vyspělosti uplatňovaných technologií, podporou vzdělávání zaměstnanců, kvalitou zvládnutí pracovních úkolů, přístupem managementu atd.

Firemní kultura je komplex vnitrofiremních faktorů a podmínek, které ovlivňují, výkonnost, úspěšnost a v neposlední řadě atmosféru firmy, která má významný vliv na spokojenost zaměstnance a propojení jeho osobních cílů s cíly firmy. „*Ukazatelem pozitivního vlivu určité firemní kultury na efektivnost působení či fungování zaměstnanců firmy je na jedné straně osvojení si hodnot, norem a dalších složek dané firemní kultury, projevující se v pracovním výkonu, jednání a chování lidí, na druhé straně je to spokojenost zaměstnanců s příslušností k dané firmě.*“³⁴

4.1. Tvorba firemní kultury

Od firemní kultury se očekává, že bude přispívat k efektivnímu fungování, prosperitě a k dlouhodobému rozvoji firmy. Působení žádoucí firemní kultury na veřejnost usnadňuje dosažení podnikatelské úspěšnosti. Určitou kulturou se vyznačuje každá firma, ale ne vždy se jedná o silnou a podpůrnou kulturu přispívající k posílení konkurenceschopnosti firmy. Pouze promyšlená a utvářená firemní kultura se stává

³³ Šigut, Z., Firemní kultura a lidské zdroje, Praha: Aspi Publishing, 2004, 9, s. 50, ISBN 80-7357-046-7

³⁴ Bláha, J., et al., Personalistika pro malé a střední firmy, Brno: CP Books, 2005, s. 242, ISBN 80-251-0374-9

účinným nástrojem personálního řízení. Rozhodne-li se firma změnit a přizpůsobit firemní kulturu svým cílům, je třeba nejprve důkladně poznat a analyzovat stávající kulturu. Úroveň a kvalita je zjišťována auditem, který hodnotí jednotlivé její prvky metodami pozorování a pohovorů. Vyhodnocuje hmotné prvky jako je vybavení pracoviště a nehmotné prvky, tedy schémata, loga, symboly, rituály a obřady.

K požadovaným změnám firemní kultury dochází postupně na základě vypracovaného projektu kulturních změn, který by měl dodržovat následné kroky:

1. Stanovení základních rysů existující firemní kultury. Uvědomit si preferované firemní hodnoty, jimiž se firma řídí, zjistit, které hodnoty, zvyky, normy chování a jednání zaměstnanců jsou pouze deklarovány a jaké jsou skutečně sdíleny a respektovány.
2. Porovnat rysy existující firemní kultury a požadavky na firemní kulturu vyvozenými z cílů firmy. Představa o firemní kultuře je výsledkem porozumění manažerů firmy zákonitostem fungování organizace jako sociálního systému. Identifikace rozdílů mezi dosavadní a žádoucí firemní kulturou by se měly stát východiskem pro formulaci změn firemní kultury.
3. Stanovit změny firemní kultury, které je zapotřebí uskutečnit. Propracovat zmíněné změny do konkrétních realizovatelných aktivit a opatření.
4. Sestavit program kulturních změn. Účelem je stanovit takový postup, který by umožnil zavést žádoucí změny do života firmy.
5. Implementovat postupně vytyčené kroky. K tomu, aby mohly být posouzeny výsledky implementace, je nutno stanovit určité parametry, umožňující změřit dosažené výsledky (např. pokles počtu stížností, nežádoucího chování nebo zlepšení kvality komunikace apod.).
6. Zkontrolovat dosažené výsledky. Některé změny firemní kultury vyžadují určitý čas ke svému prosazení. Nejsou-li žádoucí změny firemní kultury podporovány, kontrolovány a vyžadovány managementem firmy, mají tendenci se vytrácet a firma se vrací k dřívějším kulturním vzorcům.
7. Pokud není dosaženo žádoucího účinku změny firemní kultury, je zapotřebí vhodnými manažerskými intervencemi firemní kulturu dále dotvářet.
8. Firemní kultura je výsledek mnohdy dlouholetého vývoje organizace, a proto jsou pokusy o radikální transformaci nesmírně obtížné. Podmínkou úspěšné změny firemní kultury je překonání případného odporu vůči zaváděným změnám a její přijmutí a sdílení zaměstnanci, kteří se s kulturou ztotožní.

Úspěšnou implementaci podnikové kultury ovlivňuje dostupnost informací, které firemní kulturu ovlivňují. Například informace o hospodářském výsledku firmy, péče o zaměstnance, péče o zákazníky, dobročinná finanční podpora aj. Informace mohou být šířeny formou firemních porad, intranetem, internetem, prospekty atd. Nezbytné jsou informace vymezující řád chodu firmy. Aby byly vytvořeny podmínky pro přehledný a jednoduchý výklad firemních pravidel, je třeba vytvořit firemní dokumenty obsahující psané normy. Jedná se o organizační a pracovní směrnice a firemní plány.

Firemní kultura je utvářena a upevňována osobním příkladem manažerů, kteří musí být schopni vytvářet základní vizi, hodnoty, normy a cíle a podporovat jejich přijetí ostatními zaměstnanci. Velkou roli při tvorbě a implementaci firemní kultury zastává personální management, který buduje efektivní systém firemního vzdělávání a zajišťuje tak soulad mezi kvalifikační strukturou zaměstnanců a potřebami firmy. „*Personální management a jeho součást systém podnikového vzdělávání představuje významný faktor implementace firemní kultury.*“³⁵

4.2. Etické jednání jako součást firemní kultury

V konkurenčním prostředí jsou vedoucí manažeři při dosahování firemní výkonnosti vystavováni velkému tlaku, který může mít negativní důsledky v podobě bezohledných a neetických postupů. Tyto postupy se pak stávají nedílným rysem vnímaného obrazu firemní kultury. Neetické jednání manažerů může být úmyslné či neúmyslné, z neschopnosti rozlišit, co je a není etické. Etické problémy bývají málokdy jasně vymezené, neboť do této problematiky se promítá i hodnotová struktura společnosti a národní kultura. Co v jednom kulturním prostředí je hodnoceno jako etické, může být jinde považováno za velmi neetické. Nástrojem, pomáhajícím řešit etická dilemata manažerů firmy, je firemní etika – nauka o morálním rozhodování. Zahrnuje rozmanité normy, uplatňované v organizaci, které se týkají kontaktu a dorozumění mezi zaměstnanci. Týká se pojmů, jako jsou pravda, spravedlnost, rovnost, osobní svoboda, odpovědnost, dobro, zlo apod. „*Firemní etika upravuje následující oblasti:*

- *slušnost a respektování zákonů,*
- *bezpečnost a kvalita výrobků,*

³⁵ Šigut, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*, Praha: Aspi Publishing, 2004, 9, s. 27, ISBN 80-7357-046-7

- *konflikt zájmů a jejich řešení,*
- *uzavírání pracovních smluv,*
- *bezpečnost práce a ochrana zdraví,*
- *poctivost v obchodním jednání,*
- *vztahy k zaměstnancům,*
- *vztahy k zákazníkům,*
- *vztahy k dodavatelům,*
- *vztahy ke konkurenci,*
- *vztahy k akcionářům,*
- *vztahy k orgánům státní správy,*
- *ochrana životního prostředí,*
- *zacházení s informacemi. “³⁶*

Firemní etika může mít podobu psaného dokumentu, který se nazývá Etický kodex. Etický kodex poskytuje podrobnější rozpracování obecných i konkrétních pravidel, morálních zásad a jejich použití při práci v organizaci. Etický kodexy a jemu podobné dokumenty slouží ke kultivaci firemní kultury. Měl by být přístupný pro všechny zaměstnance a kontrolovaný vedoucími pracovníky. Je jedním z nástrojů personálního řízení a napomáhá k formování pracovních vztahů a posiluje identifikaci zaměstnanců s firmou. Etické principy jsou nezbytnou součástí personálního řízení ovlivňující firemní kulturu a tím přispívají k prosperitě a úspěšnosti firmy.

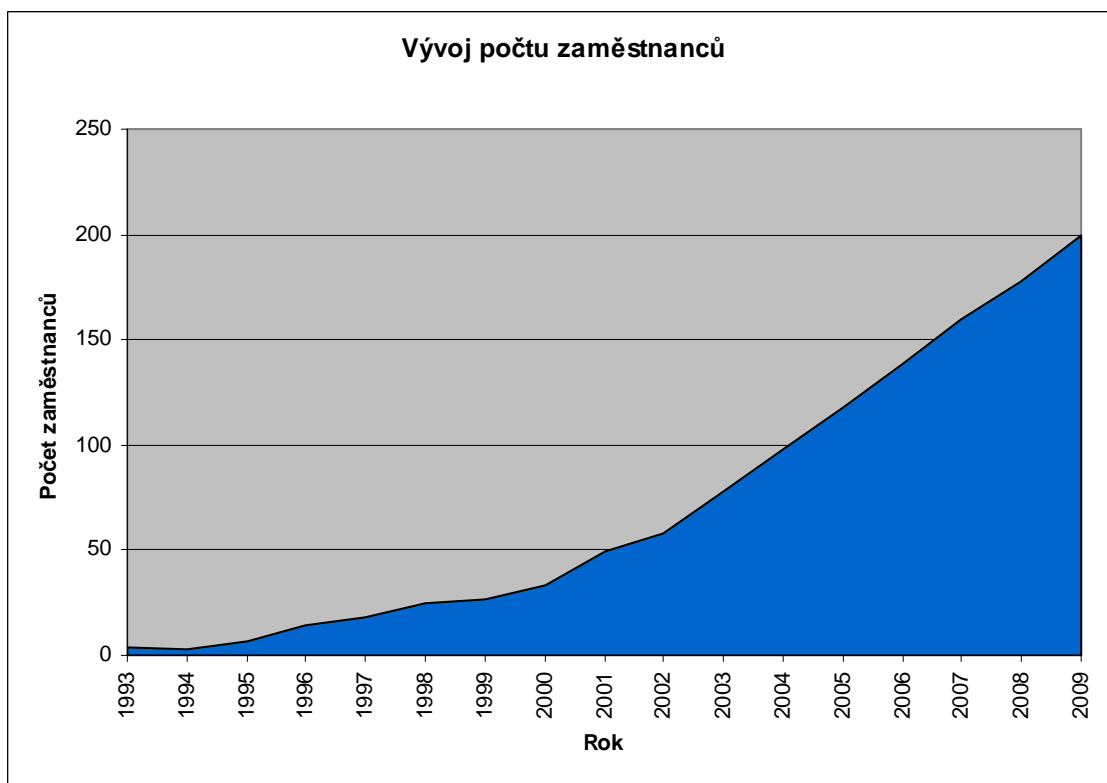
³⁶ Gregor, A., Řízení lidských zdrojů, Zlín: UTB, 2008, s. 89, ISBN 978-80-7318-685-2

II. PRAKTICKÁ ČÁST

1. Představení sledované společnosti TENZA, a.s.

Společnost TENZA, a.s. byla založena v roce 1993 a na počátku svého působení se vyznačovala otevřenou až familiérní atmosférou, pro kterou bylo příznačné vysoké tempo pracovního nasazení a obětavost zaměstnanců ve prospěch firmy. Dynamický růst a rozvoj firmy způsobil mnoho kvantitativních i kvalitativních změn, které se odrážely nejen v rozsahu činností společnosti, ale také v práci zaměstnanců. Jedním z důsledků tak prudkého růstu byla i přirozená ztráta bezprostřední kontroly zakladatelů a vrcholového managementu firmy nad činnostmi, postoji a chováním jednotlivých zaměstnanců. Progresivní nárůst personálu společnosti nejlépe dokládá graf č. 1.

Graf č. 1

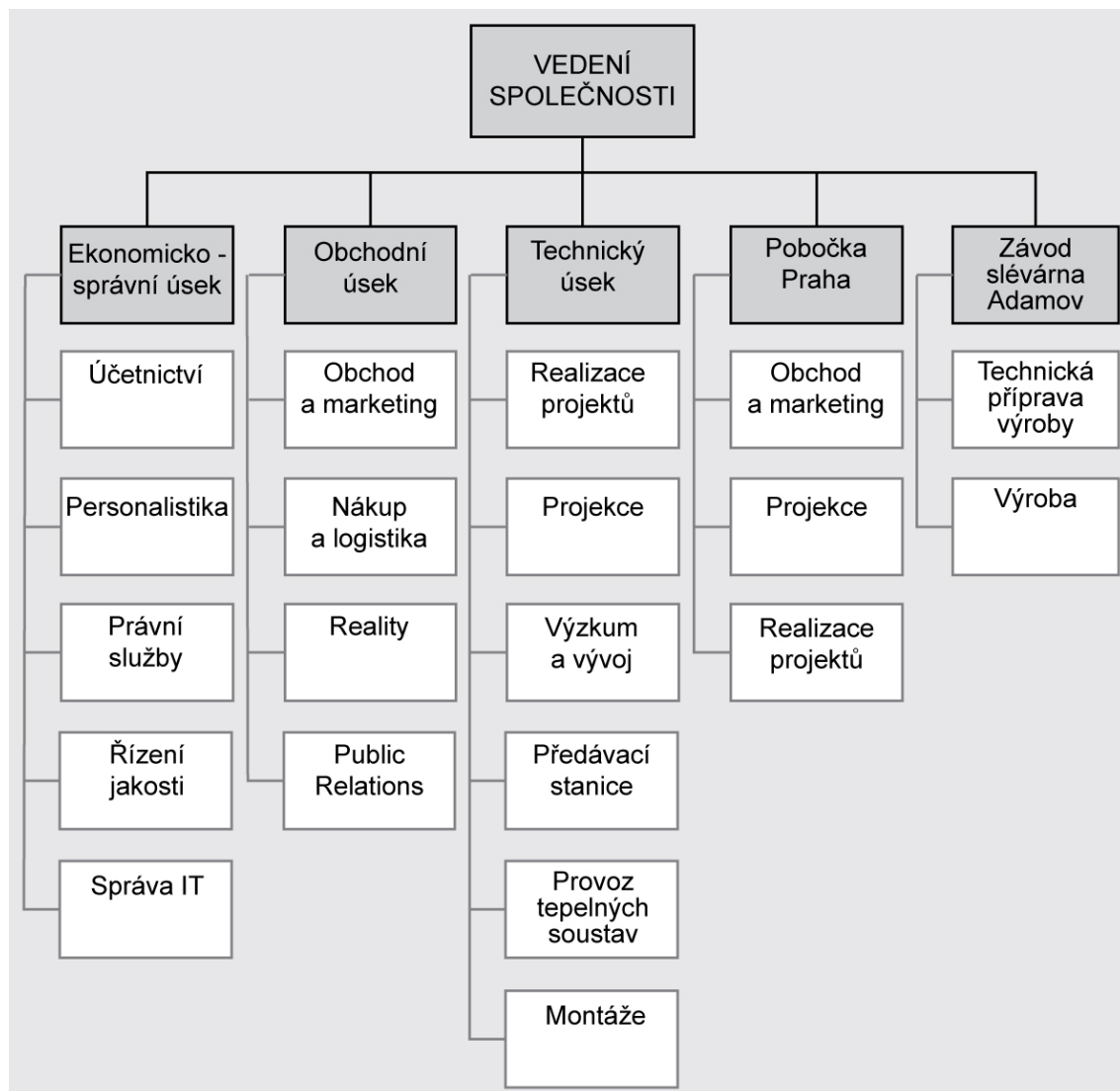


Stoupající počet pracovníků sebou přinesl i větší nárok na diverzifikaci pracovních postupů a organizační strukturu. Na přelomu druhého tisíciletí si situace vyžádala výrazné rozdělení pravomocí a zodpovědností mezi vrcholný management a také jeho rozšíření. Společně s tímto rozšířením vznikla nutnost dalšího řídicího mezistupně. Přirozeně došlo k rozčlenění firmy do několika organizačních úseků a středisek. V současnosti společnost se společnost rozrostla z původních tří pracovníků až na 200

zaměstnanců, kteří jsou rozčleněni do organizační struktury, jež je znázorněna na následujícím obrázku.

Schéma č. 1

Organizační řád TENZA, a.s.



Spolu s formálním vymezením organizace byly vypracovány a zavedeny nástroje řízení k usnadnění chodu firmy (organizační směrnice, nařízení, popisy práce, technologické předpisy, systém řízení jakosti, informační systém aj.).

Zmíněný nárůst počtu zaměstnanců si vyžádal větší důraz na cílenou personální práci. Společnosti byl dán řád a systematičnost na úrovni personální práce, s důrazem na další vzdělávání, motivování, poskytování benefitů, vytváření příležitostí pro volnočasové aktivity a důsledné posilování firemní kultury. A to vše s cílem dosáhnout co nejlepší komunikace uvnitř i navenek společnosti, kvalitních pracovních výsledků a osobní spokojenosti zaměstnanců.

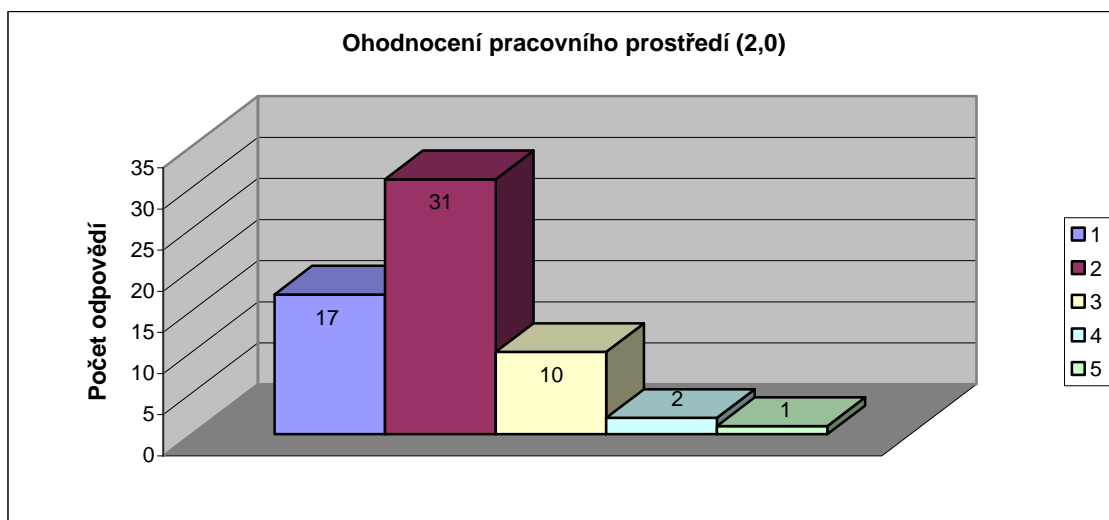
2. Šetření míry spokojenosti ve společnosti TENZA, a.s.

Ve sledované společnosti byl distribuován anonymní dotazník, který je přílohou této bakalářské práce. O jeho vyplnění byli požádáni pouze řadoví zaměstnanci mimo vrcholný management a dělnické pozice. Z celkového počtu 120 kusů bylo následně odevzdáno 61 úplně vyplněných dotazníků. Sledovaný vzorek respondentů tedy představuje téměř jednu třetinu všech zaměstnanců společnosti a polovinu všech zaměstnanců soustředěných v sídle společnosti. Výsledky šetření, jejichž hodnocení odpovídalo známkování ve škole, tedy na stupnici od 1 do 5, budou v této kapitole popsány a kvantifikovány ve čtyřech okruzích. Každá jednotlivá otázka je doplněna grafem a jeho výsledné hodnoty jsou pro zjednodušení vyjádřeny aritmetickým průměrem přidělených známek. První okruh otázek sleduje spokojenost s pracovními podmínkami vytvořených zaměstnavatelem, druhý okruh hodnotí komunikaci a mezilidské vztahy, ve třetím okruhu známkuje zaměstnanec svého nadřízeného a poslední okruh shrnuje celkovou míru spokojenosti vyjádřenou respondenty.

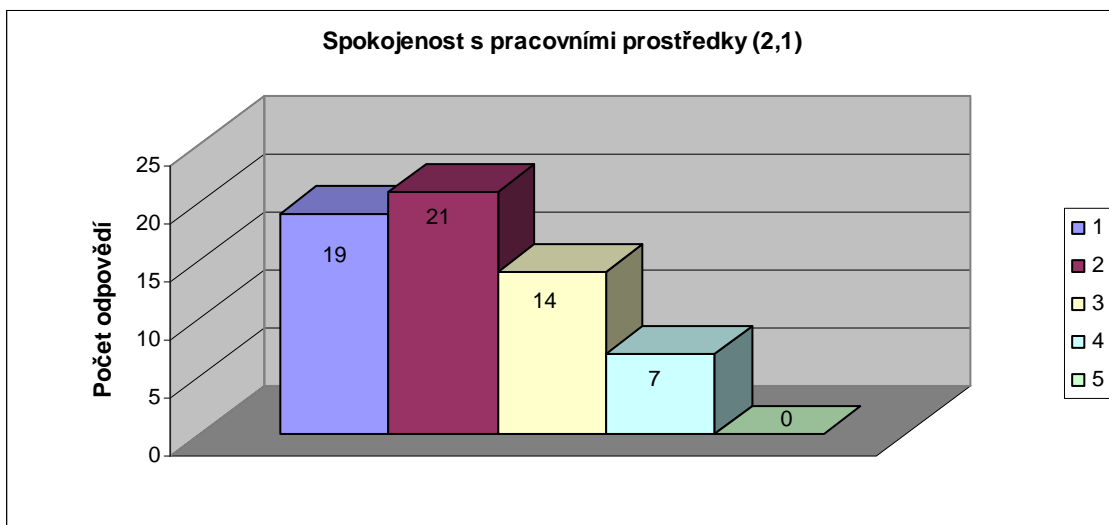
Okruh č. 1

Mezi otázky, které se vztahovaly k pracovním podmínkám, byly zahrnuty témata spokojenosti s pracovním prostředím, pracovními prostředky, dopravní dostupností, délkou pracovní doby, využitím dosažené kvalifikace a schopností, poskytování školení a vzdělávání a platové ohodnocení. Oblast pracovních podmínek byla hodnocena spíše kladně, až na oblast platového ohodnocení. Zde se objevují čtenější negativní odpovědi, které se odrážejí na výsledné známce 2,6. Nejvíce spokojenosti je vykazováno známkou 1,9 u dopravní dostupnosti. Pracovního prostředí se jeví uspokojivě (2,0).

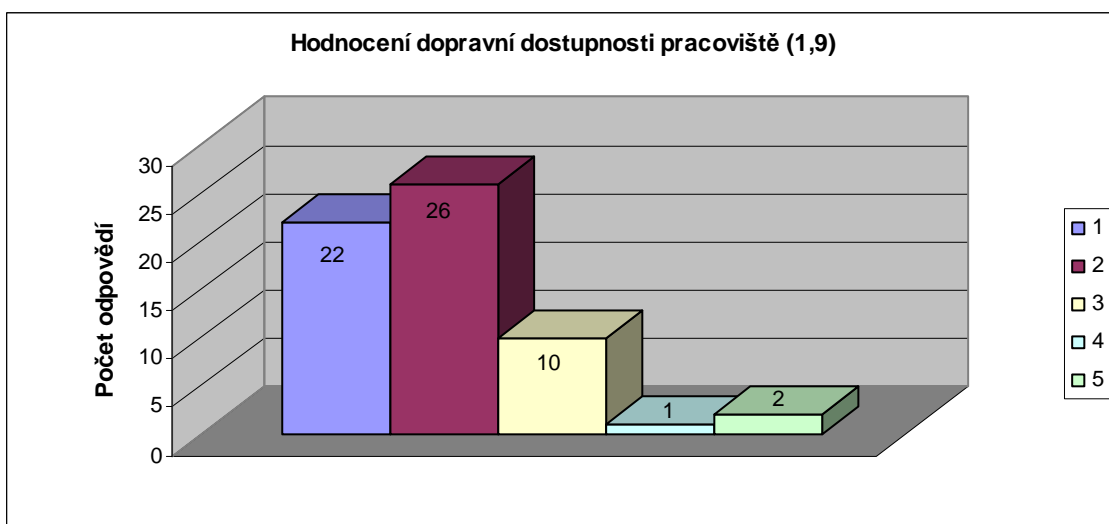
Graf č. 2



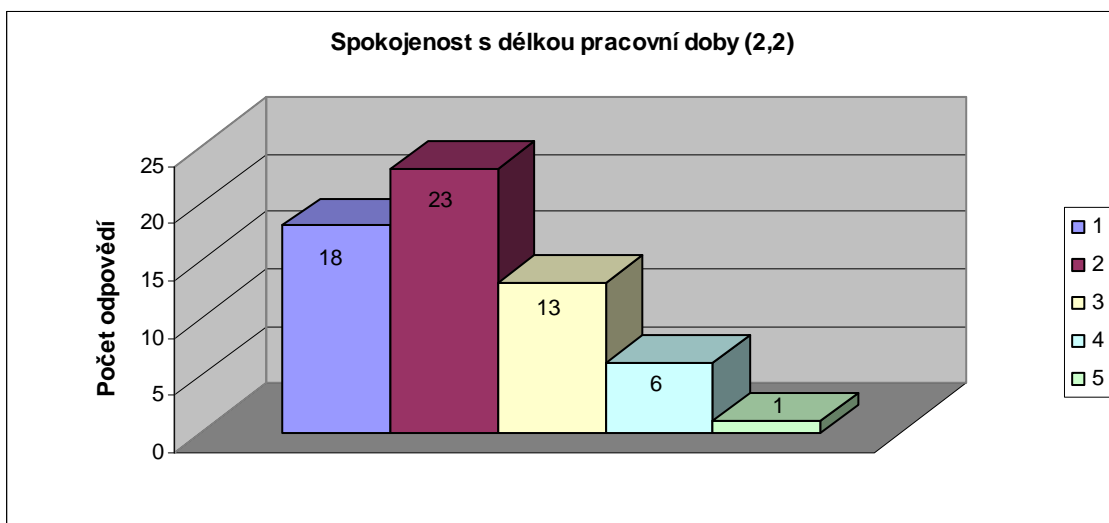
Graf č. 3



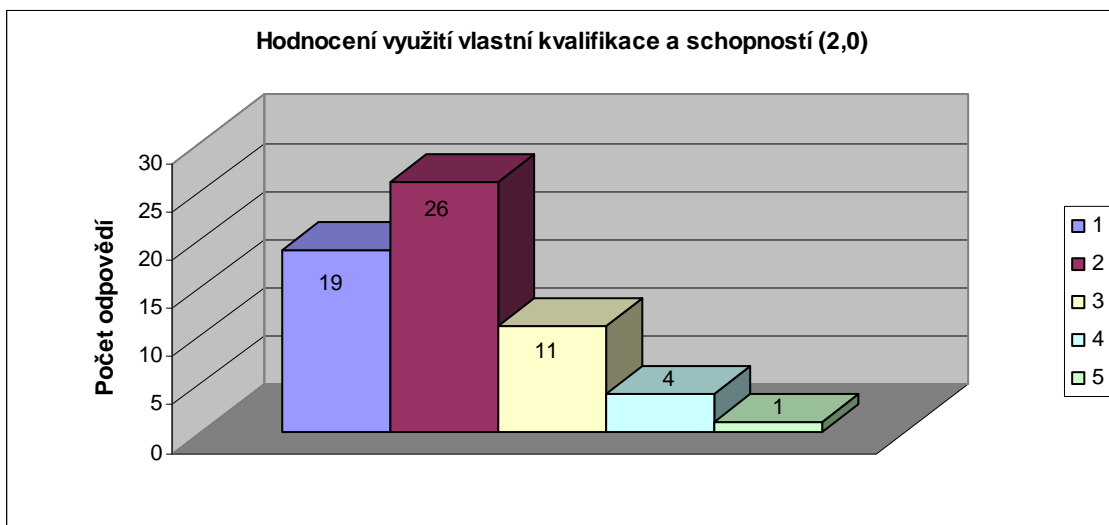
Graf č. 4



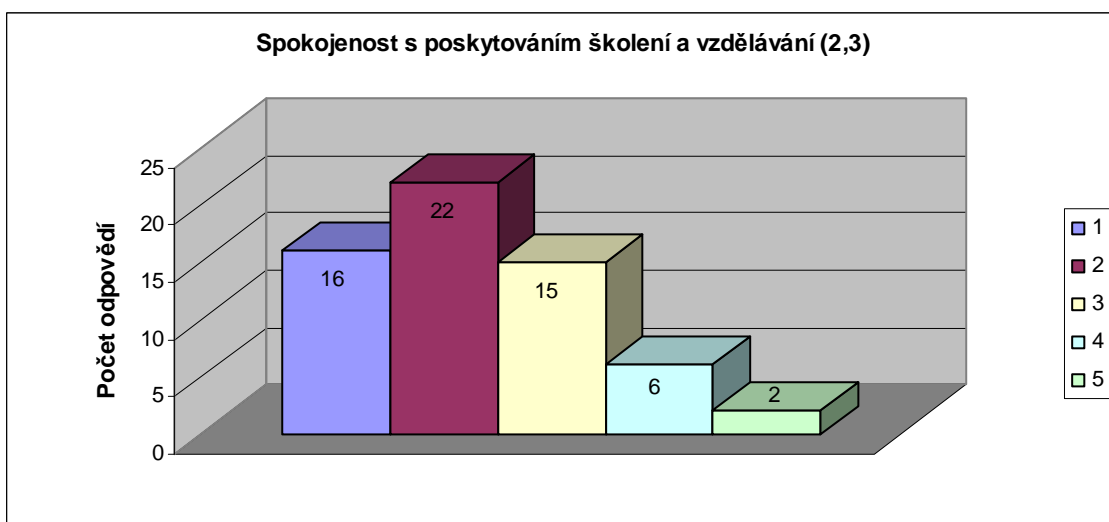
Graf č. 5



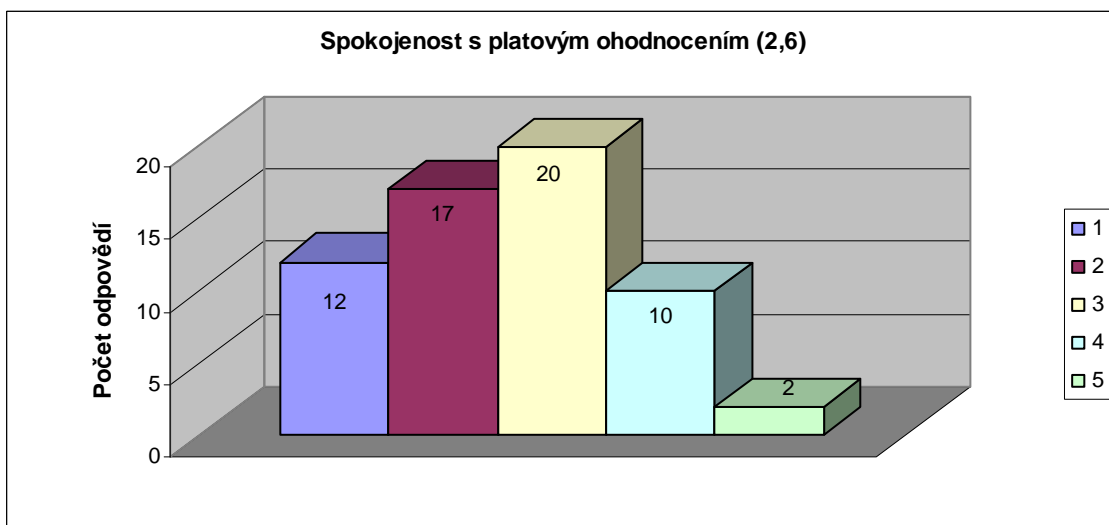
Graf č.6



Graf č. 7



Graf č. 8

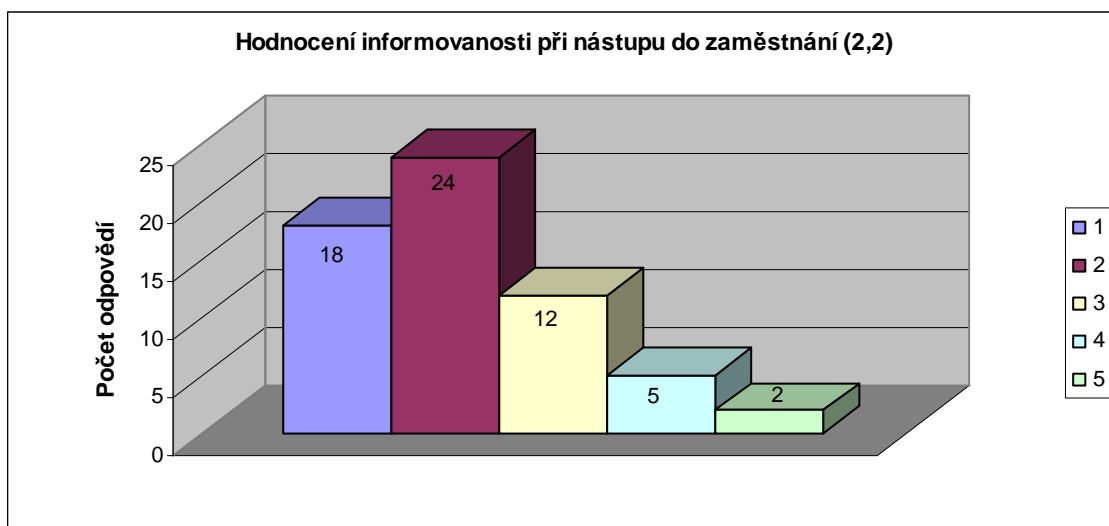


Pokud se respondenti vyjadřovali k poskytnutým prostředkům, ty chápeme jako soubor předmětů, které lze využívat i mimo pracoviště, jako jsou mobilní telefony, notebooky či osobní vozidla, byla úroveň spokojenosti zaměstnanců umístěna zejména ve středové úrovni a zároveň se zde vyskytlo množství záporných hodnot. Výsledná známka udělena spokojenosti s pracovními prostředky je 2,1. Z grafů dále vyplývá, že stejná skupina lidí je spokojená s délkou pracovní doby (2,1) a využitím svých kvalifikačních předpokladů (2,1). Z grafu je také patrný zvýšený zájem o školení a vzdělávání (2,3). I přesto, že zaměstnanci většinou považují pracovní podmínky poskytované společností za uspokojivé, vyskytuje se mezi nimi více jak polovina, která se nepovažuje dostatečně platově ohodnocena.

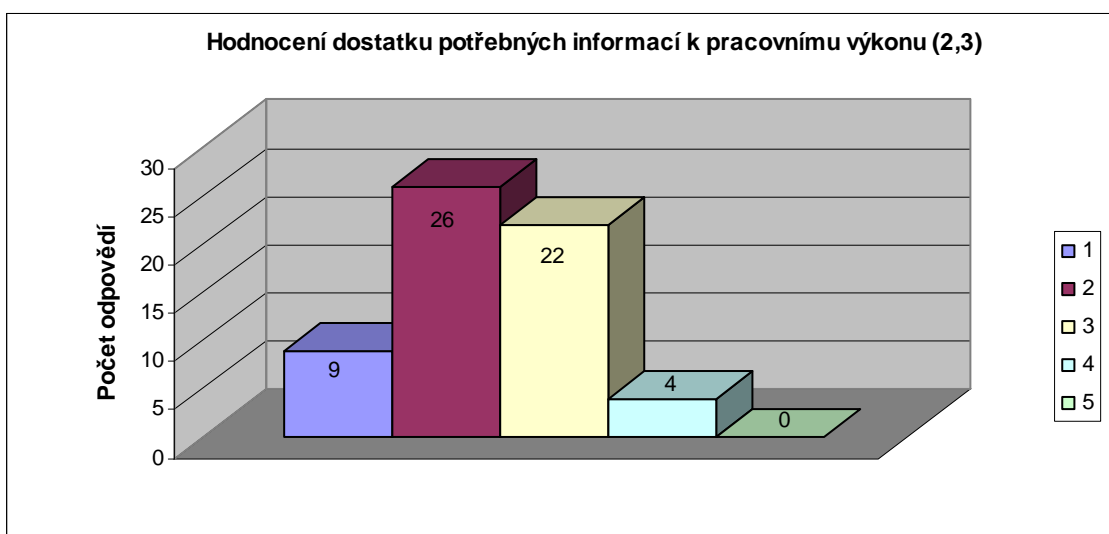
Okruh č. 2

Hlavními tématy šetření komunikace a mezilidských vztahů bylo: dostatečné předání vstupních informací při nástupu do zaměstnání; dostatek informací potřebných k pracovnímu výkonu; mezilidské vztahy na pracovištích; spolupráce s jinými odděleními; hodnocení otevřenosti diskuse s nadřízeným při řešení pracovních problémů. Vyhodnocení výše zmíněných témat je zpracováno v grafech č. 9 – 12.

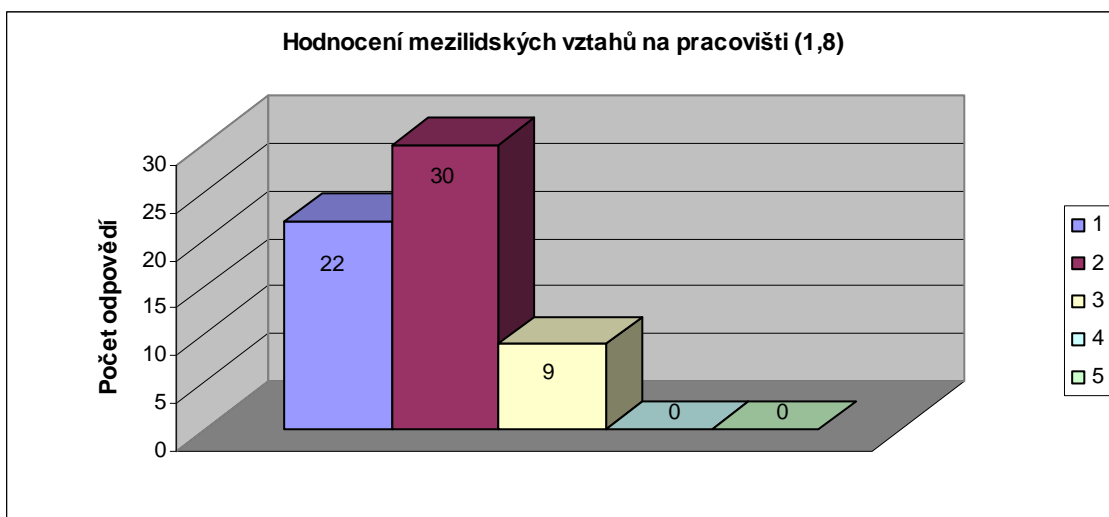
Graf č. 9



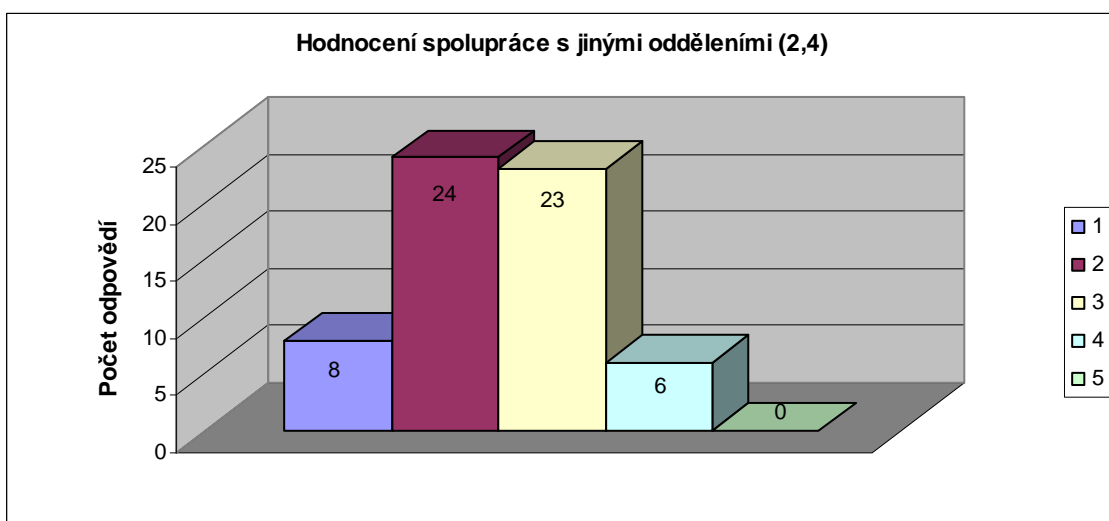
Graf č. 10



Graf č. 11



Graf č. 12

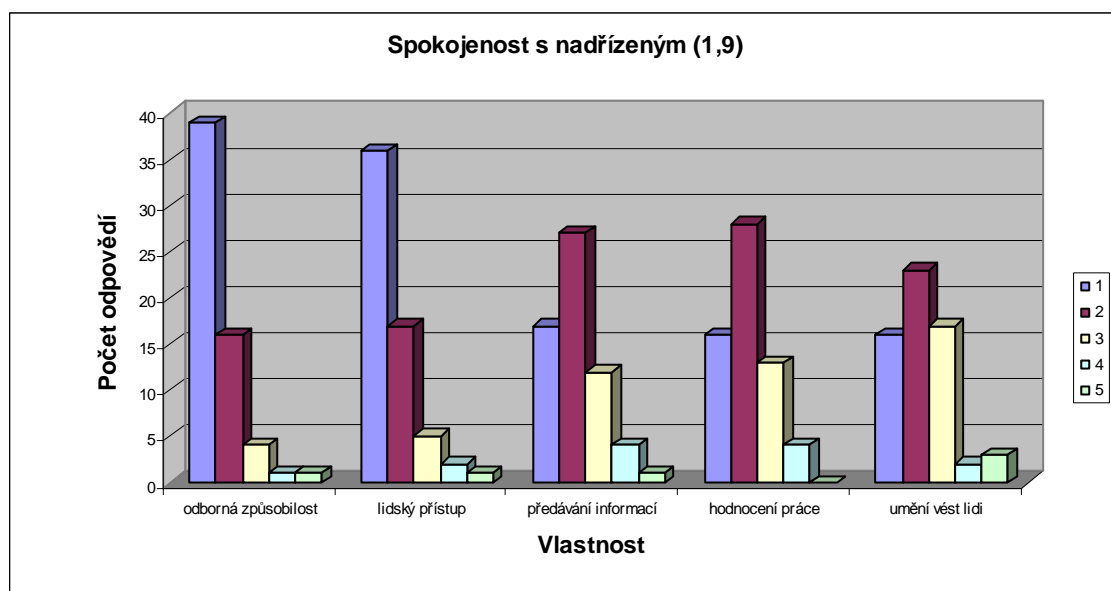


Z těchto grafů je zřejmé, že komunikace a mezilidské vztahy v rámci jednotlivých částí firmy jsou veskrze pozitivní, a to snad díky dobře fungujícím oddělením. Vyplyvá to z hodnocení mezilidských vztahů (1,8) a schopnosti řešit problém s přímým nadřízeným (1,6). Téměř polovina respondentů vyjádřila nedostatečnost v oblasti předávání informací k pracovnímu výkonu (2,3) a spolupráce s jinými odděleními (2,4). Tyto výsledky poukazují na neuspokojivou komunikaci napříč odděleními.

Okruh č. 3

Základními nositeli firemní komunikace a kultury je management, a to jak na nejvyšší úrovni, tak na střední úrovni. Hodnocení přímého nadřízeného bylo samostatnou částí dotazníku. V této oblasti bylo v centru zájmu hodnocení vlastností přímých nadřízených jako je: odborná způsobilost, lidský přístup, předávání informací, ohodnocení práce podřízeného a umění vést podřízené. Grafem č. 13 je doložena jejich kvantifikace.

Graf č. 13



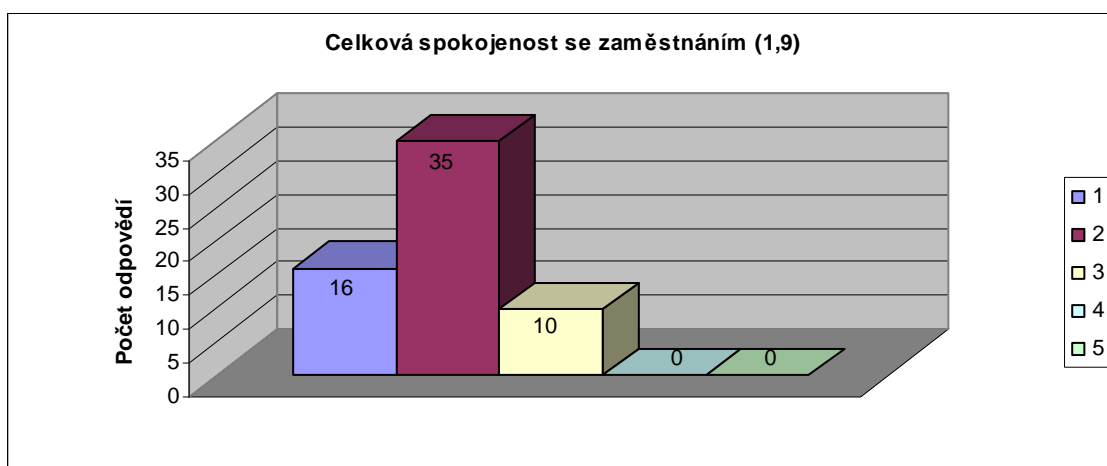
Vysoce hodnocena je odborná způsobilost, tedy schopnost řešit pracovní úkol (1,5). I lidský přístup (1,6) podtrhuje předešlé grafy, které dokumentují dobré mezilidské vztahy na oddělení. Nicméně schopnost předávat informace (2,1) a hodnocení práce podřízených (2,1) už jeví příklon k negativním hodnotám. Nejhuře byla ohodnocena schopnost vedení lidí (2,2). Z toho mimo jiné vyplývá, že u této

konkrétní společnosti, která je technicky zaměřená, lidé nezahrnují do odborné způsobilosti nadřazených manažerské dovednosti.

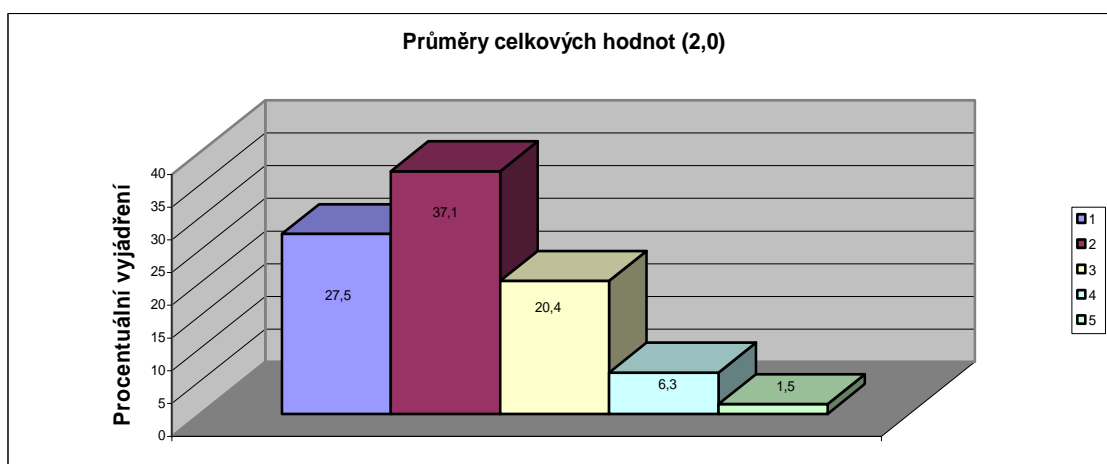
Okruh č. 4

Závěrečný okruh dotazů se soustřeďuje na obecné hodnocení spokojenosti ve sledované společnosti. V dotazníku byla otázka na celkovou spokojenost se zaměstnáním položena záměrně první v pořadí, aby byl odpovědí vyjádřen subjektivní pocit spokojenosti respondenta. Poté následovaly dílčí dotazy na konkrétní faktory ovlivňující výsledky šetření. Následnou sumarizací všech odpovědí bylo možné vytvořit objektivní hodnocení spokojenosti založené na jednotlivých výsledcích hodnocených oblastí. Porovnáním subjektivního hodnocení (1,9) s výsledky všech nasbíraných hodnot (2,0) je patrná shoda subjektivního i objektivního hodnocení. Nepatrný rozdíl ve prospěch subjektivního pocitu je pravděpodobně daný dobrými mezilidskými vztahy v zaměstnání. Níže uvedené grafy č. 14 a 15 zobrazují celkovou úroveň spokojenosti.

Graf č. 14

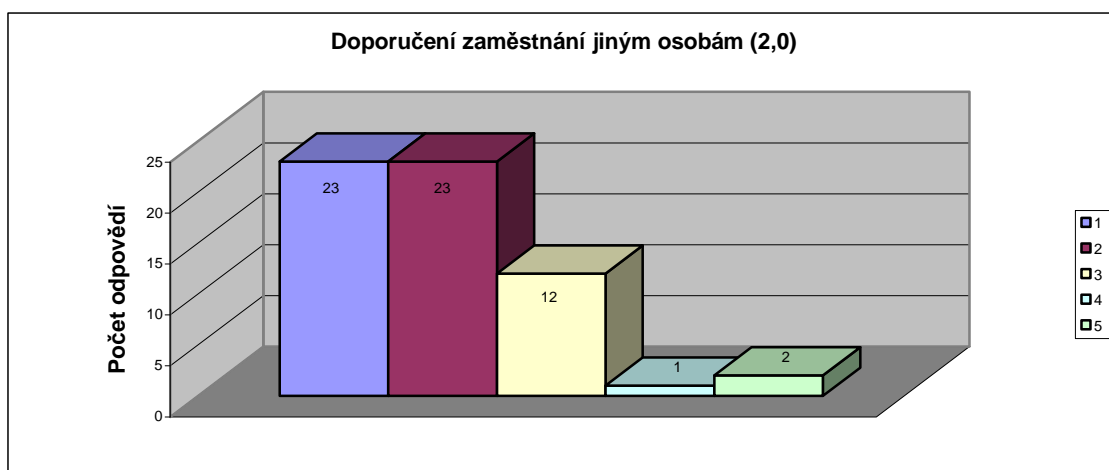


Graf č. 15



Z uvedeného vyplývá, že celkové hodnocení je v zásadě pozitivní a krajní hodnoty v záporné škále jsou zanedbatelné. Potvrzením nebo vyvrácením takového hodnocení byla i otázka, zda by respondenti doporučili práci ve společnosti jiným osobám. Podstatná většina dotazovaných by práci ve sledované společnosti doporučila a otázku ohodnotila známkou 2,0.

Graf č. 16



Následující tabulka průměrných známek jednotlivých otázek podává přehled o nejlépe hodnocených faktorech působících na spokojenost pracovníků mezi které se řadí mezilidské vztahy a komunikace s nadřízeným a také dokladuje, že nejméně spokojenosti bylo projevováno s vyšší platového ohodnocení. Na třetím místě se umístila celková spokojenost se zaměstnáním. Zmíněné dokazuje, že finanční ohodnocení není nejdůležitějším faktorem podílejícím se na celkové spokojenosti zaměstnance.

Tabulka č. 1

Pořadí	Hodnocené faktory	Průměrné známky
1	otevřenost diskuse s nadřízeným	1,6
2	mezilidské vztahy na pracovišti	1,8
3	celková spokojenost se zaměstnáním	1,9
4	dopravní dostupnost na pracoviště	1,9
5	vlastnosti přímého nadřízeného	1,9
6	doporučení zaměstnání jiným osobám	2,0
7	pracovní prostředí	2,0
8	využití vlastní kvalifikace a schopností	2,0
9	pracovní prostředky	2,1
10	délka pracovní doby	2,2
11	informovanost při nástupu do zaměstnání	2,2
12	poskytování školení a zdělávání	2,3
13	dostatečnost informací k práci	2,3
14	spolupráce s jinými odděleními	2,4
15	platové ohodnocení	2,6

Závěr

Personální práce v organizaci je silně utvářena a ovlivňována všemi jednotlivci působícími v organizaci. Zejména ve velké společnosti, v níž nalezneme propracovanější způsob řízení se potvrzuje, že personální práce je živý organizmus, který se navzájem ovlivňuje jak shora dolů, tak zesponu nahoru. Ze zjištěného vyplývá, že základy personální práce by měly být přirozenou součástí profesní výbavy celého managementu, nejen na úrovni vrcholného, ale i na úrovni středního managementu. Osobu personalisty shledávám jako koordinátora personální práce a současně komunikátora mezi jednotlivými organizačními a tudíž i sociálními skupinami uvnitř organizace. Personalista by měl ovládat základy psychologie, sociologie a veškeré právní znalosti související s fungováním organizace. Personální práce nezávisí jen na managementu, ale silně ji ovlivňují i samotní řadoví zaměstnanci. Právě ti vytváří základ firmy, mezilidské vztahy, podílejí se na utváření firemní kultury a zpětně ovlivňují management. Míra spokojenosti zaměstnanců na všech úrovních je základním a nutným předpokladem dobře fungující společnosti potažmo dobře fungující personální práce v organizaci.

Z výše uvedeného důvodu byla spokojenost zaměstnanců tématem praktické části. V rámci společnosti TENZA, a.s. jsem provedla vlastní šetření, které lze shrnout následovně. Společnost má zájem vytvářet podmínky pro celkovou spokojenost zaměstnanců, snaží se dostupnými prostředky vytvářet uspokojivé pracovní prostředí, umožňuje vzdělání a rozvoj zaměstnanců a dbá na kvalitu mezilidských vztahů na pracovišti. Z uvedeného šetření dále vyplývá, že celkové hodnocení spokojenosti vyznívá pro tuto společnost v zásadě kladně i přes veškeré dílčí nedostatky. Tyto lze shrnout do několika oblastí:

1. Zhoršená míra předávání informací nutných k výkonu povolání, která může být dána systémem zadávání úkolů napříč odděleními.
2. Skutečnost, že management přes veškeré své odborné a lidské kvality, je z řad zaměstnanců hodnocen v oblasti vedení lidí ve zvýšené míře v negativních hodnotách. Může se jednat o důsledek rychlého růstu firmy, kdy se systém řízení zcela nepřizpůsobil novým požadavkům početnějšího personálu.
3. Nedostatek komunikace mezi jednotlivými odděleními, jenž lze přisoudit vytvoření složitější členitosti organizační struktury a z toho plynoucí separace jednotlivých zaměstnanců do pracovních skupin, mezi nimiž může docházet k napjatým vztahům.

Obecně lze vyjádřit názor, že všechny zmíněné nedostatky jsou v porovnání s celkovým vyzněním šetření marginální a pouze ukazují prostor, v rámci něhož by měl management zkvalitnit svoji práci, aby se tyto středně negativní hodnoty posunuly do oblasti pozitivní. Oblasti, které jsem neshledala jako pozitivní jsou dle mého názoru způsobeny dynamickým nárůstem zaměstnanosti, množstvím práce, a tím i členitější strukturou společnosti.

Výsledek mého šetření poukazuje na skutečnost, že výrazný progres na úrovni zaměstnanosti klade důraz na systematickou činnost personální práce.

Resumé

Tématem bakalářské práce jsou personální činnosti prováděné v organizaci, které podporují úspěšnost podnikání a ovlivňují osobní úspěch a seberealizaci jednotlivce.

Teoretická část definuje pojem personální práce v organizaci.

První kapitola je věnována úloze personální práce, jejímu historickému vývoji a pravidlům, které jsou stanoveny platnými zákony, právními předpisy, zásadami a principy manažerské etiky, poznatky z psychologie, sociologie, pedagogiky a práva. Spokojenosti zaměstnance se jeví jako jeden z ukazatelů dobře fungující personalistiky.

Ve druhé kapitole jsou popisovány činnosti podílející se na formování personálu, jehož cílem je dosažení optimálního stavu zaměstnanců. Do těchto činností patří personální plánování, získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců a činnosti související s ukončením pracovního vztahu k firmě. Podrobněji se práce věnuje výběru zaměstnanců, a to konkrétně pohovorem jako jednou z nejvhodnější metodou výběru, která by měla být součástí každé výběrové procedury.

Třetí kapitola vysvětluje důležitost procesu řízení pracovního výkonu. Základním nástrojem je komunikace se zaměstnanci, jejich zapojení do života firmy a vytváření podmínek pro efektivní práci. Používání motivačních faktorů, vzdělávání, rozvoj a odměňování patří mezi stěžejní aktivity řízení pracovního výkonu.

Ve čtvrté kapitole je charakterizována kultura firmy jako nezbytná součást každého sociálního systému, která ovlivňuje nejen lidské myšlení a jednání, ale také lidskou práci a vyspělost každé organizace. Součástí firemní kultury je i dodržování etických principů, které jsou důležité pro prosperitu, úspěšnost a atmosféru společnosti.

V praktické části je vyhodnoceno šetření spokojenosti zaměstnanců, které bylo provedeno v konkrétní firmě. Sumarizací anonymních dotazníků byla zjištěna pozitivní odezva od respondentů.

Anotace

Předmětem této bakalářské práce je problematika personální práce, jejíž princip platí pro všechny organizace bez ohledu na její velikost. V teoretické části bakalářská práce definuje úlohu personalistiky, popisuje její činnosti nezbytné pro efektivní řízení organizace, zaměřuje se na formování personálu od jeho plánování, přes získávání a metody výběru až po propouštění zaměstnanců v souladu s ustanovením platných zákonů. Část práce je věnována řízení pracovnímu výkonu a firemní kultuře. V praktické části je následně provedeno šetření míry spokojenosti zaměstnanců v konkrétní společnosti, jako jeden z ukazatelů personální práce.

Klíčová slova

Personalistika, organizace, zaměstnanec, uchazeč, výběrové řízení, motivace pracovníků, vzdělávání, osobní rozvoj, hodnocení, firemní kultura

Annotation

The subject of this bachelor's thesis is the issue of human resources work; its principle is valid for all organisations regardless of their size. In the theoretical part, the bachelor thesis defines the role of human resources management, describes its activities necessary for effective management of an organisation, focuses on staff's formation starting with their planning, recruitment and its methods, and finishing with dismissing employees in compliance with valid laws. A part of the thesis deals with management of labour efficiency and company's culture. The practical part follows with a survey of job satisfaction's rate of employees in one particular company as one of the indicators of human resources work.

Keywords

Human resources management, organisation, employee, job candidate, recruitment, staff's motivation, education, personal development, evaluation, company's culture.

Seznam použité literatury

Zákony:

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Monografie:

BERNSTEIN, A.J., Rozen, S.C., Dinosauří mozky, Praha: Victoria Publishing, 1993, ISBN 80-85605-33-3

BLÁHA, J., et al., Personalistika pro malé a střední firmy, Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0374-9

BRANHAM, L., Jak si udržet nejlepší zaměstnance, Brno: Computer Press 2004, ISBN 80-251-0223-7

ČORNEJOVÁ, H., Abeceda personalisty, Olomouc: Anag, 2008, ISBN 978-80-7263-441-5

KAHLE, B., Praktická personalistika, Praha: Pragoeduca, 2008, ISBN 978-80-7310-031-5

KOUBEK, J., ABC praktické personalistiky, Praha: Linde, 2000, ISBN 80-86131-25-4

KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2202-3

KRAUS, B., et. al., Člověk prostředí výchova, Brno: Paido, 2001, ISBN 80-7315-004-2

LUKÁŠOVÁ, R., Rais, K., Organizace a lidé, Brno: Fakulta podnikatelská, VUT v Brně, 1997, ISBN 80-7355-019-9

MADDUX, R., Profesionální výběr uchazečů, Praha: Linde, 1994, ISBN 80-85647-39-7

MARTIN, D., Personalistika od A do Z, Brno: Computer Press 2007, ISBN 978-80-251-1496-4

NAKONEČNÝ, M., Motivace pracovního jednání, Praha: Management Press, 1992, ISBN 80-85603-01-2

STÝBLO, J., Abeceda personalisty, Olomouc: Anag, 2008, ISBN 978-80-7263-441-5

STÝBLO, J., Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti, Praha: Professional Publishing, 2002, ISBN-80-86419-21-5

STÝBLO, J., Jak vybírat spolupracovníky, Ostrava: Montanex, 1994, ISBN 80-85 780-06-2

ŠIGUT, Z., Firemní kultura a lidské zdroje, Praha: Aspi Publishing, 2004, ISBN 80-7357-046-7

VYSOKAJOVÁ, M., et al., Zákoník práce. Komentář, 2. vyd. Praha: Aspi, 2008, ISBN 978-80-7357-327-0

Časopisy a jiné zdroje:

BIČÁKOVÁ, O., Motivace a stabilizace zaměstnanců, práce & mzda, Praha: Aspi, 2008, 5, ISSN 0032-6208

KOHOUTEK, R., Sociální psychologie, Institut mezioborových studií Brno, 2004,

KRAUS, B., Teorie výchovy, Institut mezioborových studií Brno, 2006,

ŘEHOŘ, A., Základy teorie a praxe řízení, Institut mezioborových studií Brno, 2004,

STÝBLO, J., Motivací k vyšší výkonnosti, práce & mzda, Praha: Aspi, 2008, 4, ISSN 0032-6208

URBAN, J., Jak úspěšně motivovat, práce & mzda, Praha: Aspi, 2008, 7, ISSN 0032-6208

VÍZDAL, F., Techniky poznávání osobnosti, Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2005

Informace z internetu:

<http://www.tenza.cz/>

<http://business.center.cz/>

Příloha č. 1

Dotazník spokojenosti zaměstnance

Vážení kolegové,
dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, kterým mi můžete pomoci získat informace o spokojenosti zaměstnanců v naší společnosti. Výsledky dotazníku slouží k vypracování mé bakalářské práce. Doufám, že průzkum poslouží i jako navigace k zlepšení pracovních podmínek ve firmě.

Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní. Vyplněný dotazník, prosím, vhazujte do schránky označené „sekretariát“, zavěšené ve druhém patře na konci chodby u docházkového terminálu.

Děkuji Vám za Váš čas i upřímné odpovědi.

Jana Hanáková

Vyjadřujte své hodnocení zaškrtnutím vybraného čísla na stupnici od 1 do 5 jako ve škole.

1.
Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.
Jste spokojen/a s platovým ohodnocením?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.
Jak jste spokojen/a s pracovními prostředky (výpočetní a komunikační technika, pracovní pomůcky apod.)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4.
Vyhovuje vám pracovní prostředí?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5.
Vyhovuje Vám umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.
Jste spokojen/a s tím, kolik hodin pracujete?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7.
Dostává se vám takové práce, ve které jsou využity vaše schopnosti a kvalifikace?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8.
Máte dostatek potřebných informací k vaší práci?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Dostává se vám potřebných školení, vzdělávání, máte příležitost k profesnímu rozvoji?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Měl/a jste při nástupu do práce dostatečné podmínky pro zapracování (seznámení s organizací, pracovištěm, pracovní náplní)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi vašeho přímého nadřízeného?

	1	2	3	4	5
odborná způsobilost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lidský přístup	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
předávání informací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hodnocení práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
umění vést lidi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Máte příležitost při případných problémech vyskytujících se ve vaší práci otevřeně diskutovat s přímým nadřízeným?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Jak hodnotíte spolupráci s jinými odděleními firmy?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Jaká hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Doporučil/a by jste práci ve společnosti jiným lidem?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Příloha č. 2

Seznam grafů - autor: Jana Hanáková

Graf č. 1 – Vývoj počtu zaměstnanců

Graf č. 2 – Ohodnocení pracovního prostředí

Graf č. 3 – Spokojenost s pracovními prostředky

Graf č. 4 – Hodnocení dopravní dostupnosti pracoviště

Graf č. 5 – Spokojenost s délkou pracovní doby

Graf č. 6 – Hodnocení využití vlastní kvalifikace a schopností

Graf č. 7 – Spokojenost s poskytováním školení a vzdělávání

Graf č. 8 – Spokojenost s platovým ohodnocením

Graf č. 9 – Hodnocení informovanosti při nástupu do zaměstnání

Graf č. 10 – Hodnocení dostatku potřebných informací k pracovnímu výkonu

Graf č. 11 – Hodnocení mezilidských vztahů na pracovišti

Graf č. 12 – Hodnocení spolupráce s jinými odděleními

Graf č. 13 – Spokojenost s nadřízeným

Graf č. 14 – Celková spokojenost se zaměstnáním

Graf č. 15 – Průměry celkových hodnot

Graf č. 16 – Doporučení zaměstnání jiným osobám