



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Bc. Martina Svobodová

2008

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Bc. Martina Svobodová

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu podnikatelské sféry

Zhodnocení personálních činností ve vybrané firmě

Vypracovala:

Bc. Martina Svobodová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jitka Nesnídalová, Ph.D.

Ing. Alena Zmrhalová, Ph.D.

Jindřichův Hradec, duben 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
“Zhodnocení personálních činností ve vybrané firmě“

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, duben 2008

.....
podpis studenta

Anotace

Zhodnocení personálních činností ve vybrané firmě.

Charakteristika podniku S, a.s. a jeho personálních činností se zaměřením na získávání, výběr, orientaci a péči o pracovníky. Zhodnocení personálních činností a návrhy na vylepšení.

Duben 2008

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

Ing. Jitce Nesnídalové, Ph.D, Ing. Aleně Zmrhalové, Ph.D.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci,

personalistce společnosti S, a. s.

a manažerce oddělení oceňování společnosti S, a. s.

Obsah:

OBSAH:	1
ÚVOD	3
1. POJEM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	6
2. ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU, PERSONALISTY A POŽADAVKY NA KVALIFIKACI PERSONALISTY	9
2.1 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	9
2.2 ÚLOHA PERSONALISTY	11
2.3 POŽADAVKY NA KVALIFIKACI PERSONALISTY	12
2.4 SOFTWARE PRO VEDENÍ PERSONÁLNÍ A MZDOVÉ AGENDY	13
3. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI A JEJICH DĚLENÍ	15
3.1 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	15
3.1.1 Vytváření pracovních míst	15
3.1.2 Analýza pracovních míst	16
3.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	18
3.3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	20
3.3.1 Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů	21
3.3.2 Kroky procesu získávání pracovníků	22
3.4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	24
3.4.1 Fáze výběru pracovníků.....	25
3.4.2 Příprava a průběh strukturovaného pohovoru.....	27
3.4.3 Doporučované a používané otázky nestrukturované části výběrového pohovoru.....	30
3.5 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ	30
3.5.1 Formální náležitosti	30
3.5.2 Oblasti orientace.....	32
3.5.3 Období orientace a jeho časový plán.....	32
3.6 ROZMÍSŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	33
3.6.1 Vnitropodniková mobilita	34
3.6.2 Vnější mobilita pracovníků	34
3.6.3 Propouštění z důvodu nadbytečnosti.....	34
3.7 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	36
3.7.1 Cíl hodnocení.....	36
3.7.2 Formy hodnocení	36
3.7.3 Proces hodnocení a hodnotitelé.....	37
3.7.4 Metody hodnocení.....	38
3.7.5 Závěry hodnocení.....	39
3.8 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	39
3.8.1 Mzdotvorné faktory	40
3.8.2 Hodnocení práce.....	41
3.8.3 Tvorba tarifních stupňů.....	42
3.8.4 Mzdové formy.....	42
3.9 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	43
3.9.1 Metody používané na pracovišti při výkonu práce.....	44
3.9.2 Metody používané mimo pracoviště.....	44
3.9.3 Hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání.....	45
3.10 PÉČE O PRACOVNÍKY	45
3.10.1 Pracovní doba a pracovní režim	46
3.10.2 Pracovní prostředí	47
3.10.2.1 Prostorové řešení pracoviště	47
3.10.2.2 Fyzikální podmínky práce.....	50
3.10.2.3 Sociálně psychologické podmínky práce	53
3.10.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví.....	54
3.10.4 Služby poskytované pracovníkům.....	54

4.	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	56
4.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	57
4.2	CHARITATIVNÍ ČINNOST SPOLEČNOSTI A ČLENSTVÍ V ASOCIACÍCH.....	59
4.3	VZDĚLANOSTNÍ STRUKTURA PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI.....	60
5.	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE SPOLEČNOSTI S, a. s.....	62
5.1	ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	62
5.1.1	<i>Plánování, popis a specifikace pracovních míst</i>	<i>62</i>
5.1.2	<i>Kroky k získávání pracovníků</i>	<i>64</i>
5.1.2.1	<i>Formulace nabídky zaměstnání</i>	<i>64</i>
5.1.2.2	<i>Zveřejňování nabídek zaměstnání.....</i>	<i>66</i>
5.1.2.3	<i>Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.....</i>	<i>67</i>
5.1.2.4	<i>Vyhledávání zajímavých jedinců.....</i>	<i>70</i>
5.1.2.5	<i>Služby zprostředkovatelen</i>	<i>71</i>
5.1.3	<i>Zhodnocení procesu získávání pracovníků</i>	<i>72</i>
5.2	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ A VÝBĚROVÝ POHOVOR.....	74
5.2.1	Třídění životopisů.....	74
5.2.2	První fáze výběrového pohovoru.....	74
5.2.3	Druhá fáze výběrového pohovoru.....	78
5.2.4	Třetí fáze výběrového pohovoru.....	78
5.2.5	Zhodnocení procesu výběru pracovníků	78
5.3	PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ	79
5.3.1	Pracovní smlouva.....	79
5.3.2	Orientace	80
5.3.3	Zhodnocení procesu orientace pracovníků	83
5.4	PÉČE O PRACOVNÍKY	83
5.4.1	Pracovní prostředí	83
5.4.1.1	<i>Prostorové řešení pracoviště</i>	<i>84</i>
5.4.1.2	<i>Fyzikální podmínky práce</i>	<i>85</i>
5.4.1.3	<i>Sociálně psychologické podmínky práce</i>	<i>90</i>
5.4.2	Zhodnocení pracovního prostředí ve společnosti.....	91
5.4.3	Služby a benefity poskytované pracovníkům	92
5.4.4	Zhodnocení služeb a benefitů poskytovaných pracovníkům.....	93
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	98
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99

Úvod

Podnik, který chce zůstat úspěšným a konkurenceschopným musí soustavně sledovat stále zrychlující se tempo celosvětových změn ve všech oblastech lidské činnosti. Podnik, který chce uspět, musí být flexibilní a adaptabilní na tyto stále se měnící podmínky. Tato nutnost přizpůsobit se turbulentnímu prostředí staví do popředí jedno z klíčových činností podniku – řízení lidských zdrojů.

Lidský kapitál se v současné době stává stále důležitějším kapitálem společnosti, je to právě pracovní síla, která je předpokladem úspěchu a zdrojem konkurenční výhody. Proto je třeba jí věnovat dostatečnou pozornost.

Personální práce zahrnuje řadu důležitých disciplín:

- vytváření a analýza pracovních míst
- personální plánování
- získávání pracovníků
- výběr pracovníků
- přijímání a orientace pracovníků
- rozmíst'ování pracovníků
- hodnocení pracovníků
- odměňování pracovníků
- vzdělávání a rozvoj pracovníků
- péče o pracovníky

Cílem této práce je zhodnocení personálních činností ve společnosti S, a. s., jejich popis a srovnání praktického řízení lidských zdrojů s řízením v teorii personalistiky. Případné zjištěné rozdíly budou zhodnoceny a naznačena doporučení pro praxi.

V diplomové práci je použita metoda analýzy, metoda deskripce, metoda komparace, metoda pozorování a metoda dotazování.

První kapitola bude věnována úvodu do řízení lidských zdrojů a různým názorům jednotlivých autorů na tuto problematiku.

Ve druhé kapitole se zmíním o úkolech personálního útvaru a úloze personalisty včetně požadavků na jeho kvalifikaci. V praxi v současné době existuje mnoho podpůrných programů, které personalistům usnadňují jejich práci. O těch bude v této kapitole také krátce pojednáno.

Hlavní pozornost je dále věnována jednotlivým personálním činnostem.

Obsahem praktické části je nejdříve ve 4. kapitole seznámení se společností S, a. s. a její činností.

Po té již následuje charakteristika a analýza vybraných personálních činností prováděných v této společnosti. Pozornost je věnována těmto činnostem:

- získávání pracovníků v oddělení oceňování,
- výběr pracovníků v oddělení oceňování,
- přijímání a orientace pracovníků ve společnosti S, a. s. jako celku,
- péče o pracovníky – v této části se zaměřením na pracovní prostředí a služby poskytované pracovníkům ve společnosti S, a. s. jako celku.

V závěru každé kapitoly věnované personálním činnostem je provedeno srovnání praktických postupů řízení lidských zdrojů s postupy teoretickými a návrhy na vylepšení.

V závěru práce je pak stručně shrnuto fungování společnosti týkající se vybraných personálních činností a doporučení pro praxi.

V následující části uvádím několik hypotéz, které se vztahují k dané problematice. Tyto hypotézy budu dále konfrontovat se situací ve vybrané společnosti.

Hypotéza č. 1

Oddělení oceňování se v současné době potýká s problémem odchodu zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni s platovými podmínkami, které dle jejich názoru neodpovídají požadovanému pracovnímu nasazení.

Hypotéza č. 2

Mezi uchazeči o pracovní místo v oddělení oceňování převažují absolventi VŠE v Praze. Pracovníci tohoto oddělení jsou převážně absolventi právě této školy.

Hypotéza č. 3

Při procesu orientace poskytuje společnost zaměstnancům dostatečnou podporu a čas na adaptaci, nadřízení spolupracovníci se snaží pracovníkovi pomoci při začlenění do kolektivu.

1. Pojem řízení lidských zdrojů

V souvislosti s personální prací se v literatuře i v praxi můžeme setkat s řadou termínů, které mohou být považovány za synonyma, jako např. personální řízení, personalistika, personální práce či řízení lidských zdrojů. Z teoretického hlediska však tyto pojmy nelze zaměňovat. Odborná literatura rozlišuje především mezi personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů na straně druhé. Můžeme říci, že uvedené termíny označují jednotlivé vývojové fáze personální práce.

V literatuře můžeme dále nalézt mnoho definic snažících se vystihnout podstatu řízení lidských zdrojů. Každá z těchto definic se určitým způsobem liší, avšak v závěru lze konstatovat, že mají několik společných témat, jak uvádí např. Karen Leggeová (viz níže).

Josef Koubek uvádí poněkud rozšířenou definici, podle které *„personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*¹

Milkovich a Booudreau uvádí poněkud stručnější definici, která říká, že *„řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací.“*²

Dle Armstronga lze řízení lidských zdrojů definovat jako *„strategicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“*³

Ve všech těchto definicích je patrný důraz na člověka v pracovním procesu a jeho výkonnost, kterou lze ovlivnit správným přístupem a řízením. Koubek se zaměřuje spíše na psychologickou stránku věci, na psychologické a sociální potřeby člověka. Další dvě uvedené definice vyjadřují, že správné vedení lidí může vést k lepším výsledkům týkajících se organizace a k dosažení vytyčených cílů.

¹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 14.

² MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W.: *Human resource management*, Burr Ridge: Irwin 1993, s. 40.

³ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, s. 27.

Řízení lidských zdrojů můžeme považovat za filosofii, která ukazuje, jak bychom měli s pracovníky zacházet v zájmu organizace. Neexistuje však jeden jediný způsob jak ji aplikovat. Lidský faktor působí v dynamickém, měnícím se prostředí a dle toho je nutné přizpůsobovat přístup k jeho řízení. Storey rozlišuje mezi tvrdou a měkkou podobou řízení lidských zdrojů:

Tvrký přístup k řízení lidských zdrojů je založen na řízení pracovníků takovým způsobem, kterým od nich získáme přidanou hodnotu a dosáhneme konkurenční výhody. Uvažuje o člověku jako o kterémkoliv jiném klíčovém zdroji, pomocí něhož podnik dosáhne konkurenční výhody a zisku, pokud do něj bude správně investovat.

Měkký přístup k řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských vztahů. Vidí zaměstnance spíše jako prostředky než předměty. Zdůrazňuje jednání s pracovníky jako s vysoce ceněným aktivem, které je zdrojem konkurenční výhody plynoucí z jejich oddanosti, adaptability, kvality. Tento přístup klade důraz na komunikaci, důvěru, vzájemnost a důležitou úlohu kultury organizace. Výzkumy však ukázaly, že ačkoliv se podnik zaměřuje na měkký přístup, ve skutečnosti často zájmy organizace převažují nad zájmy jedince. V praxi se proto vyskytuje spíše jakási směs tvrdé a měkké podoby řízení lidských zdrojů.

Jak bylo již výše uvedeno, každá z definic řízení lidských zdrojů se liší, mají však určitá společná témata, která vystihla např. Karen Leggeová. Tyto společné znaky jsou, že: *„Politika řízení lidských zdrojů by měla být propojena se strategickým plánováním podniku a využívána k posílení vhodné (nebo změněné nevhodné) kultury organizace, že lidské zdroje mají značnou hodnotu a jsou zdrojem konkurenční výhody, že mohou být neefektivněji řízeny spíše vzájemně konzistentními pravidly, která zvyšují oddanost a angažovanost, a která v důsledku toho posilují ochotu pracovníků jednat pružně v zájmu „adaptabilního“ úsilí organizace dosáhnout vynikajících výsledků.“*⁴

V literatuře se objevují také negativní názory na řízení lidských zdrojů. Leggeová tvrdí, že řízení lidských zdrojů zachází s pracovníky jako se stroji nebo prostředky k dosažení svých cílů. Manažeři jsou pro řízení lidských zdrojů jen kvůli vlastním zájmům. Své výhrady k etice řízení lidských zdrojů shrnula následujícím způsobem: *„Ve světě vzrůstající konkurence a vzrůstajícího nedostatku zdrojů se – bohužel – zdá nezbytné, aby – tak jak jsou pracovníci využíváni jako prostředek k dosažení nějakého cíle – tu byl někdo, kdo utrpí ztrátu. Může dokonce tvořit většinu.“*

⁴ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, s. 34.

Pro tyto lidi může být měkká podoba řízení lidských zdrojů bezvýznamnou věcí, zatímco tvrdá podoba pravděpodobně bude nepříjemnou zkušeností.“⁵

Také mnozí jiní teoretici obviňují řízení lidských zdrojů z toho, že je nástrojem pro manipulování s lidmi. Že funguje jako určitá forma rafinovaného a zákeřného ovládní lidí. Hlásá vzájemnost, ale za touto rétorikou je vykořisťování pracovníků.

⁵ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, s. 38.

2. Úloha personálního útvaru, personalisty a požadavky na kvalifikaci personalisty

2.1 Úloha personálního útvaru

Koubek definuje personální útvar takto: „*Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.*“⁶

Základním cílem personálního útvaru je zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Spoluvytváří takové prostředí a podmínky, kde pracovníci mohou co nejlépe využívat své schopnosti jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku.

V současné době jsou úkoly řízení lidských zdrojů záležitostí nejen výhradně personálního útvaru, ale také součástí každodenní práce vedoucích pracovníků. Je tedy důležité, aby i tito pracovníci měli určité povědomí o záležitostech týkajících se personální práce a osvojili si určité znalosti a dovednosti v této oblasti.

Úloha personálního útvaru se v různých organizacích liší v důsledku proměnlivosti prostředí a situací. Řízení lidských zdrojů není jednotná homogenní činnost. Proměnlivost situací, za nichž personální útvar funguje, mu diktuje různé role a různé postupy v řízení lidí.

Kromě hlavních úkolů, které budou zmíněny v kapitole 3 Personální činnosti a jejich dělení, personální útvar plní následující činnosti:

- Formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace.
- Radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci.
- Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce a lidského činitele, předkládá návrhy týkající se personální práce.
- Zajišťuje existenci a fungování personálních činností nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky je řídí, organizuje a koordinuje a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění.

⁶ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 29.

Personální útvar může v podniku fungovat buď jako interní agentura, kdy jsou jednotlivé činnosti považovány za nákladově samostatnou jednotku a jsou fakturovány jednotlivým útvarům, nebo jako interní konzultační útvar, kdy personální útvar prodává své činnosti liniovým manažerům v podniku a ti se mohou obrátit na kohokoliv jiného, pokud například nejsou se službami interního konzultačního útvaru spokojeni. Dále personální útvar může existovat jako podnik uvnitř podniku, kdy své služby poskytuje jak interně, tak externě. Další možnost je personální útvar jako externí poradenská služba, kdy se podniky obracejí o pomoc a radu na zcela nezávislé firmy mimo podnik.

Vnitřní uspořádání personálního útvaru závisí především na velikosti organizace. V malých podnicích se většinou personální útvary nevyskytují a činnosti spadající do této oblasti má na starosti majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Větší organizace už mají alespoň jednoho pracovníka zaměřeného na personální práci a velké organizace pak mají personální útvary často členěné do několika dalších oddělení specializovaných na určitou oblast. Např. specialisté na odměňování, získávání a výběr pracovníků atd. V moderně řízených organizacích bývá vedoucí personálního útvaru členem nejužšího vedení organizace.

Společnost Pricewaterhouse Coopers uvádí výsledky studie týkající se priorit personálního řízení:

Tabulka 1 Srovnání personálních priorit

Pořadí	ČR 1999	ČR 2004	Svět 2002
1.	Zvyšování produktivity práce	Rozvoj vedoucích pracovníků	Rozvoj vedoucích pracovníků
2.	Motivace a spokojenost zaměstnanců	Motivace a spokojenost zaměstnanců	Organizační a kulturní změna
3.	Interní komunikace	Interní komunikace	Zvyšování produktivity práce
4.	Rozvoj vedoucích pracovníků	Příprava na vstup Česka do EU	Rozvoj a vzdělávání
5.	Organizační a kulturní změna	Zvyšování produktivity práce	Řízení podle kompetencí

Pramen: Pricewaterhouse Coopers (2007) HR Bulletin 2/2004. Staženo 3. října z <http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/publ/hrbulletincz.html>

Priority v personální oblasti se od r. 1999 do r. 2004 významně změnily. Personalisté pro rok 2004 považovali za svou prioritu jednoznačně rozvoj manažerů a podobně jsou na tom i personalisté v dalších zemích, jak ukazuje tabulka. V ČR se od roku 1999 centrum pozornosti přesunulo od zvyšování produktivity práce k rozvoji řídicích pracovníků. Zkušenost totiž ukazuje, že jedním z rozhodujících faktorů zvyšování produktivity je právě kvalita řídicích schopností vedoucích pracovníků.

Podle studie jsou společnosti v současné době připraveny do rozvoje svých manažerů vložit značný kapitál. Pokud ale má být finanční rozpočet čerpán efektivně, je třeba nejprve zjistit a

poznat konkrétní rozvojové potřeby pracovníků. Jednou z metod, která se v praxi osvědčila, jsou tzv. rozvojová centra (development centre, DC), které hodnotí všechny 4 základní faktory přispívající k manažerskému rozvoji. Pro sledování intelektových vlastností se používají kognitivní testy. Během skupinových cvičení se hodnotí interpersonální vlastnosti. Pomocí tzv. techniky tiché pošty se hodnotí administrativní zručnosti a pomocí dotazníků se hodnotí motivace k rozvoji.

Prokázalo se také, že samotná účast v DC má rozvojový potenciál. Výkon manažerů, kteří se v minulosti rozvojových center zúčastnili, se zvýšil v porovnání se skupinou manažerů, kteří se DC neúčastnili. Vysvětlení je jednoduché. Během DC manažeré dostávají zpětnou vazbu a po skončení centra obdrží podrobnou zprávu o svých schopnostech a doporučení pro další rozvoj. Takto se manažeré objektivní cestou dovědí o svých silných stránkách, které mohou dále rozvíjet a zlepšovat ty oblasti, které jsou vnímány jako nedostatečné.

2.2 Úloha personalisty

Personalisté jsou tu proto, aby poskytovali rady a pomoc liniovým manažerům, avšak bez toho aniž by si usurpovali jejich roli. Tzn., aniž by se personální útvar „tlačil“ do toho, aby byl zapojen jako klíčový faktor do rozhodování týkajícího se získávání, výběru, rozvoje pracovníků a tak snižoval schopnost manažera řídit jeho zdroje. V praxi se může stát, že personální útvar provádí dozor nad činností liniového manažera. To však může vést k určitému napětí, kdy zde může vzniknout dojem jakéhosi „komandování“ manažera personálním útvarem. Často je obtížné určit hranici mezi poskytováním rad a říkáním lidem, co mají dělat. Nejvhodnějším postupem pro personalisty je zdůrazňovat, že jsou tu proto, aby pomáhali liniovým manažerům dosahovat jejich cílů prostřednictvím jejich lidí a nikoliv dělat za ně jejich práci.

Nejdůležitějším úkolem personalisty je sladění programů rozvoje lidských zdrojů s podnikatelskou strategií s ohledem na to v jaké finanční situaci se podnik nachází. Celosvětová konkurence umocňuje náklady vynaložené na neefektivní činnost, proto personalista musí plně chápat obchodní a finanční situaci podniku.

Dalším neméně důležitým úkolem personalisty je neustálé sledování situace a podmínek vně podniku a vyvozování důsledků. O této situaci informuje manažery i zaměstnance. Musí být v neustálém kontaktu s pracovníky, aby managementu mohl sdělovat své dojmy a poznatky. Personalista tedy musí usnadnit komunikaci jak mezi různými skupinami zaměstnanců organizace, tak i mezi organizací a zbytkem společnosti.

Dobrý personalista se snaží, aby se všemi zaměstnanci bylo zacházeno spravedlivě. Rozhodování o tom, koho přijmout do zaměstnání, kolik vyplácet na mzdách, komu poskytnout další výcvik atd. musí být prováděno s neustálým ohledem na spravedlnost. Pokud k této skutečnosti není přihlíženo, může to vést k nespokojenosti zaměstnanců, nízké motivaci, nezájmu předkládat různé návrhy na zlepšení, absencím. To pak následně snižuje produktivitu a zisk podniku.

2.3 Požadavky na kvalifikaci personalisty

Personalista již dávno není pouze administrativním pracovníkem, ale stal se především pracovníkem tvůrčím, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky samozřejmostí. Musí se orientovat nejen v personálních záležitostech, ale musí mít také celkový přehled o organizaci, technice a technologiích v ní používaných, musí být trochu právník, trochu psycholog, musí se umět orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících fungování pracovní síly (legislativa, trh práce apod.). Skutečně dobrý personalista by měl splňovat i některé důležité osobnostní předpoklady, jako jsou sociálně – psychologické dovednosti, schopnost empatie, schopnost navozovat a udržovat vztahy spolupráce a nacházet a přijímat žádoucí kompromisy. Jeho role je vnitřně konfliktní, neboť jeho posláním je hájit jak zájmy pracovníků, tak zájmy organizace.

V souvislosti se sjednocováním evropských trhů jsou kladeny také širší požadavky na kvalifikaci personálních pracovníků. Obvykle se požaduje znalost angličtiny a někdy i dalších světových jazyků. Často je také požadováno širší vzdělání týkající se např. právní oblasti.

Výhodou při zájmu o pozici personalisty bývá praxe v personalistice, která bývá často přímo podmínkou pro přijetí v délce minimálně jednoho roku (většinou však i déle). Většina organizací nabízející místo personalisty požaduje odpovědnost, samostatnost, flexibilitu, vysoké pracovní nasazení, organizační schopnosti, ochotu se dále vzdělávat, znalost práce na PC, aktivní znalost anglického jazyka (nejlépe slovem i písmem), přehled v problematice personalistiky, znalost pracovně právní legislativy, týmového ducha atd. Dále je obvykle požadováno středoškolské/vysokoškolské vzdělání ekonomického směru nebo vzdělání v oblasti lidských zdrojů na obdobné úrovni. Požadavky na schopnosti personalisty nejsou tedy vůbec malé a zahrnují široké spektrum nejen vzdělanostních, ale i osobnostních charakteristik. Čím větší a úspěšnější organizace je, tím větší požadavky klade na pozici personalisty.

Ve vyspělých zemích kromě oborů na vysokých školách existují i různé instituce zaměřující se na výchovu a vzdělávání personalistů, instituce pořádající vzdělávací kurzy a doškolování pracovníků personálních útvarů. V řadě zemí jsou dokonce vystavovány certifikáty, bez nichž

nelze odbornou personální práci vykonávat. Například ve Velké Británii je to IPD – Institute of Personnel and Development). Mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů je Investors in People (IIP), který sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance a zlepšovat tak výkon jednotlivců, týmů i celé firmy. Standard je udělován na základě strukturovaných rozhovorů s vybraným reprezentativním vzorkem zaměstnanců a získání důkazů (odpovědí) na cílené otázky, jak to v dané společnosti skutečně funguje. Standard nepředepisuje žádnou povinnou dokumentaci, nejde tedy pouze o kontrolu vnitřních dokumentů, předpisů, směrnic, které mohou být často daleko od skutečné reality. Příznivé účinky získání IIP dokazuje také průzkum, kterého se zúčastnilo 2000 organizací se standardem IIP. Graf v příloze 1 znázorňuje procento organizací, které uvedly, že zavedení standardu mělo vliv na danou oblast.

2.4 Software pro vedení personální a mzdové agendy

V současné moderní době již existuje mnoho podpůrných programů, které usnadňují personalistům jejich práci. Jedná se o software pro zpracování mzdové a personální agendy. Tyto programy umožňují rychlé a pohodlné vedení údajů o zaměstnancích, jejich pracovních poměrech a veškerých podkladech potřebných pro výpočet mezd. Postarají se o široké spektrum činností od vedení karet zaměstnanců přes výpočet mezd až po přípravu a tisk všech nezbytných dokumentů (výplatní pásky, přehledy pro zdravotní pojišťovny, mzdové listy, evidenční listy, příkazy k úhradě...). Programy podporují např. plánování potřebného počtu zaměstnanců v určitém čase, jejich nábor, školení a vzdělávání, organizační strukturu firmy, rozmístění pracovníků v těchto strukturách, požadavky na jednotlivá pracovní místa atd.

Je možné zakoupit licenci pro vedení agendy v malých, středních a velkých firmách. Jejich cena se samozřejmě liší a pohybuje se řádově v tisících až desetitisících Kč dle činností, které daný program podporuje. Na webových stránkách jsou k dispozici ke stažení demo verze zdarma.

Například na www.japo.cz je možno stáhnout demo verzi programu Mzdy Profi. Tento program umožňuje vést agendu jedné firmě do 25 zaměstnanců za cenu 1 900 Kč nebo nad 25 zaměstnanců za cenu 3 800 Kč. Cena licence za každou další vedenou firmu je 300 Kč. Na těchto stránkách jsou také uvedeny podrobnější informace týkající se programu.

Další demo verzi je možné stáhnout na www.estelar.cz. Jedná se o program společnosti RON Software, s. r. o. nazvaný RON MZDY. I zde nalezneme podrobný popis programu a možnost jednoduchého stažení demoverze.

Jeden z nákladnějších programů týkající se mezd a personalistiky je například PAMICA Premium 2007. Základní ovládání a koncepce programu vychází z oblíbeného ekonomického systému POHODA. Více informací lze nalézt například na www.ucetni-programy.eu. Tento software již zahrnuje možnost zpracování mezd pro neomezený počet účetních jednotek, složitější mzdové postupy pro nerovnoměrné rozvržení pracovní doby atd. Cena je cca 55 000 Kč.

3. Personální činnosti a jejich dělení

V literatuře je možné se setkat s různým počtem a různým pojetím personálních činností. V zásadě se tyto činnosti tak, jak je pojmají jednotliví autoři, příliš neliší. Ve své práci vycházím z členění dle Prof. Ing. Josefa Koubka.

3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je vůbec první činností, kterou je třeba provést. Až poté je možné vykonávat ostatní personální činnosti, které navazují. Je v podstatě klíčovou činností, která ovlivňuje spokojenost pracovníků, efektivní vykonávání práce... Po vytvoření pracovního místa se po nějaké době provádí jeho analýza a to především za účelem jeho zdokonalení a hledání možností jak práci vykonávat efektivněji. Potom případně proběhne redesign pracovního místa.

3.1.1 Vytváření pracovních míst

„Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst.“⁷

„Vytváření pracovních úkolů integruje obsah práce, kvalifikaci a podněty pro vykonávání každé práce a uvádí do souladu potřeby zaměstnanců a organizace.“⁸

Při vytváření pracovních míst si organizace musí zodpovědět následující otázky: co, kde, kdy, proč, jak, kdo? Tzn. úkol, který je třeba plnit, umístění organizace a pracoviště, kdy se úkol plní, proč se úkol plní, jak se práce provádí, duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka.

V minulosti se více než v současnosti kladl důraz na specializaci pracovních míst, která s sebou nesla určité výhody i nevýhody. Dnes orientace na specializaci práce výrazně ochabla, má smysl jen tam, kde přínosy převýší nevýhody z tohoto přístupu. V současnosti se více klade důraz na rotaci práce, rozšiřování a obohacování práce. Upřednostňuje se flexibilita organizace prostřednictvím zvyšování flexibility její pracovní síly.

⁷ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 40.

⁸ GEORGE T. MILKOVICH, JOHN W. BOUDREAU: *Řízení lidských zdrojů*, Grada a. s., Praha 1993, s. 127.

Robertson a Smith doporučili 5 principů vytváření pracovních míst:

- ovlivňovat rozmanitost dovedností, poskytovat lidem příležitost vykonávat několik úkolů a spojovat a kombinovat úkoly,
- ovlivňovat identitu úkolu, spojovat a kombinovat úkoly a vytvářet přirozené pracovní skupiny,
- ovlivňovat význam úkolu, vytvářet přirozené pracovní skupiny a informovat lidi o významu jejich práce,
- ovlivňovat autonomii, poskytnout lidem odpovědnost za stanovování jejich vlastních systémů práce,
- ovlivňovat zpětnou vazbu, vytvářet dobré vztahy a otevřít komunikační kanály pro zpětnou vazbu.

3.1.2 Analýza pracovních míst

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“⁹

„Analýza práce je systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o charakteru určité práce.“¹⁰

„Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat.“¹¹

Základní jednotkou analýzy práce je pracovní operace. Skupina pracovních operací, které vykonává jedna osoba, vytváří pracovní úkol. Stejně pracovní úkoly potom tvoří pracovní proces a více pracovních úkolů tvoří povolání.

Jak vyplývá z definic, analýza práce poskytuje informace o tom, kdo vykonává práci, co daná práce vyžaduje, jak se práce provádí, kdy a kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány atd. Informace získané z analýzy práce umožňují zhodnotit, zda se zájemce o dané pracovní místo

⁹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 40.

¹⁰ GEORGE T. MILKOVICH, JOHN W. BOUDREAU: *Řízení lidských zdrojů*, Grada a. s., Praha 1993, s. 116.

¹¹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, s. 301.

konkrétně pro tuto činnost hodí, zda má odpovídající fyzické schopnosti, duševní předpoklady, dovednosti, vzdělání a kvalifikaci, zkušenosti atd. Analýza práce se tedy dělí na dva problémové okruhy: na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a na otázky týkající se pracovníka. Údaje získané z analýzy práce jsou dále použity pro vytvoření popisu pracovního místa.

Zdroje informací pro analýzu pracovních míst

Pokud se chystáme provést analýzu práce, je vhodné připravit určitý plán, postup, dle kterého se bude postupovat. Velmi důležitou součástí je získání si důvěry držitele pracovních míst. Žádoucí je snaha získat si představitele pracovníků, např. odborové předáky pro spolupráci. A to zejména z důvodu, že držitel pracovního místa bývá nejčastějším zdrojem informací a objektivita těchto informací je závislá na jeho ochotě spolupracovat. Proto bychom před započítím analýzy měli pracovníkovi důkladně objasnit proč je jeho práce tak důkladně analyzována a jaké závěry a opatření z analýzy vyplynou.

Dalším zdrojem informací může být bezprostřední nadřízený pracovního místa nebo na analyzovaném místě může pracovat sám specialista na analýzu tohoto místa. V tomto případě však musí disponovat příslušnými schopnostmi a znalostmi potřebnými pro vykonávání dané práce.

Dobrym řešením získání informací může být specialista na danou práci, který pracuje v jiné organizaci, než ve které je analýza prováděna. Toho se totiž nedotkne případná změna na pracovním místě, které se zaměstnanci v analyzované organizaci mohou obávat, a proto nepodávají objektivní informace.

Metody zjišťování informací o pracovních místech

Metod zjišťování informací o pracovních místech existuje poměrně mnoho a mohou být použity samostatně nebo současně s další metodou.

Jednoduchá metoda je pozorování pracovníka při činnosti. Přítomnost pozorovatele však může vyvolat snahu pracovníka dělat věci jinak. S tím opět souvisí důležitost výše zmiňované snaze získat si důvěru pracovníka. Dále může být použit pohovor buď s držitelem pracovního místa, nebo s jeho přímým nadřízeným. Pro ušetření času lze provést hromadný pohovor. Pokud je třeba získat informace od mnoha pracovníků během krátké doby, je možno provést dotazníkovou metodu.

Metody analýzy pracovních míst

Existuje několik metod jakými je možno provádět analýzu práce. Za univerzální metodu bývá považována funkční analýza. „Jde o klasickou metodu založenou na volném slovním popisu činností, odpovědnosti a nároků pracovního místa, a to na základě vztahu pracovních činností k pracovníkům, informacím a předmětům (materiálu, zařízení).“¹² Další metodou, která se řadí do metod kvantitativních, je metoda PAQ. Je založena na určité kategorizaci pracovníka. Používá se zde 6 hlavních kategorií činností a 194 deskriptorů popisující detailně tyto kategorie.

Např. Milkovich a Bodreau uvádí dvě metody, a to **konvenční**, kam spadá funkční analýza práce a **kvantitativní** metodu. Konvenční metody jsou založeny na předložení dotazníků zaměstnancům a jejich vedoucím pracovníkům. Otázky jsou zde strukturovány tak, aby zaručovaly jednotnou povahu odpovědí. Kvantitativní analýza práce obsahuje zvláště strukturované dotazníky, které obsahují seznam pracovních operací a chování odpovídající určité skupině pracovních procesů.

3.2 Personální plánování

„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“¹³

„Smyslem plánování zaměstnanosti je, aby ve správný čas vykonávalo správné množství správných zaměstnanců správnou činnost.“¹⁴

Personální plánování by mělo tedy zajistit, aby organizace měla v současnosti i v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, ve správný čas, s přiměřenými náklady, s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované, flexibilní, optimálně rozmístěné do pracovních míst.

Personální plánování zahrnuje

- plánování potřeby pracovníků,
- plánování pokrytí potřeby pracovníků (předvídání zdrojů pracovníků),
- plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků.

¹² KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E.: *Personální řízení (Vybrané kapitoly)*, VŠE Praha, 1996, s. 50.

¹³ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 87.

¹⁴ GEORGE T. MILKOVICH, JOHN W. BOUDREAU: *Řízení lidských zdrojů*, Grada a. s., Praha 1993, s. 210.

Poslední jmenovaný bod je důležitý zejména z důvodu, že pokud pracovník v organizaci nebude mít vizi profesního růstu, perspektivy a pokud se organizace nebude snažit sladit své zájmy se zájmy pracovníka, tak ambicióznější zaměstnanec přesídí do organizace, která mu toto nabídne.

Zjednodušeně v praxi probíhá personální plánování tím způsobem, že se nejdříve stanoví cíle organizace, plánované úkoly, potom se zjistí počet, struktura, kvalifikace pracovníků, kteří budou v organizaci třeba ke splnění daných úkolů. Dále se stanoví vnitřní zdroje pracovní síly, porovnají se s celkovou potřebou a na základě výsledku se zhodnotí, zda bude třeba přijmout další pracovníky, nebo postačí pracovníci z vnitřních zdrojů. Jedná se o tzv. čistou potřebu lidských zdrojů (nulová, potřeba dodatečných pracovníků, potřeba snížit počet pracovníků).

Co se týče odhadu potřeby pracovníků, tak např. Koubek rozlišuje mezi intuitivními a kvantitativními metodami, dle kterých lze v této oblasti postupovat. **Intuitivní** metody vychází z nutnosti dobré znalosti organizace, technologií a pracovní síly a vztahů mezi nimi. Patří sem metoda delfská, kde se skupina expertů snaží dosáhnout vzájemné shody v názoru na potřebu pracovních sil. Dále metoda kaskádová, která zjišťuje potřebu pracovních sil i jejich zdrojů. Metoda manažerských odhadů, která je ve své podstatě podobná předchozím dvěma metodám. **Kvantitativní** metody jsou založeny na potřebě dat, různých simulacích, analýzách atd. Sem Koubek řadí např. metodu založenou na analýze vývojových trendů, která se snaží vybrat jeden rozhodující faktor, který má vliv na potřebu pracovníků a dle tohoto faktoru tuto potřebu určit.

Armstrong jako nejtypičtější metodu prognózy potřeby pracovníků uvádí metodu založenou na úsudku manažerů, která je uvedena výše. Mimo jiné uvádí také např. metodu založenou na časových studiích, kterou „*lze použít v případech, kdy je možné pomocí časových studií vypočítat, jak dlouho by měly jednotlivé operace trvat a kolik budou vyžadovat pracovníků.*“¹⁵

V praxi se v současnosti upřednostňují intuitivní metody. Mohou být však současně využívány některé údaje vycházející z kvantitativních metod.

Při odhadu zdrojů pokrytí potřeby pracovních sil se pokoušíme odhadnout počet lidí, kteří budou pravděpodobně k dispozici uvnitř organizace i mimo ni, přičemž bereme v úvahu možné ztráty (odchody a penzionování pracovníků), úroveň absence, povyšování a další pohyby pracovníků uvnitř organizace.¹⁶ Organizace by měla upřednostňovat nejdříve pokrytí z vnitřních zdrojů. V oblasti odhadu zdrojů pokrytí potřeby pracovních sil **z vnitřních zdrojů** Koubek uvádí např. bilanční metodu, která se skládá z několika kroků. Nejdříve se stávající pracovníci rozdělí do skupin dle funkcí, kvalifikace atd. Poté se odhadnou ztráty pracovníků (odchody do důchodu,

¹⁵ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, s. 337.

¹⁶ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, s. 337.

úmrtí, výpovědi...). Poslední krok potom zahrnuje konfrontaci předchozích kroků s odhady budoucí potřeby pracovníků. Zde organizace může dojít k závěru dodatečné potřeby pracovníků, nulové potřeby nebo přebytku pracovníků. Při odhadu zdrojů pracovních sil **z vnějších zdrojů** organizace využívají různých statistik obyvatelstva a pracovních sil, školskou statistiku, údaje úřadů práce atd.

Nedílnou součástí personálního plánování je plánování personálního rozvoje pracovníků. Je úzce provázána s pokrytím potřeby pracovních sil a odhadem zdrojů pokrytí. Organizace musí ve svých plánech zvažovat **pracovní kariéru**, kterou zaměstnanec může dosahovat. Je nutné mu umožnit stále se vzdělávat, osvojovat si takové znalosti a zkušenosti, které posléze umožní pracovníkovi získat náročnější, odpovědnější, lépe placenou práci. Motivací k vyšším a lepším výkonům je pro pracovníka také **následnictví**. Plány následnictví ve funkcích jsou jmenovité.

3.3 Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“¹⁷

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“¹⁸

V procesu získávání pracovníků nejde jen o získání potřebného počtu zaměstnanců s potřebnou kvalifikací a znalostmi. Jde také o získání pracovníků, jejichž osobní zájmy se ztotožňují se zájmy organizace, pracovníků, kteří budou s organizací loajální a nebudou v rozporu s její kulturou.

¹⁷ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 117.

¹⁸ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, s. 353.

3.3.1 Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů

Proces získávání pracovníků vychází z informací získaných na základě analýzy pracovních míst a personálního plánování. Organizace může volná pracovní místa obsazovat jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Každá tato forma má své výhody a nevýhody:¹⁹

Získávání z vnitřních zdrojů:

Výhody:

- organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče,
- uchazeč lépe zná organizaci,
- naděje na lepší pracovní místo nebo zaměstnání i po zrušení dosavadního pracovního místa zvyšuje motivaci a morálku zaměstnanců,
- lepší návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků.

Nevýhody:

- pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly,
- soutěžení o povýšení může negativně ovlivnit morálku a mezilidské vztahy,
- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.

Získávání z vnějších zdrojů

Výhody:

- škála schopností mimo organizaci je větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace,
- do organizace mohou být přineseny nové poznatky, názory,
- je levnější, rychlejší získat vysoce kvalifikované pracovníky zvenku než je vychovávat v organizaci.

Nevýhody:

- přilákání, kontaktování potenciálních zaměstnanců je obtížnější, nákladnější,
- adaptace a orientace pracovníků je delší,
- mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

¹⁹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 121.

Organizace (především v zahraničí) dávají přednost obsazování z vnitřních zdrojů. Teprve v případě, že nelze všechna místa pokrýt z vnitřních zdrojů, přistupuje se k obsazování z vnějších zdrojů.

3.3.2 Kroky procesu získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků se odehrává v jednotlivých krocích, které pomáhají k tomu, aby se organizace vyhnula časovým ztrátám v případě, že se těmito kroky bude řídit.

1. Identifikace potřeby pracovníků, která vychází z plánu organizace a momentální potřeby pracovníků. Plánování pracovníků musí probíhat s určitým předstihem vzhledem k době, kdy potřeba pracovníků bude aktuální. Problém nastává v případě, kdy k uvolnění pracovního místa dojde nečekaně, například z důvodu úmrtí, které nelze s dostatečným předstihem předvídat.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa vychází z jeho popisu, který se vytváří při analýze pracovních míst. Jsou zde vymezeny požadavky, které jsou na dané místo kladeny a dle kterých se organizace rozhoduje, zda uchazeče přijme. Některé informace z popisu pracovního místa jsou uvedeny v nabídce práce. Dle toho se naopak rozhoduje uchazeč, zda projeví o danou pozici zájem.
3. Zvážení alternativ znamená, že z důvodu snižování nákladů práce a hospodaření s pracovní silou organizace nejdříve zváží, zda nelze práci rozdělit mezi ostatní pracovní místa, zda nelze práci pokrýt formou přesčasů či úplně zrušit atd.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa vychází z popisu pracovního místa. V uveřejňované nabídce však neuvádíme celý výčet podmínek, které pracovní místo vyžaduje. Uchazeč by získal dojem vysoké náročnosti této práce a mohlo by ho to odradit. Organizace proto uvádí pouze základní informace jako je název pracovního místa, typy pracovních úkolů, místo výkonu, možnost výcviku a vzdělávání, pracovní podmínky, zejména platové. Co se týče požadavků na pracovníka, nemělo by se zapomenout na vzdělání a kvalifikaci, dovednosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti. Pro účely následného výběru pracovníků je vhodné si požadavky na pracovníka rozdělit na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové.

5. Při identifikaci potenciálních zdrojů uchazečů organizace zvažuje vnitřní a vnější zdroje, přičemž se mj. vychází z informací o výhodách a nevýhodách toho kterého získávání, které jsou uvedeny výše.
6. Volba metod získávání pracovníků „*musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli.*“²⁰ Organizace mohou využívat mnoho metod k získávání pracovníků, přičemž každá metoda s sebou přináší výhody i nevýhody.
 - uchazeči se nabízejí sami
 - doporučení současného pracovníka
 - vývěsky v organizaci i mimo ni
 - inzerce ve sdělovacích prostředcích
 - spolupráce se vzdělávacími institucemi
 - spolupráce s odbory
 - spolupráce se sdruženími odborníků
 - spolupráce s úřady práce
 - využívání služeb komerčních zprostředkovatelen
 - využití internetu

Je zřejmé, že některé metody jsou pasivnější, některé naopak aktivnější. Pokud se podnik orientuje na vnitřní zdroje, pak zpravidla postačí informace vyvěšení na obvyklém místě v podniku, či informace zveřejněná v podnikovém časopise nebo informace na intranetu. Je možné využívat doporučení současného pracovníka organizace. Tato metoda se používá v mnoha společnostech, zároveň je obvykle uplatňován stimulační nástroj, kdy je pracovník, který doporučil či přivedl vhodného uchazeče odměněn. Pokud jde o získávání pracovníků z vnějších zdrojů, naskýtá se širší škála metod a možností, vesměs však jde o nákladnější záležitost. Metody volíme samozřejmě i v závislosti na tom, jak kvalifikovaného pracovníka chceme získat. Vysoce kvalifikovaného pracovníka nebo špičkového specialistu těžko získáme vývěskovou metodou, spoluprací se vzdělávacími institucemi či úřady práce. Tady je vhodné využít služeb komerčních zprostředkovatelen, spolupráce se sdruženími odborníků či inzerátem ve vhodném sdělovacím prostředku.

7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů je jedním ze základních předpokladů pro výběr pracovníka na dané místo. Většina organizací vyžaduje především

²⁰ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 127.

životopis (volný, polostrukturovaný, strukturovaný), který je doplněný o průvodní dopis. Dále jsou požadovány doklady o vzdělání a praxi, hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů atd. Organizace rovněž často vypracovávají vlastní dotazník pro uchazeče.

8. Formulace nabídky zaměstnání se zpracovává na základě popisu pracovního místa a organizace musí brát v úvahu, zda jde o získávání z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Musí zvažovat obsah i formu nabídky a její umístění. Nabídka by měla mít určité základní náležitosti, měla by být umístěna do vhodného sdělovacího prostředku, tzn., že v případě obsazování místa specialisty se nejspíše příliš neuplatní nabídka v místním sdělovacím prostředku, ale vhodnější bude umístění např. v odborném časopise. Je vhodné vést záznamy o podaných nabídkách (v jakém sdělovacím prostředku, kdy byla nabídka zveřejněna, jména reagujících uchazečů atd.). Organizace by neměly nabízet zaměstnání anonymně. Mohlo by to odradit potenciální uchazeče. V každém případě se doporučuje realistická prezentace nabízeného pracovního místa z důvodu předejití následným problémům.
9. Dnem uveřejnění nabídky zaměstnání začíná období, během kterého je možno se o zaměstnání ucházet. Toto období by mělo být dostatečně dlouhé, aby měl uchazeč dostatek času reagovat. Je vhodné nabídku uveřejňovat více způsoby.
10. Období shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi je neméně důležitou součástí. Jde zejména o to, aby představitelé organizace uchazeče neodradili. Naopak by jim měli vyjít vstříc, zodpovědět dotazy atd.
11. V další fázi se na základě dokumentů od uchazečů provádí předvýběr. Výsledkem této fáze je zařazení uchazečů do tří skupin: 1. velmi vhodní, kteří musí být v každém případě přizváni k výběrovým procedurám, 2. vhodní, kteří jsou zařazeni do dalších procedur, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující, 3. nevhodní, kterým se zašle zdvořilý odmítavý dopis.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám je závěrečným krokem procesu získávání pracovníků.

3.4 Výběr pracovníků

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých

mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“²¹

„Výběr uchazečů získaných nábořem je proces, při kterém se na základě informací, které se nám podařilo získat o uchazečích o zaměstnání, rozhodujeme, kterým z nich skutečně zaměstnání nabídneme. Výběru často předchází tzv. předběžný výběr, tzn. vyloučení zjevně nekvalifikovaných zájemců ještě dříve, než přikročíme k shromažďování podrobnějších informací o těch, kteří kritéria alespoň zhruba splňují.“²²

Proces výběru je úzce spjat s procesem získávání pracovníků. Právě tyto dvě činnosti jsou základem pro formování pracovní síly v organizaci. V současné době se postupy výběru pracovníků používají nejen při získávání z vnějších, ale i pro získávání z vnitřních zdrojů. Takže často si i pracovník, který je v organizaci povýšen, prochází stejnou procedurou výběru pracovníků, kterou by si prošel nově přijímaný pracovník. Je důležité si uvědomit, že výběr je oboustrannou záležitostí. Pokud organizace s uchazečem jedná nevhodným způsobem, může i on následně pracovní místo odmítnout.

3.4.1 Fáze výběru pracovníků

Samotnému výběru pracovníků předchází předběžná fáze, kde se obvykle:

- a) definuje příslušné pracovní místo – pracovní podmínky,
- b) definuje specifikace pracovního místa – jaké znalosti, dovednosti, vlastnosti by měl uchazeč mít pro vykonávání příslušné práce,
- c) konkrétní specifikace – konkrétní požadavky na vzdělání, kvalifikaci, délku praxe, zvláštní schopnosti atd. Tyto požadavky se pak často stávají součástí nabídky zaměstnání.

Po předběžné fázi následuje fáze vyhodnocovací, která zahrnuje několik kroků. Není však nutno podstoupit všechny. Jedná se o tyto kroky:

- a) zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem (životopis motivační dopis). Dotazník se zpravidla vyplňuje ve všech větších organizacích a zpravidla se zařazuje do osobní složky pracovníka. Výsledky, které vzejdou z této fáze je možno si zaznamenat do

²¹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 156.

²² GEORGE T. MILKOVICH, JOHN W. BOUDREAU: *Řízení lidských zdrojů*, Grada a. s., Praha 1993, s. 309.

přehledné tabulky. Např. při prvotním prohlížení dokumentů od uchazeče se může hodnotit forma (formální úprava materiálů), obsah, dojem, styl. Takto přehledně zaznamenaná a ohodnocená kritéria mohou později pomoci k lepší srovnatelnosti uchazečů.

Co se týče vzdělání uváděného v životopisech uchazečů, tak britský Institute of Personnel and Development odhaduje, že jeden z osmi uchazečů přehání nebo falšuje své vzdělání (absolvovanou přípravu na povolání). Jestliže vzdělání je nezbytným požadavkem daného pracovního místa, vždycky stojí za to si na příslušné škole ověřit vzdělání uchazeče nebo jej požádat, aby předložil příslušný doklad.²³

- b) Předběžný pohovor doplňující některé skutečnosti obsažené v dotazníku.
- c) Testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo pomocí assessment center. Testy pracovní způsobilosti bývají zpravidla považovány za pomocný nástroj výběru pracovníků. Mohou být použity testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, testy osobnosti. Často bývají používány i skupinové metody výběru pracovníků, které jsou vhodné pro výběr do manažerských a vedoucích funkcí. V poslední době stále více vzrůstá používání tzv. assessment centre. U nás je však tato metoda zatím méně známou. Při použití této metody jsou uchazeči rozděleni do několika menších skupin. Každá skupina prochází několika kroky (pohovory, simulace situací, které musí řešit, práce v týmu atd.). Během této doby jsou pozorováni a posuzováni psychology a manažery. Tato metoda je sice nákladnější, ale vysoce účinná.
- d) Výběrový pohovor by měl získat dodatečné informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci, posoudit osobnost uchazeče, vytvořit přátelskou atmosféru mezi uchazečem a organizací. V praxi se používá několik typů pohovorů. Například pohovor 1 + 1 (1 uchazeč a 1 posuzovatel, vhodné pro obsazování méně kvalifikovaného místa), pohovor před panelem posuzovatelů (1 uchazeč a 3 – 4 posuzovatelé, pro obsazování náročnějších míst), postupný pohovor (série pohovorů 1 + 1), skupinový pohovor (skupina uchazečů a 1 nebo více posuzovatelů). Pohovor může probíhat jako nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný, přičemž poslední dva jmenované jsou náročnější na přípravu.
- e) Zkoumání referencí z předchozích pracovišť, školy atd.
- f) Lékařské vyšetření (pokud je potřebné). Např. v potravinářském průmyslu.
- g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.

²³ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, s. 375.

- h) Informování uchazečů o rozhodnutí. Je vhodné i neúspěšné uchazeče zdvořile informovat o odmítnutí. Může se stát, že v budoucnosti budou o obchodu s firmami rozhodovat právě tito uchazeči, kteří byli kdysi těmito firmami nezdvořile odmítnuti.
- i) Jednou z nejefektivnějších metod je přijetí pracovníka na zkušební dobu. Tato metoda je pro organizaci sice nákladnější, ale právě při tomto způsobu se projeví pracovníkovy kvality a schopnosti.

Z výzkumů je patrné, že největší validitu má strukturovaný pohovor, ukázka práce či test schopností. Naopak nulovou validitu mají např. grafologické metody nebo posuzování uchazečů dle jejich věku.

3.4.2 Příprava a průběh strukturovaného pohovoru

Pohovor bývá, navzdory často zveřejňovaným nedostatkům, neopomenutelnou částí výběru pracovníků. Mezi zmiňované nevýhody patří nedostatečná validita v oblasti předvídání pracovního výkonu a nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů. Dále se spoléhá na dovednosti osoby vedoucí pohovor, přičemž však mnozí mohou pohovory provádět velmi špatně. Může také dojít k tomu, že se pohovor od hodnocení schopností odkloní jinam a v neposlední řadě pohovory mohou vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany hodnotitele.

Tyto nedostatky lze zmírnit, případně zcela odstranit, použitím strukturovaného pohovoru a výcvikem a proškolením osob vedoucích pohovor.

Při organizování pohovoru je důležité, aby lidé, kteří budou pohovor provádět, byli řádně informováni o povaze obsazovaného pracovního místa a postupech, které by měli použít. To je také argument pro automatické zahrnutí nácviku metod pohovoru do vzdělávacích programů pro manažery a vedoucí týmů²⁴

Uchazečům, kteří byli vybráni pro pohovor, by mělo být sděleno kdy a kam mají přijít. Doba konání by měla být stanovena tak, aby se mohli dostavit i ti, kteří se nemohou uvolnit během pracovní doby ve svém dosavadním zaměstnání. Je vhodné říci vrátným, kdo přijde. To u uchazečů vyvolá dobrý dojem, že jsou očekáváni. Uchazeči by měli na pohovor čekat v klidném a příjemném prostředí.

²⁴ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, s. 380.

Pohovor se obvykle skládá z pěti částí:

1. přivítání a úvodní slovo,
2. hlavní část zaměřená na získání informací o uchazeči,
3. informování uchazečů o podniku a pracovním místě,
4. zodpovězení dotazů uchazeče,
5. závěr pohovoru s informacemi.

Otázky pohovoru musí být pečlivě připraveny, jejich formulace vychází z popisu a specifikace pracovního místa. Měly by se týkat výhradně pracovního místa, být přesné, úplné, jednoznačné. Posuzovatel by se měl vyhnout otázkám, na které lze odpovědět pouze ano či ne. Vhodné jsou otázky týkající se určité navozené situace, kde má pracovník odpovědět, jak by danou situaci řešil. Další otázky se mohou týkat znalosti práce, ukázky práce (předvedení postupu), požadavků na pracovníka (např. ochotu pracovat v určitých pracovních režimech, dojíždět atd.). Je třeba se vyhnout otázkám, které by mohly být vykládány jako předpojaté vůči lidem určitého pohlaví, rasy nebo tělesné vady. Současně s formulováním otázek se formulují i jejich odpovědi. Stanoví se, která odpověď je dobrá, vyhovující, méně vyhovující. Doporučuje se pětibodová stupnice.

Otázky by měly formulovat osoby, jichž se pracovní místo přímo týká. Tzn. nadřízený daného pracovního místa. Tyto osoby by měly být zároveň členy skupiny posuzovatelů. Vhodné je také, aby členem byl personalista a psycholog. Tito musí být pečlivě proškoleni a předem by si měli rozdělit, jaké úlohy budou hrát při pohovoru.

Uchazečům se kladou stejné otázky a dodržuje se stejný postup. Situaci, kdy by se jednotliví uchazeči mohli po pohovoru vidět, komunikovat s těmi, kteří mají pohovor teprve před sebou a informovat je o průběhu a otázkách, lze vyřešit tím, že jednotliví uchazeči budou zváni na určitou hodinu, nebo zařídit aby se uchazeči jdoucí po sobě vůbec neviděli.

Je vhodné, aby posuzovatelé bodově ohodnocovali odpovědi ještě v přítomnosti uchazeče ihned po jeho odpovědi. Může ho to sice znervózňovat, ale takovéto okamžité ohodnocení přináší přesnější dokumentaci. Posuzovatelé by si mezi jednotlivými pohovory neměli porovnávat svá hodnocení a diskutovat o uchazečích.

Vyhodnocování pohovorů se potom provádí tak, že se jednotlivá bodová ohodnocení každé otázky zprůměrnují a poté se vypočítá úhrn nebo průměr za všechny otázky. Vybere se uchazeč s nejvyšším počtem bodů, nebo se stanoví hranice bodů, nad kterou jsou všichni uchazeči kvalifikováni. Je třeba si vytvořit a uchovat záznamy o důvodech naší volby i o důvodech

odmítnutí dalších uchazečů. Tyto dokumenty je třeba uchovávat alespoň 6 měsíců, aby byly k dispozici v případě, že naše rozhodnutí by bylo zpochybněno jako diskriminující.

Celý pohovor musí být důkladně připraven. Předem musí být jasné, zda uchazeči budou kladeny otázky, které mu nedají příliš prostoru pro rozvinutí jeho myšlenek a naopak. Průběh pohovoru musí být zorganizován tak, aby nebyl narušován např. telefonáty atd. Uchazeč by měl být na začátku seznámen s průběhem pohovoru. Ze začátku se obvykle kladou jednodušší otázky, aby z uchazeče spadla nervozita. Vhodné je navodit uvolněné a neformální vztahy, povzbuzovat uchazeče k tomu, aby mluvili. Během rozhovoru musí být uchazeč samozřejmě taktně usměrňován, aby neodbočoval od tématu. Velmi důležité je vyvarovat se „halo efektu“.

Je nutné dodržovat časový plán, který se odvíjí od náročnosti pracovního místa. V případě rutinní práce by mělo stačit 30 minut. V případě obsazování vyšší funkce je však třeba pohovoru věnovat až 60 minut. Je lepší nezařazovat příliš pohovorů do jednoho dne. Optimální je 5-8 uchazečů, aby hodnotící neztratil energii a pozornost. Je vhodné ponechat si mezi jednotlivými pohovory asi 15 minut na to, abychom si napsali poznámky a připravili se na následující pohovor.²⁵

V závěru je vhodné zodpovědět otázky uchazeče a poskytnout mu nezkreslené informace o podniku, pracovním místě, pracovních podmínkách atd. Uchazeči by měli být informováni o tom, co bude následovat po pohovoru.

V současné době je již k dispozici mnoho webových stránek, kde si lidé hledající pracovní příležitosti, mohou vyzkoušet testy online, které jim odhalí a doporučí, na jakou pozici se na základě svých odpovědí nejvíce hodí. Některé jsou zpoplatněny, některé zdarma. Mezi takové stránky patří např. tyto:

http://www.cvonline.cz/new_test/

<http://www.prace-namiru.cz/>

<http://www.kariera.cz/poradna/clanek/co-obnaseji-psychologicke-testy>

²⁵ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, s. 367.

3.4.3 Doporučované a používané otázky nestrukturované části výběrového pohovoru²⁶

Dlouholeté zkušenosti s výběrovými pohovory vedly k tomu, že se v literatuře doporučují a v praxi ve vyspělých zemích při výběrových pohovorech na místa vedoucích pracovníků nebo místa, kde součástí pracovní náplně je komunikovat a spolupracovat s jinými lidmi, používají otázky nestrukturované části výběrového pohovoru, které lze doporučit i při výběrových pohovorech ve veřejné správě České republiky. Tyto otázky uvádí příloha 2.

3.5 Přijímání a orientace pracovníků

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojím způsobem: v užším a širším pojetí. Pokud jde o užší pojetí přijímání pracovníků, pak jde o procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí pak zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.“²⁷

„Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.“²⁸

3.5.1 Formální náležitosti

Nejdůležitější formální náležitostí v procesu přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Tento krok by měl být oboustrannou záležitostí, pracovník by měl mít právo seznámit se s návrhem organizace a vyjádřit se k němu.

²⁶ Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Reforma veřejné správy [cit. 4. února 2008]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/pri_ii_2.html

²⁷ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 178.

²⁸ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, s. 405.

Dalším krokem je ústní seznámení nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a z povahy práce na pracovním místě. S tímto ho seznamuje obvykle pracovník personálního útvaru.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do evidence. Tzn. pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového pojištění atd.

Nezbytným krokem je uvedení pracovníka na jeho pracoviště a jeho formální předání bezprostřednímu nadřízenému. Ten ho podrobněji ústně seznámí s jeho právy a povinnostmi, předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a v neposlední řadě s ostatními pracovníky oddělení. V případě potřeby je pracovníkovi přidělen instruktor či školitel, který jej bude zaškolovat během období adaptace. Dále je pracovník informován o sociálně hygienických podmínkách práce (šatny, WC, umývárny, stravování...).

Posledním krokem je uvedení pracovníka na místo, kde bude vykonávat svou práci. Zároveň je mu předáno veškeré vybavení, které bude k práci potřebovat. To by mu mělo být předáno formálně kus po kuse. Poté mu jsou přiděleny první úkoly. Je vhodné pracovníka povzbudit, vyjádřit důvěru a popřát úspěch v práci.

„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“²⁹

Hlavním smyslem orientace je, aby se pracovník co nejrychleji a bez stresů začlenil do pracovního kolektivu, adaptoval se na styl práce, poznal a osvojil si pracovní postupy, ztotožnil se s cíli organizace. Orientace zkracuje dobu, po kterou pracovník nepodává výkon odpovídající pracovnímu místu z důvodu nedostatečné znalosti nového pracovního prostředí. Jedná se vlastně o formování, doformování, přeformování pracovních schopností nového pracovníka tak, aby odpovídaly požadavkům nového pracovního místa. Stává se zvykem, že pracovník dostane

²⁹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 180.

soubor písemných materiálů týkajících se pracovního místa, které si může prostudovat. Tím se šetří čas a eliminuje riziko, že se k pracovníkovi některé informace nedostanou.

3.5.2 Oblasti orientace

- a) celoorganizační (celopodniková) orientace: informace obecného rázu, společná pro všechny pracovníky organizace,
- b) útvarová orientace: týká se pouze organizační jednotky, v níž je obsazované pracovní místo. Zahrnuje některé detaily, jimiž se daná práce vyznačuje. Je společná pro všechny pracovní místa v útvaru,
- c) orientace na konkrétní pracovní místo: obsahově diferencována dle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

3.5.3 Období orientace a jeho časový plán

Orientaci nelze provést během jednorázového školení, je třeba jí věnovat delší časové období a informace pracovníkovi poskytovat postupně. Různá pracovní místa potřebují různou dobu orientace. Ta se může pohybovat v rozmezí dnů až týdnů. V průběhu by měl být pracovník průběžně kontaktován.

Uvádění pracovníků do organizace je důležité zejména z důvodu snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků, zvyšování oddanosti, objasňování psychologické smlouvy, urychlování pokroku v učení, adaptace na sociální prostředí.

Průběh procesu orientace může probíhat např. následujícím způsobem:

Po rozhodnutí o přijetí pracovníka mu budou předány vybrané písemné materiály. Při podepsání smlouvy jsou pracovníkovi personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným poskytnuty další informace. V den nástupu pracovník absolvuje procedury uvedené výše, je proveden po organizaci, seznámen se spolupracovníky, plní první úkoly. Během prvního týdne má pracovník několik pohovorů s nadřízenými, spolupracovníky, učí se kam se obracet s problémy. V průběhu druhého týdne již úkoly řeší sám, alespoň jedno setkání s bezprostředním nadřízeným je věnováno problémům jeho orientace. Je rovněž kontaktován personálním útvarem. Během třetího a čtvrtého týdne se již účastní školení, alespoň jednou týdně se setká s bezprostředním nadřízeným a konzultují se problémy orientace. Od druhého do pátého měsíce již pracovník řeší všechny úkoly týkající se pracovního místa. Alespoň jednou za dva týdny se setkává

s bezprostředním nadřízeným a řeší problémy orientace. Účastní se dalších školení. Během šestého měsíce se proces orientace uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány.

V případě, že je do organizace přijato větší množství pracovníků do stejného útvaru, mohou být organizovány formální informační kurzy. Tyto kurzy by měly být pořádány co nejdříve po nástupu do zaměstnání. Může jim být věnován půlden či den podle potřeby. Zde se pracovníci dovědí informace o organizaci, příležitosti ke vzdělávání pracovníků, proces řízení pracovního výkonu, informace o zdraví a bezpečnosti, pracovní podmínky, odměny a zaměstnanecké výhody, politika, postupy a další opatření, zapojení a spoluodpovědnost odborů a pracovníků.

3.6 Rozmíst'ování pracovníků

„Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.“³⁰

Při rozmíst'ování pracovníků bereme v úvahu dvě skutečnosti: profil pracovníka s jeho profesně kvalifikačními charakteristikami (vzdělání...) a charakteristikami jeho osobnosti a profil, povahu pracovního místa a požadavky na úroveň výkonu. Primární roli zde hrají požadavky pracovního místa, pro které se snažíme najít odpovídajícího pracovníka. Moderní řízení lidských zdrojů však již klade na první místo profil pracovníka a jemu jsou pak přizpůsobovány pracovní úkoly a místa. Rozmíst'ování pracovníků zahrnuje pohyb pracovníků do organizace, z organizace a uvnitř organizace.

Dnes již mezinárodně známý a používaný termín staffing vyjadřuje *„formování počtu, struktury a pracovních schopností pracovní síly (personálu) organizace, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility.“³¹*

Staffing je poněkud širší pojem než rozmíst'ování pracovníků. Rozmíst'ování pracovníků znamená přidělování pracovníků pracovním místům. Staffing navíc zahrnuje přizpůsobování pracovníků současným a budoucím požadavkům pracovních míst.

³⁰ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 221.

³¹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 223.

3.6.1 Vnitropodniková mobilita

Vnitropodniková mobilita zahrnuje pohyby pracovníků uvnitř organizace. Její součástí jsou následující pohyby:

- a) **Povýšení pracovníka:** pracovník přechází na důležitější, náročnější, většinou lépe placenou pracovní funkci s vyšším postavením v podnikové hierarchii. Není to jen forma obsazení volného místa, ale také možnost jak zvýšit využití pracovních schopností zaměstnance a zvýšení jeho motivace. K povýšení může dojít buď z rozhodnutí kompetentních míst organizace, nebo nabídkou volné pozice všem zájemcům v organizaci a následným výběrovým řízením. Kritéria povýšení musí být jasná a spravedlivá.
- b) **Převedení na jinou práci:** přesun pracovníka na pracovní místo stejného charakteru, obsahu, významu a postavení v hierarchii struktury podniku.
- c) **Přeřazení na nižší funkci:** sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii struktury podniku. Bývá nezřídka doprovázeno snížením mzdy.

3.6.2 Vnější mobilita pracovníků

Vnější mobilita má svou aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránku tvoří procesy získávání a výběru pracovníků, kterým se věnuji v kapitolách 3.3 a 3.4. Pasivní stránku tvoří různé způsoby ukončení pracovního poměru:

- a) **Propouštění:** jde o ukončení pracovního poměru iniciované podnikem na základě příčin vzniklých na straně organizace (např. omezování výroby) nebo na straně zaměstnance (např. porušování disciplíny).
- b) **Penzionování:** je upraveno zákonnými předpisy. Existují dva přístupy k této problematice – politika pružného důchodového věku (po dovršení zákonné hranice pro odchod do důchodu je pracovníkovi nabídnuta možnost pokračovat v práci) a politika pevného důchodového věku (dosažením důchodového věku je pracovní poměr ukončen).
- c) **Rezignace:** odchod iniciovaný pracovníkem.
- d) **Úmrtí.**

3.6.3 Propouštění z důvodu nadbytečnosti

„Nadbytečnost pracovníků je stav, kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změn prostředí, ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky a

*technologie (ale v mnoha případech také v důsledku špatného řízení a neschopného managementu, který neumí zajistit práci pro své pracovníky) nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu je snížit.*³²

Tento proces musí jít ruku v ruce s hodnocením výkonu pracovníků. Bylo by nesmyslné propouštět všechny pracovníky, je nutné těmi nejlepšími z nich nahradit méně výkonné pracovníky. Propouštění by mělo probíhat tak, aby co nejméně poškodilo pověst organizace. Dříve než se přistoupí k vynucenému propouštění, nabízí se několik ne tak tvrdých možností:

1. Neobsazování pracovních míst, která se uvolnila přirozenými odchody pracovníků (úmrťi, odchody do starobního důchodu...).
2. Neobsazování míst uvolněných rezignací pracovníků
3. Zastavení nebo pozastavení získávání pracovníků z vnějších zdrojů.
4. Omezení přesčasové práce, prověření potřeby krátkodobě zaměstnaných pracovníků.
5. Stimulace předčasného odchodu do starobního důchodu
6. Stimulování k rozvázání pracovního poměru s pracovníky, kteří ještě nemají nárok na předčasný odchod do starobního důchodu, tzv. outplacement. Outplacement je proces pomáhání propouštěným pracovníkům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry.³³ Některé organizace mají zpracovaný program outplacementu, jiné využívají outplacementových společností, které poskytnou propouštěným poradenství. Poptávka po těchto službách od počátku 90. let stále stoupá.³⁴

Teprve v případě, kdy jsou všechny předchozí metody vyčerpány, může organizace přejít k vynuceným odchodům pracovníků, tedy propouštění z důvodu nadbytečnosti. Výběr pracovníků určených k propuštění musí být založen na zásadách spravedlnosti a šetrnosti vůči pracovníkům a na kritériích výhodných pro podnik. V současné době se používají 2 metody:

- a) Metoda LIFO: větší morální právo na práci mají pracovníci, kteří jsou v organizaci déle. Lépe obhajitelné kritérium.
- b) Metoda založená na výkonu pracovníků: větší morální právo na práci mají výkonnější pracovníci. Je výhodnější pro organizace, které systematicky hodnotí své pracovníky. Pak důvod propuštění budou moci lépe prokázat.

³² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 232.

³³ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, s. 417.

³⁴ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*, C. H. Beck, Praha 2001, s. 54.

3.7 Hodnocení pracovníků

„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,*
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a*
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“³⁵*

3.7.1 Cíl hodnocení

Mezi cíle hodnocení patří zejména získávání informací o pracovním výkonu a chování potřebné pro vedení pracovníka, rozhodování o rozmístění pracovníků, rozhodování o přípravě a vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje pracovníka a nástupnictví v pracovních funkcích, poskytování pracovníkovi informací nutných ke zlepšení jeho práce, diferenciaci odměňování, zjištění účinnosti personálního řízení (spokojenost pracovníka).

3.7.2 Formy hodnocení

Hodnocení pracovníků lze rozdělit na formální a neformální.

- a) Formální hodnocení – provádí se pravidelně a využívá různých standardizovaných postupů. Pracovník je hodnocen dle stanovených kritérií. Spadá sem tzv. příležitostné hodnocení, vyvolané okamžitou potřebou např. zpracování pracovního posudku při rozvázání pracovního poměru.
- b) Neformální hodnocení – představuje průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během výkonu práce. Má příležitostnou povahu a nebývá zpravidla nikam zaznamenáváno.

Hodnocení se může přednostně zaměřit na výsledky práce nebo na pracovní a sociální chování pracovníka. Výsledky hodnocení lze využít k různým účelům. Např. ke zlepšení pracovního

³⁵ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 194.

výkonu, odměňování podle zásluh, rozhodování o povýšení pracovníků, motivování pracovníků, poskytování rad pracovníkům atd.

3.7.3 Proces hodnocení a hodnotitelé

Proces hodnocení má několik fází:

1. přípravné období: v tomto období se stanoví hodnotící kritéria výkonu, nejvhodnější metody, formuláře k hodnocení. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu a kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu.
2. období získávání informací a podkladů: zjišťování informací např. pozorováním při práci nebo zkoumáním výsledků práce. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu.
3. období vyhodnocování informací o pracovním výkonu: vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností, které se musí provádět dle standardního postupu. Porovnávají se skutečné výsledky s normami a očekáváním. Výstupy musí mít písemnou podobu. Dále zde probíhá rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, vyplývajících rozhodnutích a možnostech řešení. Následuje pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.³⁶

Hodnotitelem může být:

- a) Bezprostřední nadřízený: je nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka, provádí závěrečné vyhodnocení informací, navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.
- b) Nadřízený bezprostředního nadřízeného: funguje jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení, může jej však provádět sám.
- c) Pracovník personálního útvaru: používá se tehdy, pokud není k dispozici přímý nadřízený nebo v případě, kdy má hodnocení sloužit účelům rozvoje pracovníků či vyhledávání pracovníků pro nové úkoly.
- d) Nezávislý externí hodnotitel (např. psycholog): k hodnocení některých aspektů pracovního výkonu, rozvojového potenciálu atd.
- e) Zákazník: hodnotí pracovníky, s nimiž přichází do kontaktu.
- f) Spolupracovník či skupina spolupracovníků: je spolehlivé, spolupracovníci však nejsou ochotni se do něj angažovat.

³⁶ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 203.

- g) Hodnocení podřízeným: je málo používané. Spíše zaměřeno na pracovní chování nadřízeného. Nadřízený získá představu o tom, jak jej podřízení vidí, avšak tady může být tendence vyřizovat si účty s nadřízeným.
- h) Sebehodnocení: představuje zapojení zaměstnance do procesu hodnocení. Je vhodný jako příprava na hodnotící rozhovor.
- i) Týmové hodnocení: pro omezení subjektivity hodnocení. Tým je obvykle složen z bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků a psychologa. Hodnocení pracovníci se spolupodílejí na práci týmu.

3.7.4 Metody hodnocení

Existuje mnoho metod hodnocení pracovníků. Zde budou uvedeny pouze některé často používané:

- a) Hodnocení podle stanovených cílů: tato metoda se používá častěji pro hodnocení manažerů a specialistů. Aby byla metoda úspěšná, musí být splněny určité podmínky (cíle musí být kvantifikovatelné a měřitelné, dosažitelné, měly by vyvolávat zaujetí, formulovány písemně, jasně, stručně, jednoznačně, při jejich stanovování ponechán prostor pro součinnost pracovníků...).
- b) Hodnocení na základě plnění norem: tato metoda se používá nejčastěji pro hodnocení výrobních dělníků. Problémem může být stanovení norem. Výhodou je, že výkon je posuzován pomocí objektivních měřítek. Nevýhodou je, že neumožňuje porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst.
- c) Volný popis: univerzální metoda, pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Problémem je, že délka i obsah popisu bývají u jednotlivých hodnotitelů různé, stejně tak jejich vyjadřovací schopnosti. Proto lze tato hodnocení těžko porovnávat.
- d) Hodnocení na základě kritických případů: tato metoda vyžaduje písemné záznamy o případech, které se udály při výkonu práce určitého pracovníka. Nevýhodou je, že hodnotitel musí pořizovat záznamy pravidelně, zabírá to mnoho času, pojetí kritického případu je nejasné, metoda může vyvolat konflikt mezi pracovníkem a nadřízeným.
- e) Hodnocení pomocí stupnice: univerzální metoda, i pro sebehodnocení, jednotlivé aspekty práce se hodnotí zvlášť. Jsou 3 typy stupnice – číselná (každé kritérium práce je odstupňováno pomocí čísel), grafická (souhrnné vyjádření posuzovaných znaků se vyjadřuje křivkou), slovní (stupeň hodnocení je vyjádřen přídavným jménem), kombinace výše uvedených.

- f) Checklist: jedná se o dotazník zobrazující formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda se toto chování v pracovníkově výkonu vyskytuje. Metoda vyžaduje důkladnou přípravu, je časově náročná.
- g) Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování: hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Stupnice se zpracovává pro každý vykonávaný úkol, pracovní chování se řadí do 5 – 7 stupňů. Stupnici připravují vedoucí pracovníci společně s držiteli pracovních míst.³⁷

3.7.5 Závěry hodnocení

Závěry hodnocení by měly být jednotlivým pracovníkům sděleny a musejí s nimi být projednány. Pracovníci mají právo se k hodnocení vyjádřit. Cílem je společně nalézt řešení problémů. Pracovník musí mít pocit, že je snaha mu pomoci. Hodnotící pohovor s pracovníkem vede jeho bezprostřední nadřízený.

3.8 Odměňování pracovníků

V literatuře se můžeme setkat s mnoha definicemi pojetí odměňování. Například Koubek odměňování definuje takto:

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z pracovního poměru.“³⁸

Obdobně se vyjadřuje i Armstrong:

„Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém, také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu.“³⁹

³⁷ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 205-210.

³⁸ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 265.

³⁹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, s. 553.

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohod. Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.⁴⁰

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností. Je jedním z nejeftivnějších nástrojů motivace pracovníků. Přitahuje na sebe pozornost zaměstnanců i zaměstnavatelů. Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy. Mzdový systém přispívá k realizaci několika cílů:

- a) získat kvalifikované pracovníky,
- b) stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- c) zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy,
- d) udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který svou výší neohrožuje konkurenční schopnost firmy.

Je nutno podotknout, že bylo prokázáno, že vztah mezi spokojeností pracovníka a výkonem není jednoznačný. Spokojený pracovník neznamena automaticky výkonný pracovník. Většina pracovníků pozitivně akceptuje a přijímá všechny hmotné a nehmotné složky systému odměňování, který jim přináší výhody, zvyšuje jejich spokojenost, ale nelze očekávat, že tato skutečnost sama o sobě přivede pracovníka k vyššímu výkonu.⁴¹

Je nutné, aby odměňování bylo spravedlivé. Dodržování spravedlivého odměňování je velmi důležité pro motivaci pracovníků, jejich spokojenost a zejména pro interpersonální vztahy.

3.8.1 Mzdotvorné faktory

Vnitřní mzdotvorné faktory organizace:

- a) faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a s jeho postavením v hierarchii funkcí organizace,
- b) úroveň výkonu: výsledky práce, pracovní chování, úroveň plnění úkolů,
- c) pracovní podmínky, jejich vliv na zdraví, bezpečnost, pracovní pohodu.

Vnější mzdotvorné faktory organizace:

⁴⁰ § 109 Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (ve znění ke dni 10. února 2008).

⁴¹ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*, C. H. Beck, Praha 2001, s. 69.

- a) situace na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, úroveň odměňování v konkurenčních organizacích,
- b) platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání, např. minimální mzda, povinné příplatky atd.⁴²

3.8.2 Hodnocení práce

Hodnocení práce je „*systematické* určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci.“⁴³

Hodnocení práce je podkladem pro vytváření mzdových (platových) relací. Tyto relace jsou pak vodítkem pro oceňování práce, výsledkem jsou pak mzdové tarify. Nejedná se tedy o hodnocení jedinců a jejich pracovního výkonu. To je úkolem mzdových forem, o kterých bude pojednáno dále.

Pro potřeby stanovení mzdových relací je možno využít několik metod. Milkovich a Boudreau stejně jako Koubek popisují 4 základní metody:

1. Metoda pořadí: tato metoda je nejstarší, nejjednodušší a nejméně používaná. Práce je seřazena od nejjednodušší k nejobtížnější. Výhodou je jednoduchost, časová a organizační nenáročnost. Nevýhodou je, že je efektivní jen při hodnocení malého souboru prací, málo přesná, subjektivně ovlivnitelná.
2. Klasifikační metoda (metoda mzdových skupin, katalogová): na základě rozdílů v povinnostech, odpovědnosti, dovednostech atd. se definují modelové třídy (jakýsi katalog). Hodnota určité práce je pak stanovena porovnáním s modelovými popisy a práce je zařazena do odpovídající třídy. Metoda je jednoduchá, nevýhodou však je, že hodnotí práci jako celek, nedokáže zohlednit různé pracovní podmínky u stejných prací v různých útvarech organizace.
3. Bodovací metoda: tato metoda je sice složitější na přípravu, pokud je však již jednou zavedená, je poměrně jednoduché jí porozumět a uplatňovat ji. Je nejčastěji používanou metodou. Je založena na rozčlenění prací na faktory (placené faktory), ty se dále dělí na subfaktory, kterým jsou přiděleny váhy. Např. placený faktor odpovědnost může mít subfaktory: vytváření politiky organizace, práce jiných, vztahy se zákazníky a veřejností, peněžní výdaje apod.

⁴² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 271.

⁴³ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 274.

4. Metoda faktorového porovnání (metoda řad pořadí): je podobná bodovací metodě s tím rozdílem, že nedělí placené faktory na subfaktory a stupně a vytváří pořadí hodnocených prací (pracovních míst) u každého z placených faktorů. Vytvářejí se řady pořadí pracovních míst z hlediska jednotlivých faktorů. Dále se pro každý faktor vytvoří v penězích vyjádřená stupnice na základě současných mzdových tarifů a jednotlivým pracím se přiřadí konkrétní peněžní ohodnocení.

3.8.3 Tvorba tarifních stupňů

V dalším kroku je třeba převést zjištěnou hodnotu práce do mzdového tarifu. Existuje řada metod, přičemž nejvhodnější jsou ty, které jsou srozumitelné každému pracovníkovi.

Vycházíme-li z metody pořadí, porovnáváme pořadí prací zjištěné hodnocením s pořadím současných mzdových tarifů za tyto práce. Pokud nesouhlasí obě pořadí navzájem, upraví se mzdový tarif u příslušné práce tak, aby se jeho pořadí sladilo s pořadím hodnoty práce.

Pokud vycházíme z klasifikační metody, je postup obdobný. Musí být stanoveno rozpětí mezi nejnižším a nejvyšším mzdovým tarifem a počet tarifních stupňů.

Vycházíme-li z bodovací metody, pak každému bodu přiřadíme určitou peněžní částku. Součin počtu dosažených bodů se přičítá k určité pevně stanovené částce odpovídající nulové hodnotě práce. Tato částka je odvozena od minimálního mzdového tarifu a determinuje při daném objemu mzdových prostředků velikost částky za jeden bod.

Při metodě faktorového porovnání již tato metoda obsahuje peněžní vyjádření hodnoty práce.

3.8.4 Mzdové formy

Podstatou mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka. Je to způsob výpočtu odměny za práci. Koubek rozlišuje následující mzdové formy:

- a) Časová mzda a plat: používá se tam, kde nelze, nebo není vhodné normovat pracovní výkon. Její výše závisí na počtu odpracovaných hodin a hodinovém mzdovém tarifu odpovídajícímu tarifnímu stupni vykonávané práce. Časová mzda je hodinová, týdenní nebo měsíční. U dělníků jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických profesí o měsíční mzdu.
- b) Úkolová mzda: je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy. Pracovník je placen za každou jednotku práce, kterou odvede.

- c) Podílová (provizní) mzda: je uplatňována v obchodních činnostech a v některých službách. Odměna pracovníka je zcela (přímá podílová mzda) nebo alespoň z části závislá (pracovník má garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství) na prodaném množství.
- d) Mzdy za očekávané výsledky práce: jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést v odpovídajícím množství a kvalitě.
- e) Mzdy a platy za znalosti a dovednosti: odměna je vázána na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. V současné době se používají 3 přístupy: hierarchický model (uspořádává znalosti a dovednosti hierarchicky. Pracovníci začínají na prvním stupni žebříčku a zvyšuje se jim plat se zvládnutím každého vyššího stupně znalostí a dovedností), model stavebních bloků (předpokládá, že různé znalosti a dovednosti jsou na sobě nezávislé a lze si je osvojit v libovolném pořadí), model bodových přírůstků (používá se tehdy, existuje-li mnoho nových dovedností či znalostí, které si mohou pracovníci osvojit, ale jejich hodnota není stejná).
- f) Dodatkové formy mzdy: odměňují výkon nebo zásluhy, jsou vázány na individuální nebo kolektivní výkon. Odměna za úsporu času, prémie, osobní hodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření organizace (podíl na zisku, výnosu a na výkonu), zaměstnanecké akcie, Scanlonův systém (založen na prokazatelné úspoře nákladů), příplatky, ostatní výplaty (13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, odstupné atd.).

3.9 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je důležitou součástí personálních činností, a to především z důvodu proměnlivosti a rozvoje prostředí organizace a potřeby se těmto změnám přizpůsobovat, resp. přizpůsobovat znalosti a dovednosti pracovníků.

V současné dynamicky se vyvíjející době se stále více klade důraz na flexibilitu organizace. Úspěšná organizace by měla být flexibilní, měla by být schopna se pružně přizpůsobovat změnám v technologiích, měnícím se požadavkům zákazníků atd. Flexibilní organizace je tvořena flexibilními pracovníky. Z toho vyplývá důležitost jejich rozvoje a vzdělávání.

Hlavním úkolem vzdělávání pracovníků je přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Dále je důležité také zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň částečně zvládli dovednosti a

znalosti potřebné k vykonávání jiných pracovních míst, tj. rozšiřování pracovních schopností. Dnes již formování pracovních schopností překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více se zaměřuje také na formování osobnosti pracovníka. Do organizace vždy nepřicházejí pracovníci, kteří jsou již plně odborně připraveni okamžitě vykonávat danou činnost. Součástí vzdělávání pracovníků je proto také jejich orientace, tzn. zapracování nových pracovníků, doškolení, přeškolení.

Metody vzdělávání pracovníků lze rozdělit do dvou skupin, a to na metody používané na pracovišti a metody používané mimo pracoviště. První skupina bývá považována za vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá pro vzdělávání vedoucích pracovníků.

3.9.1 Metody používané na pracovišti při výkonu práce

1. instruktáž – nejčastěji používaná metoda. Jedná se o předvedení pracovního postupu zkušeným pracovníkem, školený pracovník jej napodobuje.
2. coaching – představuje spíše dlouhodobější instruování, vysvětlování a periodickou kontrolu pracovníka ze strany nadřízeného. Jde o směřování pracovníka k žádoucímu výkonu a iniciativě.
3. mentoring – vzdělávaný pracovník si sám volí svého mentora (rádce, vzor), který mu radí, pomáhá. Je zde však nebezpečí volby špatného mentora.
4. asistování – vzdělávaný pracovník je přidělen zkušenějšímu pracovníkovi, pomáhá mu, učí se od něj a postupně se stává samostatným.
5. rotace práce (cross training) – pracovník je postupně pověřován úkoly v různých částech organizace. Výhodou je komplexní poznání pracovních postupů v organizaci.
6. pracovní porady – pracovníci se během nich seznamují s problémy organizace i jednotlivého pracovního místa.

3.9.2 Metody používané mimo pracoviště

1. přednášky – jsou zaměřené především na zprostředkování faktických informací nebo teorie.
2. přednáška spojená s diskusí (semináře) – zde se posluchači aktivně účastní diskuse.
3. demonstrování (názorné vyučování) – znalosti a dovednosti jsou prezentovány názorně za použití např. audiovizuální techniky, PC, trenažérů...
4. případové studie – rozšířená a oblíbená metoda. Jedná se o vylíčení skutečného nebo smyšleného problému. Účastníci jej studují a navrhují řešení.

5. workshop – obdoba případových studií, kdy se problémy řeší týmově z komplexnějšího hlediska.
6. brainstorming – obdoba případových studií. Účastníci jsou vyzváni, aby každý navrhl své řešení. Ty jsou poté diskutována a hledá se optimální návrh či jejich kombinace.

3.9.3 Hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání

Základním problémem při zhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání je stanovení hodnotících kritérií, neboť kvalifikace a vzdělání jsou těžko kvantifikovatelné. Existuje několik možností hodnocení, otázkou je zde však míra jejich spolehlivosti. Jednou z možností je porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Další je monitorování vzdělávacího procesu a programu nebo kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů. Nejčastěji je proces hodnocení rozdělen na řadu dílčích hodnocení, kde se zkoumá, zda byly použity adekvátní nástroje, dále odezva, názory účastníků vzdělávání, míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností, do jaké míry je uplatňování vzdělávání v praxi při vykonávání práce.

Každé vzdělávání má na pracovníky pozitivní vliv jak z hlediska jejich kariérního postupu, konkurenceschopnosti na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce, tak z hlediska uplatnitelnosti pro organizaci.

3.10 Péče o pracovníky

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je z velké části ovlivňována kvalitou a spokojeností jejich zaměstnanců, proto je nutné jim věnovat náležitou péči. Určité povinnosti týkající se péče o pracovníky vyplývá ze zákonných předpisů a kolektivních smluv. Dobrovolná péče je pak výrazem úsilí zaměstnavatele o získání konkurenční výhody na trhu práce. Péče o pracovníky je spolu s odměňováním tou oblastí, která se používá k porovnávání organizace s jinými organizacemi. Důležitou roli tu hraje zejména dobrovolná péče.

Mezi činnosti péče o pracovníky můžeme např. zařadit:

- a) pracovní dobu a pracovní režim,
- b) pracovní prostředí,
- c) bezpečnost práce a ochrana zdraví,

- d) personální rozvoj pracovníků,
- e) služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- f) ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- g) péče o životní prostředí.

3.10.1 Pracovní doba a pracovní režim

Tato oblast je upravena zákonem, konkrétně zákoníkem práce, kde je vymezena délka pracovní doby během týdne, maximální rozsah práce přesčas, přestávky v práci a nepřetržitý odpočinek v týdnu a mezi dvěma směnami. Vzhledem k velkému rozsahu této problematiky se zmíním jen o některých z nich.

Délka pracovní doby činí nejvýše 40 hodin týdně. Tato doba se může měnit, resp. zkracovat u osob mladších 16 let a u pracujících ve směnném provozu.

„Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po šesti hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut; mladistvým musí být tato přestávka poskytnuta nejdéle po čtyři a půl hodinách nepřetržité práce. Poskytnuté přestávky na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby.“⁴⁴

„Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než osm hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.“⁴⁵

Pracovní režim je ovlivněn povahou pracovního procesu (přetržitost, nepřetržitost). Přetržité provozy mohou být jednosměnné, dvousměnné nebo třisměnné. Při nepřetržitém provozu se na pracovišti střídají čtyři pracovníci, kteří jsou navíc zastupováni střídačem, který obsluhuje několik pracovišť. Střídání směn probíhá formou rotačních směn, kdy se mezi dny pracovního klidu vystřídá ranní, odpolední a noční směna). Cyklus střídání je dvoudenní v kombinaci s tří denním. Výhodou je snížení negativního vlivu noční práce na člověka.

Snaha vyhovět požadavkům výroby a pracovníka vyústila ve vznik flexibilních pracovních režimů týkajících se jak délky, tak umístění pracovní doby. Výrazně se zde rozšiřují různé formy zkracování pracovní doby. Ta je buď pravidelná (je určen počet hodin denně) nebo nepravidelná (stanovuje se počet hodin na časové období). Dále se uplatňuje tzv. Job sharing, kdy si dva pracovníci rozdělí úkol a sami si organizují pracovní dobu.

⁴⁴ § 88 Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (ve znění ke dni 30. ledna 2008).

⁴⁵ § 93 Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (ve znění ke dni 30. ledna 2008).

Flexibilita v umístění pracovní doby může být dosažena pomocí pružné (klouzavé) pracovní doby. Pracovník si zde sám volí začátek a konec práce, je učen pouze časový úsek, kdy musí být zaměstnanec na pracovišti. Zaměstnanci tak mohou práci přizpůsobit svému individuálnímu rytmu.

3.10.2 Pracovní prostředí

„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.“⁴⁶

Velká část týkající se problematiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovní doby, pracovního režimu a do značné míry i pracovního prostředí je regulována příslušnými zákony a předpisy, zejména zákoníkem práce, dále pak například také Nařízením vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.

3.10.2.1 Prostorové řešení pracoviště

Z hlediska prostorového řešení pracoviště je nezbytné pracovníkovi zajistit vhodnou pracovní polohu, optimální zorné podmínky, vhodnou výšku pracovní plochy, optimální pohybové prostory a pohodlný přístup na pracoviště. Uplatňují se zde ergonomická hlediska, v některých případech bývají stanoveny i závazné normy.

V poslední době dochází ke změně v uspořádání kanceláří. Původní malé prostory pro 1 – 3 pracovníky jsou nahrazeny tzv. kancelářskými krajinami, jinak také zvané např. „open-space“. Jedná se o rozlehlé místnosti pro velký počet pracovníků, kteří nejsou navzájem téměř odděleni, nebo je místnost rozdělena na větší počet buňkových kanceláří, které se uplatňují především v případě, kdy jsou na plnění pracovního úkolu kladeny velké nároky na soustředění.

Velikost pracovního místa

Hygienické předpisy stanovují minimální plochu 2 m² připadající na jednoho pracovníka a současně 12 m³ volného prostoru při práci vsedě a 15 m³ volného prostoru pro práci vstoje.

⁴⁶ KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E.: *Personální řízení (Vybrané kapitoly)*, VŠE Praha, 1996, s. 137.

Rozměry pracovního místa

Optimální výška pracovní desky pro průměrnou 170 cm vysokou osobu by měl být přibližně 65 cm. Doporučené rozměrové hodnoty pro pracoviště s počítačem jsou uvedeny v následující tabulce. Ve společnosti jsou stoly ve výšce 75 cm. Deska pracovního stolu je dřevěná, což je vhodnější než např. sklo, které může fungovat téměř jako zrcadlo a způsobovat oslnění.

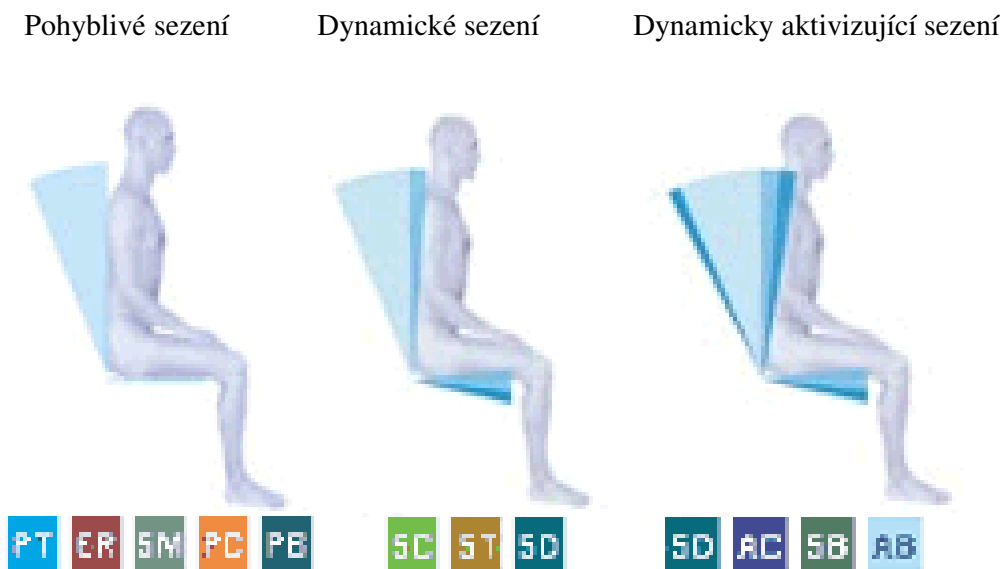
Tabulka 2: Doporučené rozměrové hodnoty pro pracoviště s počítačem

výška postavy	155 cm	170 cm	185 cm
výška sedáku	41 cm	46 cm	52 cm
výška prac. plochy	60 cm	65 cm	70 cm
vzdálenost podlaha - oči	103 cm	119 cm	135 cm
vzdálenost obrazovka - oči	minimálně 40 cm, optimálně 60 cm		
zorný úhel	60°		

Pramen: Škola zdraví (2008, 1. dubna) Pracovní prostředí [online]. Staženo 4. dubna 2008 z http://sz.ordinace.cz/lekce_uvod.php?lekce=7

Lidé mají různou stavbu těla (výšku nebo váhu), je proto třeba, aby byly základní prvky vybavení pracoviště nastavitelné. Pracovní židle by měla být stabilní, s výškově nastavitelným sedákem. Zádová opěrka by měla být nastavitelná jak výškově, tak úhlem sklonu. Pro optimální pracovní plochu platí, že výška pracovního sedadla má zhruba odpovídat vzdálenosti chodidel a kolen. Tzn., že kolena svírají pravý úhel. Nastavení opěradla by mělo zajišťovat, že dvě třetiny stehna budou na sedadle a jedna mimo. Židle má být tak vysoko, aby ruce mohly volně ležet na desce stolu přibližně v úhlu 90 stupňů. Zdravého řešení dosáhneme při tzv. ergonomickém sezení. Jsou známé různé techniky sedadel, které znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 1: Techniky sedadel



Pramen: RIM-CZ (2006) Techniky sedadel [online]. Staženo 8. března 2008 z <http://www.rim.cz/ergonomie3.htm>

Počítač a jeho součásti

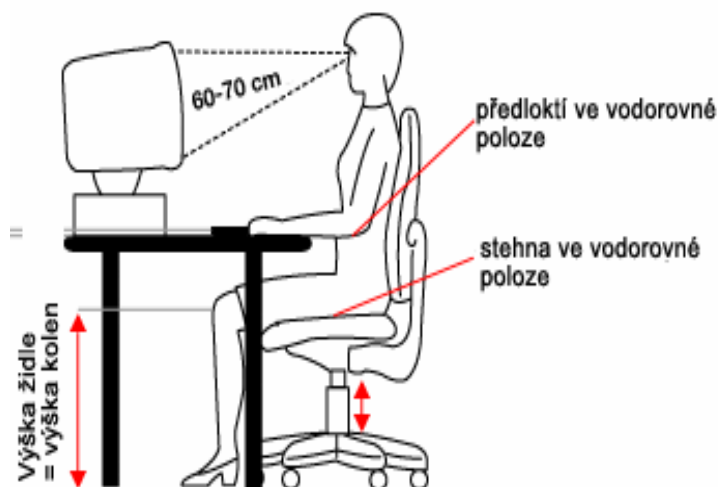
Při práci s počítačem je nejvhodnější monitor umístit tak, aby pracovník neseděl čelem či zády k oknu, ale bokem. Při sezení čelem k oknu se nám od něj bude odrážet světlo přímo do očí. Umístění zády k oknu také není nejvhodnější, protože pak budeme vidět monitor na světlém pozadí, a to je pro oči unavující.

Monitor by měl být umístěn ve vzdálenosti 40 – 70 cm od očí. Horní část monitoru by měla být v úrovni očí nebo lehce pod, nikdy nad jejich úrovní. Pokud je umístěn příliš vysoko, přetěžujeme krční páteř do záklonu.

Klávesnice má být umístěna tak, aby pracovník seděl kolmo k počítači, a aby předloktí, zápěstí i dlaně byly v jedné rovině. Vzdálenost klávesnice od předního okraje stolu by měla být cca 10 - 15 cm pro pohodlné opření zápěstí. Často vidíme klávesnici umístěnou na výsuvné desce. Ta je však zpravidla velmi malá a neumožňuje dostatečnou oporu zápěstí. Myš má být umístěna na podložce s měkkou (gelovou) vyvýšenou částí pro zápěstí. Při práci by se ruka neměla vytáčet z přímé osy se zápěstím.

Ukázky správného a špatného sezení u počítače jsou zobrazeny na následujících obrázcích:

Obrázek 2: Správné sezení u počítače



Pramen: Schäfer shop, *Správné sezení při práci s počítačem [online]*. Staženo 8. března 2008 z <http://www.schaefer-shop.cz/stuhl-bild.php?url=085333631303230323d34696>

Obrázek 3: Špatné sezení u počítače



Pramen: Schäfer shop, *Správné sezení při práci s počítačem [online]*. Staženo 8. března 2008 z <http://www.schaefer-shop.cz/stuhl-bild.php?url=085333631303230323d34696>

3.10.2.2 Fyzikální podmínky práce

Fyzikální podmínky práce jsou v zájmu ochrany zdraví pracovníka upraveny hygienickými předpisy. Patří sem pracovní ovzduší (teplota, vlhkost, rychlost proudění, čistota vzduchu), osvětlení (rovnoměrnost, možnost vzniku oslnění, směr osvětlení, barva světla), hluk, barevná úprava pracoviště.

Pro pracovníka je velmi důležitý stav tepelné rovnováhy, kdy okolí odebírá lidskému tělu tolik tepla, kolik ho právě produkuje. Tím se tělesná teplota udržuje v konstantní výši. Tepelná produkce samozřejmě závisí na tělesné konstituci, hmotnosti a výšce pracovníka nebo na

namáhavosti práce. U středně těžkých a těžkých fyzických prací se doporučuje udržovat nižší teploty než u práce lehké. Dosažení rovnováhy mezi člověkem a prostředím označujeme jako stav tepelné pohody. Při této teplotě člověk pracuje s nejmenší únavou a nejnižší úrazovostí. Naopak nadměrné množství chladu nebo příliš teplé pracovní prostředí způsobují organismu problémy. Rozsahy přípustných hodnot mikroklimatických podmínek upravuje Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.

Je prokázáno, že tepelný komfort člověka má na jeho pocit celkové pohody větší vliv než jiné faktory pracovního prostředí jako např. hluk. Teplota v místnosti při práci s počítačem by se měla pohybovat okolo 22°C. V létě by neměla přesahovat 26 °C a v zimě by neměla být nižší než 19°C.

Osvětlení

Pracovník v průběhu své práce zrakem přijímá až 90 % informací. Kvalita práce je tedy do značné míry závislá na kvalitě osvětlení. Lidské oko je nejlépe adaptováno na denní osvětlení. V praxi se však často musí přistoupit k jeho náhradě umělým zdrojem světla. Při volbě vhodného umělého osvětlení se klade důraz především na volbu světelného zdroje, druh svítidel a jejich rozmístění tak, aby poskytovala osvětlení bez výrazných stínů a oslňování. Umělé osvětlení v kanceláři by mělo být nepřímé (nasvícení stropu a odrazu světla od něj). Při přímém osvětlení se světlo v kanceláři šíří od svítidla přímo na pracovní místo. To přináší výhodu osvětlení vodorovné pracovní roviny, avšak takové osvětlení má za následek vznik tmavých stropů a ostrých stínů a pocit nedostatečného prostoru. Okna je třeba opatřit žaluziemi, aby se denní světlo dalo v případě potřeby tlumit.

Hluk

Hluk je definován jako zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek. Pro někoho příjemný zvuk, např. oblíbená hudba, je pro jiného nesnesitelně obtěžující hluk. Základními charakteristikami hluku je jeho hladina v decibelech (dB) a kmitočet v hertzích (Hz). Hluk stejné hladiny s vysokým kmitočtem působí rušivěji než hluk s nízkým kmitočtem. Rušivým elementem mohou být i zdánlivě neškodné věci. Například zářivkové světlo vyvolává v prostoru stálé napětí. V místnostech, kde svítí zářivky i monitory, se u lidí projevuje únava, nervozita a zpomalení reakcí na různé podněty. Zářivky mají totiž kmitočet na vyšší frekvenci než 24 Hz a je známo, že kmitočet na 22 – 24 Hz vyvolá u většiny lidí stresové reakce a zpomalení mozkových a motorických funkcí. Kvůli úspoře energie je právě zářivkami dnes vybavena většina kanceláří. Delší pobyt v prostředí, kde hlučnost převyšuje 85 dB, působí

poruchy sluchu. Hluk pronikající do budov zvenčí by neměl překročit 40 dB. Hladina hluku v kanceláři při práci s počítačem by neměla překročit 65 dB.

Barevná úprava pracoviště

Použití barev v pracovním prostředí nejen ovlivňuje pracovní pohodu, ale také usnadňuje a urychluje orientaci, zvyšuje bezpečnost práce a usnadňuje rozlišovací a diferenciací procesy. Je zavedeno povinné označování zdrojů nebezpečí a bezpečnostních zařízení určitými barvami. Význam jednotlivých barev je následující:

Červená – stát

Žlutá – pozor

Oranžová – nebezpečí

Zelená – bezpečí

Modrá – informace

V praxi je prokázán pozitivní vliv vhodného barevného uspořádání na pracovní výkon a pohodu. Barvy velmi intenzivně působí na lidskou psychiku a ovlivňují tak výkonnost. Při řešení barevné úpravy pracoviště musíme brát v úvahu druh pracovní činnosti, velikost a charakter prostoru, barvy předmětů, se kterými pracujeme, kvalitu osvětlení a mikroklimatické poměry. V praxi existují určitá pravidla pro kombinaci barev, kterými je vhodné se řídit. Jsou to například tyto:

- Pro fyzicky namáhavé, monotónní práce jsou vhodné teplé odstíny barev okolního prostředí (žlutá, okrová...), jde-li o práci duševní, vyžadující klid a soustředění, doporučují se odstíny studených barev (oblíbené jsou modré až šedé tóny: jemně bleděmodrá, ocelově modro-šedá atd. Příjemně také působí méně studená zelená: jemná pastelová zeleň s nádechem šedé nebo pistáciová...).
- Pokud chceme prostor opticky zvětšit, doporučuje se použít světlých a studených odstínů. Předměty v těchto barvách ustupují do pozadí. Sytější a pestřejší barvy prostor naopak zmenšují a předměty v těchto barvách výrazně vystupují do popředí.
- Pro prostory s orientací na sever by se měly použít teplé barvy, neboť prostor fiktivně oteplují. Pro místnosti orientované na jih jsou naopak vhodnější barvy studené.
- Pro stropní plochu volíme výhradně světlé tóny, nejčastěji však bílou.

- Barva podlahy koresponduje s barvou zařizovacích předmětů, zejména s nábytkem. Pokud je vybavení světlé, volíme pro podlahu barvu tmavší.
- Světlé barvy zlepšují odrazivost světla, sytější barvy se mohou použít, jsou-li prostory osvětleny pouze uměle.
- Muži zpravidla dávají přednost studeným barvám, ženy teplým.
- Mladší pracovníci upřednostňují syté barvy v teplých tónech, starší pracovníci naopak barvy tlumené ve studených tónech.

Každá barva má svůj význam, vyjadřuje vlastnosti pocity. Následující tabulka udává významy některých barev:

Tabulka 3 Významy barev

Barva	Význam
červená	impulzivnost, optimismus, energie, činnost, vitalita; (zvyšuje krevní tlak)
žlutá	vynalézavost, kreativita; svěžest (působí antidepresivně, opticky zvětšuje prostor)
zelená	zdrženlivost, sebevědomí; smyslové založení (zvyšuje údajně chuť k jídlu)
modrá	vyrovnanost, klid, přesnost (nervózní člověk může být uklidňován zařízením a vymalováním bytu do modra)
černá	důstojnost, serióznost atp. (zmenšuje dojem objemnosti a hmotnosti)
růžová	uklidňuje, pacifikuje, působí na uvolnění svalstva
hnědá	prostota, přirozenost, jednoduchost, neústupnost, vzdor
šedá	kompromisnost, nenápadnost, adaptivnost (šedě zařízený a vymalovaný byt může signalizovat snahu přizpůsobit se)
bílá	citlivost, smysl pro čistotu a pořádek, ctižádostivost, někdy chlad
zlatá a stříbrná	pocit vlastní důležitosti, neryzost ("není vše zlato, co se třpytí")
oranžová	radost, optimismus, cílevědomost, ctižádostivost, teplo, přátelství, identita
purpurová	moc, zákon
fialová	intuice, mystika, statečnost, dramatičnost
tyrkysová	harmonie, bezpečí, spontánnost, nehybnost, voda, hloubka

Pramen: autor

3.10.2.3 Sociálně psychologické podmínky práce

Neméně důležité jsou také sociálně psychologické podmínky práce. Pracovníci v organizaci vytváří formální a neformální sociální skupiny. Vzniklé vztahy v sociálních skupinách vytvářejí tzv. společenskou atmosféru, která určuje pracovní pohodu, spokojenost s prostředím, klid pro práci. Nepříznivá společenská atmosféra má vliv jak na pracovní výkon, tak na psychiku zaměstnanců.

3.10.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Dodržováním předpisů týkajících se bezpečnosti práce a ochrany zdraví je kontrolováno Ministerstvem práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce.

Povinnosti zaměstnavatele a práva a povinnosti zaměstnance upravuje zákoník práce, z něhož vyplývá povinnost zaměstnavatele zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce.

3.10.4 Služby poskytované pracovníkům

Vykonávání jakékoliv práce je závislé na zabezpečení osobních potřeb zaměstnance. Část těchto potřeb zajišťuje zaměstnavatel prostřednictvím různých služeb. Mezi nejčastější patří tyto:

- a) stravování pracovníků, které zpravidla patří mezi povinnosti zaměstnavatelů. Zaměstnavatel na stravování obvykle přispívá. Rozšiřuje se nabídka bezplatného stravování.
- b) Zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka (umývárny, WC, šatny atd.). Tyto služby vyplývají ze zákona a musí odpovídat určitým normám.
- c) Zdravotní služby bývají poskytovány spíše ve větších organizacích, které mají vlastní zdravotnické zařízení.
- d) Poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek. Zaměstnavatelé zavádějí jednotné pracovní oděvy, které mj. plní reklamu a dotváří image firmy. Řada firem přispívá svým vedoucím pracovníkům, kteří přichází do kontaktu se zákazníky a veřejností, na běžný společenský oděv.
- e) Zajišťování dopravy do zaměstnání, čímž se firmy snaží nalákat potenciální zaměstnance.

Dále jsou poskytovány tzv. sociální služby, považované také za zaměstnanecké výhody. Jedná se o určitou formu odměny vyplývající z pracovního poměru:

- a) služby spojené s využíváním volného času (sport, kultura, koníčky, cestování...). Jsou poskytovány nejen vlastním pracovníkům, ale i jejich rodinám. Mohou mít formu naturální nebo podobu peněžních příspěvků.
- b) Služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků (bydlení, jesle, mateřské školky, půjčky, dobrovolná pojištění či příspěvky na ně, pomoc při určitých životních situacích – úmrtí v rodině, sňatek, narození dítěte, stěhování, nehoda, živelná pohroma).
- c) Poradenské služby pracovníkovi a jeho rodinným příslušníkům netýkající se pracovních záležitostí.

d) Programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o děti. Jedná se např. o společenské akce pro tyto ženy, kurzy atd.)

Různí pracovníci mají různé potřeby, přání preference. Aby zaměstnanecké výhody dostatečně motivovaly, měl by se zaměstnavatel zajímat o to, které výhody jsou zaměstnanci preferovány. Protože v preferencích pracovníků existují rozdíly, začal se uplatňovat tzv. cafeteria systém. *„Jde o jakýsi "bufetový systém", pružný systém zaměstnaneckých výhod, který umožňuje zaměstnancům vybrat si v rámci stanoveného limitu z firemní nabídky ty výhody, které jednotlivci nejvíce vyhovují, má o ně největší zájem.“*⁴⁷

⁴⁷ Odměňování má být transparentní. Hospodářské noviny [online]. [cit. 31. ledna 2008] Dostupné z: <http://www.sodexho.cz/czcz/pro-media/napsali-o-nas/odmenovani.asp>

4. Charakteristika podniku

Praktická část bude věnována společnosti, která na českém trhu působí již 15 let, přičemž se za dobu svého působení vyznačuje neustálým dynamickým růstem. Zachování anonymity bylo podmínkou společnosti pro spolupráci při zpracovávání práce. Z tohoto důvodu bude pojmenována S, a. s.

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 1993. Od svého vzniku až do současnosti sídlí v Praze. Dle odvětvové klasifikace ekonomických činností OKEČ (od 1. 1. 2008 nahrazena Klasifikací ekonomických činností CZ-NACE) se činnost společnosti řadí do těchto oblastí:

1. ostatní podnikatelské činnosti,
2. právní činnosti,
3. účetní a auditorské činnosti a jejich revize – daňové poradenství,
4. poradenství v oblasti podnikání a řízení.

Společnost S, a. s. poskytuje komplexní služby středním a velkým společnostem včetně mezinárodních společností a zahraničních investorů přicházejících na český trh v oblastech:

- právních služeb
- corporate finance
- oceňování
- daňového poradenství
- auditu
- účetního a mzdového poradenství.

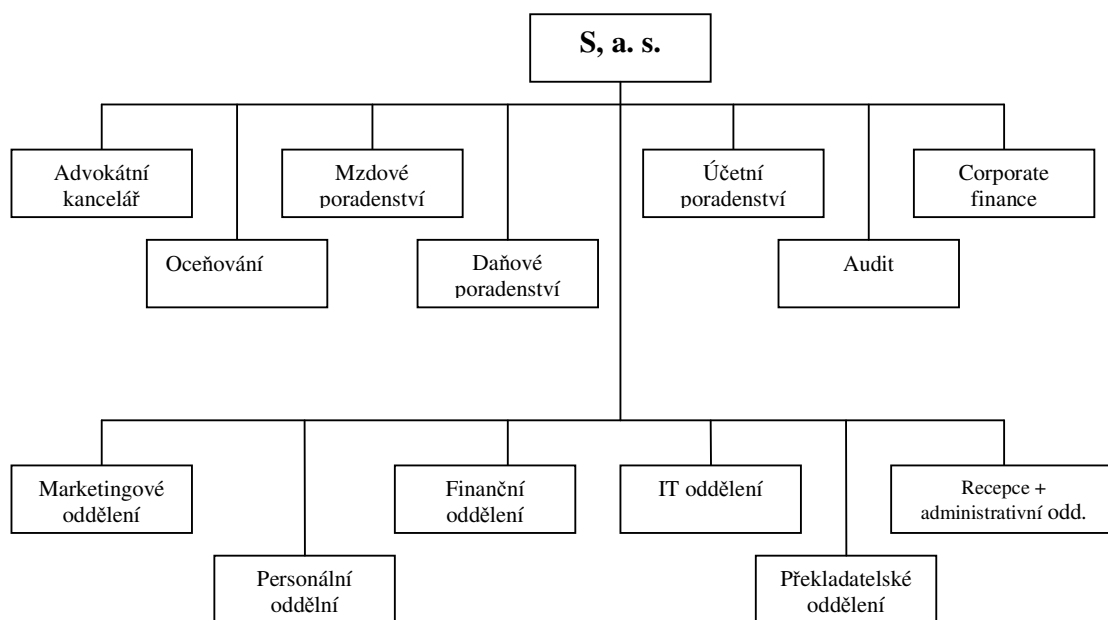
Klienty jsou významné české i mezinárodní společnosti. V současnosti společnost se svými více než 120 odbornými specialisty (daňoví a finanční poradci, znalci, auditoři) zaujímá významné postavení mezi tuzemskými poradenskými společnostmi. Svým klientům nabízí nejen znalosti v oblasti ekonomické problematiky, ale i orientaci v mezinárodním prostředí, s čímž souvisí jazyková vybavenost specialistů, kteří hovoří anglicky, německy a francouzsky.

Lidský kapitál společnost považuje za jednu ze svých nejsilnějších stránek. Sehraný tým zkušených odborníků z různých profesí umožňuje zajistit klientům dodání komplexního řešení na klíč.

4.1 Organizační struktura společnosti

Pro poskytování služeb klientům je společnost rozčleněna do několika oblastí, které znázorňuje následující obrázek:

Obrázek 4 Organizační struktura společnosti S, a. s.



Pramen: autor

Advokátní kancelář je tvořena právníky s několikaletou praxí v právní oblasti, kteří organizují transakce po právní stránce. V současné době zde pracuje cca 20 zaměstnanců.

Oddělení oceňování (znalecký ústav), který díky svému jmenování Ministerstvem spravedlnosti pro oblast ekonomiky disponuje širokým rozsahem znaleckého oprávnění. V současné době zde pracuje cca 20 zaměstnanců.

Mzdové poradenství, které nabízí kompletní zpracování mzdové agendy. V této oblasti společnost poskytuje outsourcing mezd, personalistiku, mzdový audit, vyřízení pracovního povolení. Nyní zde pracuje 8 zaměstnanců.

Účetní poradenství, v jehož rámci společnost nabízí kompletní účetní servis zahrnující např. přípravu a aktualizaci vnitropodnikových směrnic, zpracování účetní závěrky, uzávěrky, daňových příznání atd. V současné době zde pracuje cca 12 zaměstnanců.

Daňové poradenství, kde je poskytováno poradenství v oblasti zdanění právnických a fyzických osob, mezinárodního zdanění a nepřímých daní. Aktuálně zde pracuje cca 12 zaměstnanců.

Auditorské služby – společnost má vlastní auditorskou metodiku, do těchto služeb spadá audit účetní závěrky sestavené podle českých, slovenských nebo mezinárodních standardů finančního výkaznictví, případně podle jiných standardů. V současné době zde pracuje cca 12 zaměstnanců.

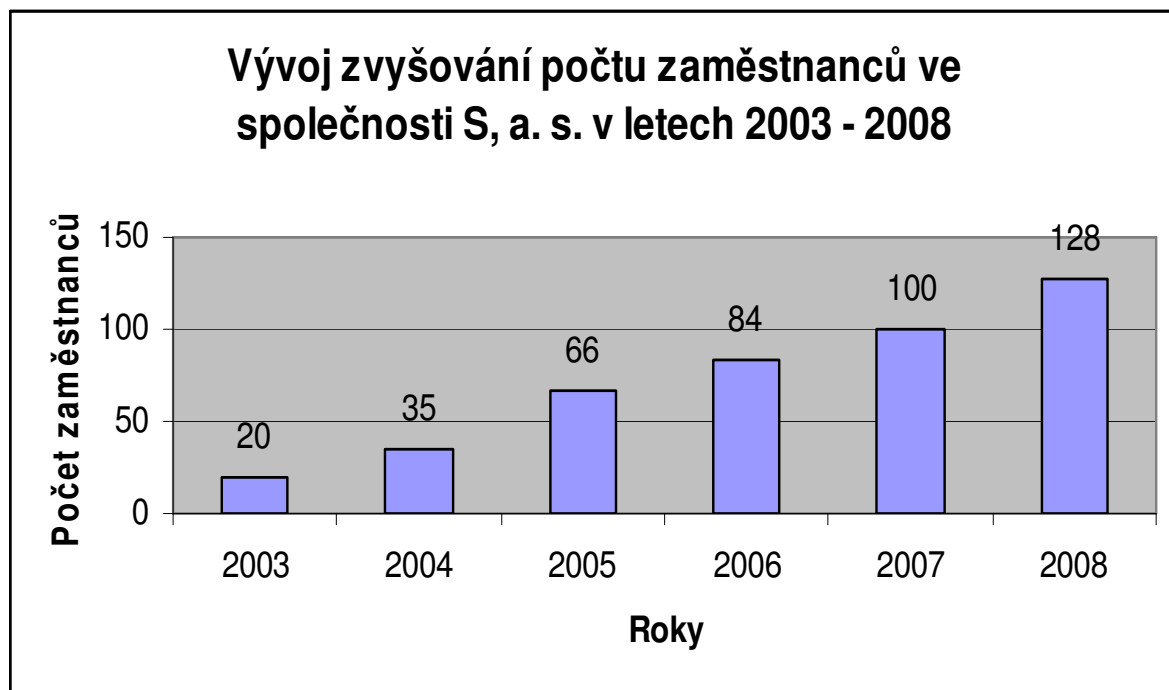
Corporate finance, které zahrnují např. investiční poradenství (v oblasti akvizice, prodeje podniků, vyhledání strategického či finančního partnera, investice do nemovitostí...), projektové financování, strukturování transakcí, poradenství při restrukturalizaci a změně struktury společnosti. V současné době zde pracují 4 zaměstnanci.

Kromě těchto oblastí (oddělení), zabezpečujících služby klientům, má společnost samozřejmě jednotlivá oddělení, která zabezpečují její fungování. Jedná se o tato oddělení:

- Marketingové oddělení (pracuje zde 10 zaměstnanců)
- Personální oddělení (Human resources, pracují zde 3 zaměstnanci)
- Finanční oddělení (pracuje zde 6 zaměstnanců)
- IT oddělení (2 pracovníci)
- Překladatelské oddělení (4 pracovníci)
- Administrativní oddělení (recepce (6 pracovníků) + asistentky oddělení (6 pracovníků))

Během doby svého působení společnost postupně zvyšovala počet svých zaměstnanců. Příčinami bylo rozšiřování portfolia služeb a rozšiřování týmů. Vývoj zvyšování počtu zaměstnanců v letech 2003 – 2008 uvádí následující graf:

Graf 1 Vývoj zvyšování počtu zaměstnanců ve společnosti S, a. s. v letech 2003 – 2008



Pramen: zpracováno autorem dle interních materiálů společnosti S, a. s.

4.2 Charitativní činnost společnosti a členství v asociacích

Od roku 2007 se společnost angažuje v charitativní činnosti prostřednictvím sponzorství projektu, jehož cílem je získání dobrovolníků pro péči o děti v dětských domovech, kojeneckých ústavech a dětských centrech. V rámci tohoto projektu se pracovníci firmy S, a. s. angažují prostřednictvím dobrovolnické práce a sbírek pro děti.

Společnost S, a. s. je členem několika významných asociací. Jedná se například o Asociaci fondů a asset managementu (AFAM) a Asociaci pro kapitálový trh (AKAT), která „sdružuje nejvýznamnější tuzemské investiční společnosti, zahraniční správce fondů nabízející své produkty v ČR a další subjekty, které poskytují služby v oblasti kolektivního investování. Vzájemně si konkurující subjekty se spojily za účelem rozvoje společných zájmů a aktivit, u kterých by nebylo efektivní, aby je jednotliví členové vykonávali samostatně.“⁴⁸ Cílem této asociace je usilování o rozvoj kolektivního investování a snaha přiblížit se podmínkám vyspělých zemí, především Evropské unie. Asociace a její členové se podílí na vytváření podmínek a pravidel, které by měly

⁴⁸ AKAT ČR – Asociace pro kapitálový trh České Republiky [online]. Praha. Dostupné z WWW: http://www.afamcr.cz/static.do;jsessionid=05B64CD48F7FA4E1441E344BEF380364?page=zakl_popis.html

příspěť k prosazování principů poctivého obchodního styku, ochrany dobrých mravů a posílení obecné důvěry v kolektivní investování. Reguluje a kontroluje aktivity svých členů, kterými jsou kromě společnosti S, a. s. také například AXA investiční společnost a. s., Citibank Europe plc, organizační složka, Česká spořitelna, a. s., ČSOB, a. s., ČP INVEST investiční společnost, a. s., Deutsche Bank AG – Filiale Prag, organizační složka, Komerční banka, a. s., Raiffeisenbank a. s. atd.

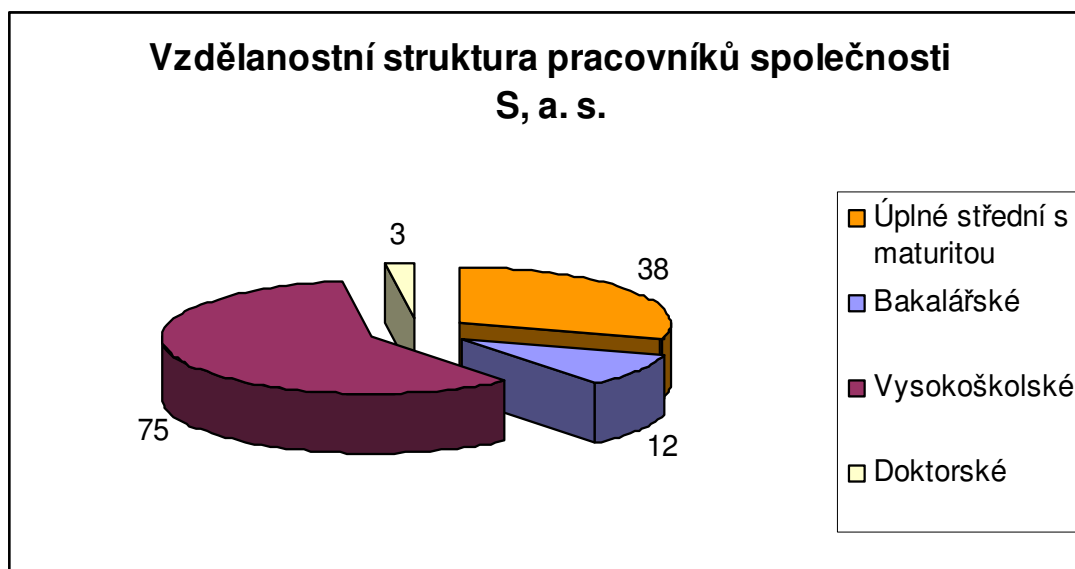
Společnost S, a. s. je také členem American Chamber of Commerce (Americká obchodní komora), což je dobrovolné, nezávislé sdružení podnikatelských subjektů, financované z členských příspěvků a vlastní činností. Členem může být každý zahraniční i domácí podnik působící v České republice. Cílem této Komory je řešení problémů stojících před českou ekonomikou a prohlubování spolupráce mezi Spojenými státy a Českou republikou v oblasti ekonomiky.

Dále je členem Britské obchodní komory (British Chamber of Commerce). Jedná se o příspěvkovou organizaci zabývající se rozvojem obchodní spolupráce mezi Českou republikou a Velkou Británií. Dále např. Association for Foreign Investors (Sdružení pro zahraniční investice), reprezentující skupinu renomovaných českých společností, které podporují vstup zahraničních investorů do České republiky a poskytující širokou škálu profesionálních služeb zahraničním investorům přicházejícím na český trh. Za zmínku jistě stojí i členství v Česko-německé obchodní a průmyslové komoře, která se především stará o udržování a prohlubování vztahů mezi obchodníky a podniky z České republiky a Německa a členství v Asociaci pro podporu projektů spolupráce veřejného a soukromého sektoru.

4.3 Vzdělanostní struktura pracovníků společnosti

Ve společnosti pracuje celkem 128 zaměstnanců. Převažují pracovníci s vysokoškolským vzděláním, kteří tvoří 59 % všech zaměstnanců, což je dáno především charakterem pracovních míst. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s úplným středním vzděláním s maturitou, jejichž podíl na celkovém počtu pracovníků je 30 %. Tito lidé jsou zaměstnáni na pozicích, které nevyžadují vysokoškolské vzdělání, např. recepce, administrativní oddělení, překladatelské oddělení apod. Pracovníci s bakalářským vzděláním tvoří 9 % a s doktorským vzděláním 2 % z celkového počtu zaměstnanců. Vzdělanostní strukturu pracovníků ve společnosti S, a. s. znázorňuje následující graf:

Graf 2 Vzdělanostní struktura pracovníků společnosti S, a. s.



Pramen: zpracováno autorem za spolupráce manažerky oddělení oceňování

Velký podíl zaměstnanců společnosti tvoří pracovníci, kteří absolvovali některou z fakult Vysoké školy ekonomické v Praze. Níže uvedený graf ukazuje poměr zaměstnanců společnosti S, a. s., kteří absolvovali právě tuto školu a zaměstnanců s jiným vzděláním. Převažují pracovníci s jiným vzděláním než VŠE. Tvoří 59 % z celkového počtu pracovníků. Podíl absolventů VŠE je 41 %. Je to dáno mj. tím, že ve společnosti jsou místa, která nevyžadují vysokoškolské vzdělání (recepční, personální oddělení, překladatelské oddělení apod.).

Graf 3 Počet zaměstnanců společnosti S, a. s. s jiným absolvovaným vzděláním než na VŠE v Praze



Pramen: zpracováno autorem dle interních materiálů společnosti

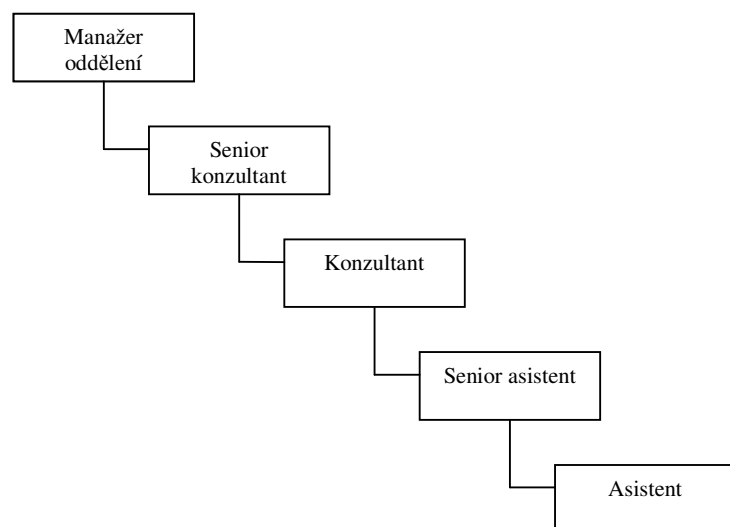
5. Personální činnosti ve společnosti S, a. s.

5.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je klíčovou fází pro formování pracovní síly organizace. Tato fáze do určité míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici, je proto nezbytně nutné, aby získávání pracovníků bylo určitým způsobem organizováno.

V oblasti získávání pracovníků se v praktické části zaměřím na oddělení oceňování, k němuž mi jeho manažerka poskytla potřebné údaje. Znalecký ústav má 20 zaměstnanců a jejich struktura je následující:

Obrázek 5 Hierarchie pracovních pozic v oddělení oceňování

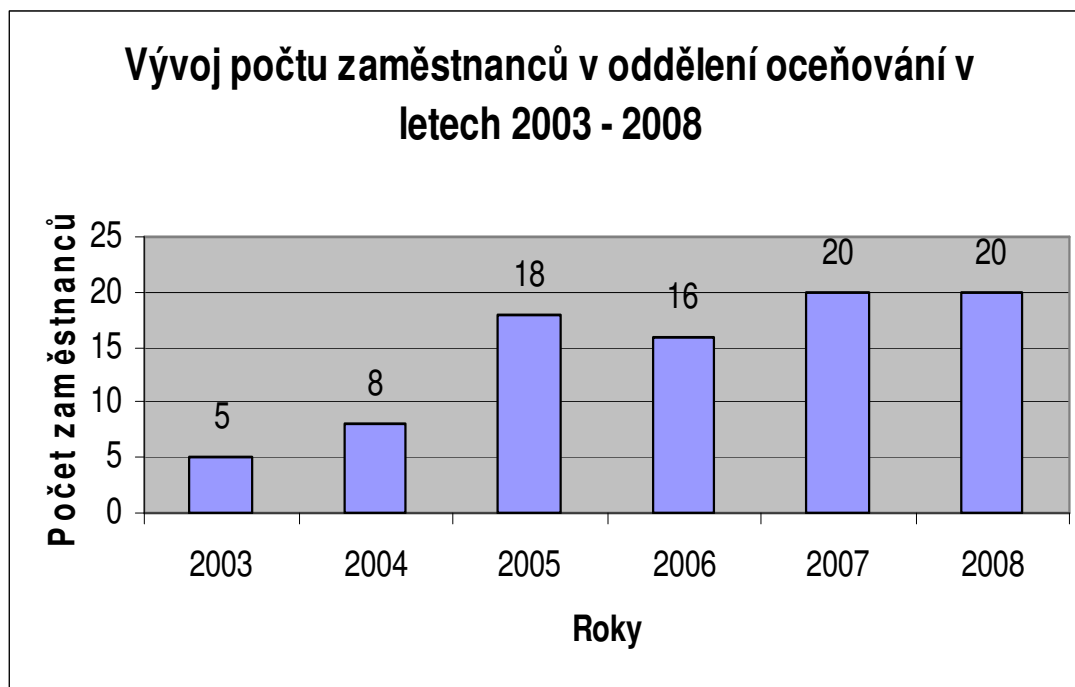


Pramen: autor

5.1.1 Plánování, popis a specifikace pracovních míst

Jak již bylo řečeno v teoretické části, proces získávání pracovníků by měl vycházet z informací získaných na základě analýzy pracovních míst a personálního plánování. Plány potřeby pracovníků by měly být vytvářeny s určitým předstihem. Společnost tyto plány vytváří na jeden rok dopředu. Jsou zpracovávány každoročně v rámci finančních plánů firmy a jejich vytvářením jsou pověřeni manažeři jednotlivých oddělení. Finanční plán oddělení oceňování na rok 2008 zahrnuje plánovanou potřebu 3 pracovníků. Dva na pozici konzultanta a jednoho na pozici asistenta. Vývoj počtu pracovníků v tomto oddělení znázorňuje graf č. 4 Vývoj počtu pracovníků v oddělení oceňování v letech 2003 – 2008:

Graf 4 Vývoj počtu pracovníků v oddělení oceňování v letech 2003-2008



Pramen: zpracováno autorem ve spolupráci s manažerkou oddělení oceňování.

V grafu vidíme, že od roku 2003 se počet zaměstnanců daného oddělení postupně zvyšoval. Snížení, které nastalo v roce 2006, bylo způsobeno řetězovou reakcí odchodů zaměstnanců, kteří byli nespokojeni s časovou náročností práce a neodpovídajícím platovým ohodnocením. O této problematice bude pojednáno také níže.

Každá z pracovních pozic oddělení oceňování, která je uvedena na obrázku 5 by měla mít svůj popis pracovního místa. Z popisu a specifikace pracovního místa se vychází jednak při formulování nabídky pracovního místa a jednak určuje, kdo má co v organizaci dělat. Pokud tyto informace nejsou jasně definovány, může nastat to, že není jasné kdo přesně má danou činnost vykonávat. Protože vytváření popisů pracovních míst se ve společnosti S, a. s. nerealizuje, vznikl tento problém i zde. Některé úkoly jsou jasné, avšak některé úkoly naopak vykonává ten, kdo by je vůbec vykonávat nemusel, protože neví, zda spadají do jeho povinností či ne. V oddělení oceňování např. manažer kontroluje výstupy, které zpracovali jeho podřízení, což by podle jeho názoru měl dělat někdo jiný. Vedení společnosti však již do svých plánů zahrnuje bod, který se zavedením vytváření popisů a specifikace pracovních míst počítá a jeho realizace by měla být do roka uskutečněna.

5.1.2 Kroky k získávání pracovníků

5.1.2.1 Formulace nabídky zaměstnání

Při formulaci nabídky pracovního místa by se mělo vycházet z popisu pracovního místa. Ten však organizace v současné době nezpracovává, proto jsou nabídky vytvářeny na základě známých požadavků kladených na pracovní místo, které jsou ve společnosti rozšířeny.

Informace a další skutečnosti uváděné v nabídce práce je třeba pečlivě promyslet. Pokud se jedná o ne příliš kvalifikované místo, kdy potenciálních uchazečů bývá na trhu dostatek, postačí stručná informace. Nabídky práce ve společnosti S, a. s. se týkají získávání vzdělaných, kvalifikovaných popřípadě úzce specializovaných pracovníků. V tomto případě je třeba v nabídce práce uvést detailnější informace, je vhodné nabídku podpořit uvedením některých zaměstnaneckých výhod.

Nabídka má vhodné uchazeče povzbudit a nevhodné odradit. Nesmí být však formulována tak, aby příliš mnoho kladených požadavků vzbudilo v uchazeči dojem, že byt' je velice kvalifikovaný a vzdělaný, funkci na tomto místě by nezvládal.

V každém případě by firma měla pracovní místo prezentovat realisticky. Může tak předejít pozdějším problémům. Aby byla nabídka práce efektivní, měla by obsahovat určité skutečnosti. Následující ukázka zobrazuje nabídku práce společnosti S, a. s. na pozici marketingového asistenta:

Společnost S, a. s. poskytující středním a velkým společnostem na českém trhu komplexní poradenský servis v oblastech

- Corporate Finance
- Oceňování
- Daňového poradenství
- Auditů
- Účetního poradenství
- Mzdového poradenství

hledají v současnosti vhodné uchazeče na pozici:

ASSISTANT – MARKETING

Požadujeme:

- SŠ/VŠ vzdělání, vhodné i pro absolventy
- všeobecný ekonomický přehled a zájem o ekonomické dění v ČR
- znalost anglického jazyka slovem i písmem
- výborný písemný projev v českém jazyce, stylistické schopnosti
- znalost práce s PC (zejména Word, PowerPoint, Excel, Outlook)
- koncepční, systémové myšlení, perfektní organizaci práce
- pečlivý, zodpovědný a pozitivní přístup k přiděleným úkolům
- týmového hráče s chutí na sobě pracovat
- samostatnost a ochota nést zodpovědnost
- ochotu učit se novým věcem
- komunikační schopnosti
- vysokou míru pracovního nasazení, časovou flexibilitu
- zkušenost v oboru není podmínkou

Náplň práce:

- příprava propagačních materiálů a tiskovin
- příprava tiskových zpráv a komunikace s novináři
- spolupráce na vydávání a rozesílání externích newsletterů a odborných článků
- spolupráce na realizaci marketingových kampaní
- koordinace a organizace workshopů a konferencí
- obstarávání dárků pro VIP klienty společnosti
- komunikace s asociacemi a obchodními komorami, jimiž je společnost členem
- koordinace charitativních projektů
- aktualizace informací na webových stránkách společnosti

Nabízíme:

- příjemné pracovní prostředí v mladém kolektivu dynamicky se rozvíjející společnosti se sídlem v centru Prahy
- zaměstnanecké výhody (pravidelná školení zaměstnanců, příspěvek na výuku cizího jazyka, návštěva fitness zdarma apod.)
- odpovídající finanční ohodnocení
- možnost nástupu dle dohody

Kontaktujte nás:

V případě zájmu zašlete svůj strukturovaný životopis v českém a anglickém jazyce spolu s motivačním dopisem a uvedením názvu pozice v předmětu emailu do HR oddělení na e-mailovou adresu: XXX.

Pramen: interní materiály společnosti

Na první pohled má nabídka práce všechny náležitosti, dostačujícím způsobem informuje o povaze práce, jsou uvedeny požadavky na uchazeče, zároveň je uchazečům i něco nabízeno, zaměstnanecké výhody jsou prezentovány konkrétně, informuje o dokumentech požadovaných od uchazečů atd. Při bližším zamyšlení však můžeme nalézt několik nedostatků:

1. v prvé řadě společnost požaduje středoškolské/vysokoškolské vzdělání. Už ale neuvádí vzdělání jakého směru. Nebo je snad jedno, zda se bude jednat o studenta či absolventa gymnázia, obchodní akademie, zdravotnické, zemědělské, průmyslové nebo ekonomické školy?
2. dále společnost od uchazeče vyžaduje časovou flexibilitu. Můžeme si ale položit otázku, co vlastně časová flexibilita znamená? Je to ochota pracovat o víkendech, na směny, přesčasy nebo to snad znamená ochotu tolerovat zaměstnavateli porušování zákonem stanovených podmínek o pracovní době?
3. je nabízeno příjemné pracovní prostředí v mladém kolektivu. Znamená pro uchazeče práce v mladém kolektivu nějakou zvláštní výhodu? Chce tím nabízející snad říci, že práce v kolektivu starších lidí je nepříjemná? Tuto formulaci by někdo mohl brát jako diskriminaci.
4. to, že společnost nabízí odpovídající finanční ohodnocení by mělo být samozřejmostí. Nebo si je společnost jista tím, že kromě ní žádná jiná organizace odpovídající ohodnocení nenabízí?
5. skutečnost, že podle teorie by společnost, která od uchazečů vyžaduje strukturovaný životopis, měla uchazeči sdělit, jakou jeho strukturu požaduje, pomíjíme. To bychom již zacházeli do přílišných detailů. Od uchazečů reagujících na takovouto pozici v takovéto společnosti se očekává, že základní strukturu strukturovaného životopisu již znají.

5.1.2.2 Zveřejňování nabídek zaměstnání

Společnost ke zveřejňování svých nabídek práce využívá internet. Nabídky zveřejňuje na svých webových stránkách v sekci „Kariéra“, kde jsou zobrazeny volné pozice s požadavky na ně kladenými. Zároveň je řečeno, co může společnost uchazeči nabídnout (kariérní růst,

zaměstnanecké výhody atd.). V případě zájmu vyzývá uchazeče k zaslání strukturovaného životopisu v českém a anglickém jazyce spolu s motivačním dopisem a uvedením pozice, o kterou má zájem.

Dále své nabídky vkládá na webové stránky www.jobs.cz, které jsou jedním z nejrozšířenějších pracovních portálů. Jobs nabízí firmám širokou škálu služeb v oblasti zveřejňování nabídek práce. Nejnižší cena za zveřejnění je ve výši 4 900 Kč za jednorázovou nabídku volného místa, kdy nabídka je na webu zveřejněna 2 týdny a inzerát bude zobrazen v nabídkách pro jednu lokalitu. Jako jedna z nákladnějších verzí zveřejnění nabídky práce na tomto webu je možnost vlastní firemní prezentace. Zároveň si firma může na dobu jednoho nebo půl roku předplatit kredity, které se jí odečítají za jednotlivé zveřejněné nabídky. Cena této varianty dosahuje i několik set tisíc Kč.

5.1.2.3 Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Společnost upřednostňuje získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. Při obsazování pracovního místa využívá doporučení vlastních pracovníků, kterým je zaslán e-mail informující o potřebě získání uchazečů. Vlastní zaměstnanci jsou motivováni tím, že pokud doporučí vhodného uchazeče, který bude následně přijat, obdrží odměnu, která se pohybuje v rozmezí 5 000 – 30 000 Kč dle obsazované pozice. Odměna ve výši 30 000 Kč se týká například uchazeče, který je přijat na pozici specialisty (konzultanta), neboť tento nese v rámci struktury společnosti vysokou míru odpovědnosti. Jedná se tedy o velmi náročnou a zodpovědnou práci. Pokud je to však z časového nebo jiného důvodu nutné, může se odměna za doporučení zvýšit i za uchazeče na nižší pozici. O potřebě pracovníků jsou stávající zaměstnanci informováni prostřednictvím e-mailu. Personální oddělení následně doporučené uchazeče kontaktuje.

Přijaté uchazeče si společnost následně vychovává k tomu, aby později mohli být převedeni na vyšší pozici. Výchova uchazeče, který by mohl být převeden např. na pozici konzultanta, což je jedna z vyšších pozic, trvá cca 3 roky. Proces výchovy je náročný, náklady a čas věnovaný na výchovu by se však později společnosti měly vrátit v podobě výkonného a úspěšného pracovníka reprezentujícího firmu. V minulosti se však několikrát stalo, že pracovník, kterého si společnost dlouhodobě vychovávala, nakonec ze společnosti odešel. Jedním z hlavních důvodů byla časová náročnost práce. Takováto situace nastala v roce 2006, je znázorněna na výše uvedeném grafu č. 4 Vývoj počtu pracovníků v oddělení oceňování v letech 2003-2008.

Následující tabulka zobrazuje důvody a počty odchodů pracovníků oddělení oceňování během posledních šesti let:

Tabulka 4 Důvody a počty odchodů pracovníků oddělení oceňování v letech 2003–1. 4. 2008

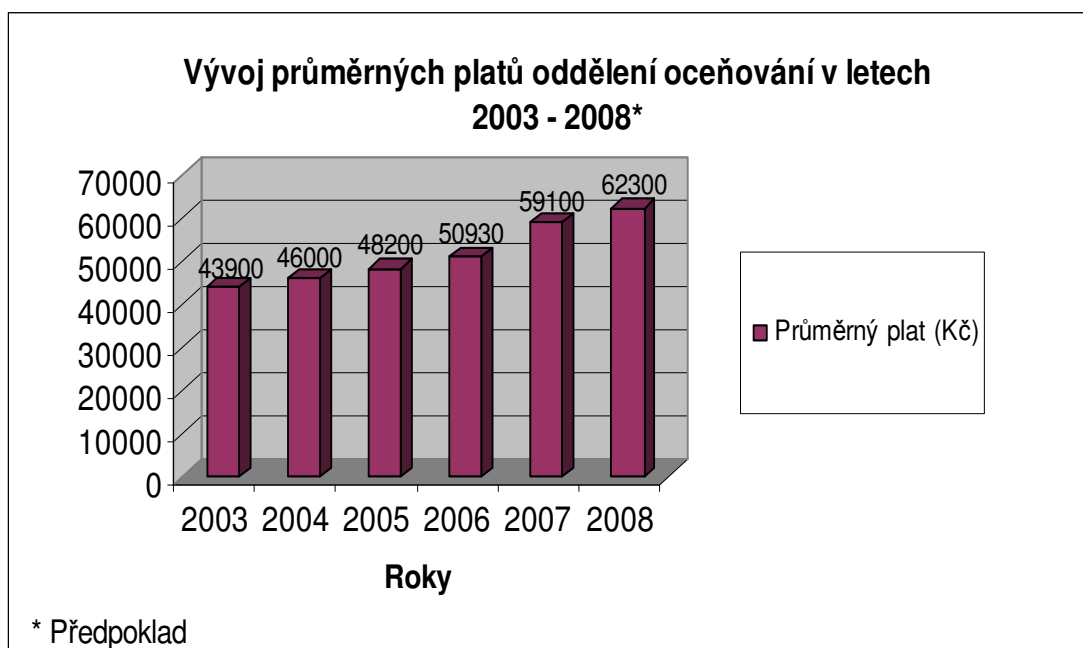
Způsob	Specifikace	Roky					
		2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ve zkušební době	ze strany zaměstnance				1		
	ze strany zaměstnavatele	1			1		
Dohoda	zahr. studium	1		1			
	lepší pracovní nabídka			1			
Výpověď	nespokojenost s fin. situací + časová náročnost				6	1	
	nenaplněné představy o kariér. postupu						1

Pramen: zpracováno autorem ve spolupráci s manažerkou oddělení oceňování

Vidíme, že nejvyšší počet odchodů pracovníků z důvodu nespokojenosti s finanční situací a časovou náročností práce nastal v roce 2006. Do té doby zde byla pravděpodobně jakási zdrženlivost a pasivita pracovníků a malé odhodlání tuto situaci nějakým způsobem řešit. První odchod jednoho z pracovníků potom způsobil řetězovou reakci a počet odchodů se zastavil až na čísle 6. Společnost jako reakci na tuto situaci zvýšila průměrný plat z r. 2006 (50 930 Kč), na 59 100 Kč v r. 2007 a situace se ustálila. Toto vyvrací první stanovenou hypotézu, že se oddělení oceňování v současnosti potýká s problémem odchodu zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni s platovými podmínkami, které dle jejich názoru neodpovídají požadovanému pracovnímu nasazení. Tento problém se ve vyšší míře vyskytnul v minulosti, konkrétně v roce 2006. V současnosti se však situace ustálila díky zvýšení platů a je stabilní.

Průměrný plat pracovníků v oddělení oceňování v roce 2006 činil 50 930 Kč. Po reakci vedení společnosti na hromadné odchody vzrostl průměrný plat v tomto oddělení v roce 2007 na 59 100 Kč. V letech 2003 – 2006 činilo každoroční zvýšení průměrných platů cca 5 – 6 %. Zvýšení průměrného platu v roce 2007 však bylo 16 %, což je podstatně více než v předchozích letech. Vývoj průměrných platů oddělení oceňování v letech 2003 – 2008 znázorňuje následující graf:

Graf 5 Vývoj průměrných platů oddělení oceňování v letech 2003 – 2008



Pramen: zpracováno autorem na základě interních materiálů společnosti

Pokud by se v budoucnosti situace s odchody zaměstnanců opakovala, musela by společnost znovu zvýšit mzdy na úroveň, která by pracovníka v zaměstnání i při časové náročnosti udržela nebo by musela přijmout více pracovníků, mezi které by se práce rozdělila a zkrátila se tím pracovní doba.

Otázkou je, zda nespokojenost s platem jako důvod pro odchod zaměstnanců byla vzhledem k platovému ohodnocení podobných odvětví oprávněná. Pokud bych se zaměřila na srovnání mezd zaměstnanců společnosti S, a. s. v oddělení oceňování s průměrnými mzdami ostatních zaměstnanců (např. průměrná mzda v ČR) je třeba pro objektivní porovnání srovnat data s co nejpodobnějšími podniky. Statistiky mezd tak specifického oboru jako je oceňování však nejsou vedeny. K porovnání jsem využila data Ministerstva práce a sociálních věcí Regionální statistika ceny práce (RSCP), podle podskupin zaměstnání. „RSCP je systém pravidelného monitorování výdělkové úrovně a pracovní doby zaměstnanců v jednotlivých krajích České republiky formou statistického šetření. Sledovanými ukazateli výdělkové úrovně jsou hodinový výdělek a hrubá měsíční mzda (plat).“⁴⁹ Jako relevantní podskupinu jsem zvolila skupinu 2411 Odborní pracovníci na úseku účetnictví, financí, daní apod. Jako relevantní území jsem vybrala hlavní

⁴⁹ Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky [online]. Regionální statistika ceny práce [cit. 4. května 2008]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/pra>

město Prahu a nikoliv celou Českou republiku, a to vzhledem k odlišnosti mezd v hlavním městě a ostatních regionech.

Ze srovnání mezd zaměstnanců S, a.s. v oddělení oceňování v letech 2006 a 2007 s oborovým okolím⁵⁰ vyplývá, že v r. 2006 (tj. v roce zvýšeného odchodu zaměstnanců) byl průměrný plat v oddělení oceňování 50 930 Kč, což je nepatrně více než činil průměr oborového okolí (50 287 Kč) v daném roce. V roce 2007 (tj. po zvýšení platů) vzrostl průměrný plat ve Znaleckém ústavu na 59 100 Kč, čímž dosáhli zaměstnanci oddělení oceňování o 13,48 % vyšší průměrné mzdy oproti průměru oborového okolí (52 079 Kč). Medián, průměr, 1. decil, 1. kvartil, 3. kvartil, 9. decil hrubých mezd oborového okolí v letech 2006 a 2007 jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 5 Hrubá měsíční mzda a její diference oborového okolí v letech 2006 a 2007

Rok	Medián	Průměr	1. decil	1. kvartil	3. kvartil	9. decil
2006	40 561,00	50 287,00	24 770,00	30 902,00	57 462,00	84 027,00
2007	41 735,00	52 089,00	25 750,00	31 970,00	60 112,00	86 577,00

Pramen: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky [online]. Regionální statistika ceny práce. Staženo 4. května 2008 <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/pra>

Přestože nebyly mzdy v S, a.s. pod průměrem podniků podobného typu, nelze činit z porovnání jednoznačné závěry. Práce, a zvláště v tomto oboru, není homogenní. Jak je patrné z tabulky 5 i v daném oboru jsou značné rozdíly, neboť například v r. 2007 mělo 25 % pracovníků nižší mzdu než 31 970 Kč (1. kvartil) a dále 25 % zaměstnanců tohoto oboru pobíralo mzdu vyšší než 60 112 Kč (3. kvartil).

Porovnání průměrných mezd zaměstnanců oddělení oceňování s průměrnými mzdami oborového okolí vychází z předpokladu, že nároky kladené na zaměstnance S, a.s. jsou stejné jako průměrné nároky kladené podniky ze srovnávaného oborového okolí na jejich zaměstnance. Ověření tohoto předpokladu lze jen stěží a s určitou nepřesností provést a přesahuje rámec a zaměření této práce.

5.1.2.4 Vyhledávání zajímavých jedinců

Společnost S, a. s. také sama vyhledává a kontaktuje zajímavé jedince, přičemž se nezdráhá přebírat pracovníky z jiných organizací, což z hlediska získávání pracovníků není zcela etické. Může se stát, že takto vybraní a kontaktovaní jedinci si následně pod dojmem velkého zájmu o

⁵⁰ Za oborové okolí je považována skupina 2411 Odborní pracovníci na úseku účetnictví, financí, daní, apod. uvedená v dokumentu Regionální statistika ceny práce pro hlavní město Prahu, který je dostupný online z http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/download/2007/pr_074_ps.pdf

ně, mohou diktovat podmínky přijetí a požadovat určitá zvýhodnění. To se ve společnosti zatím nestalo. Jedinci mají obvykle pouze určitý platový požadavek. Pokud si společnost vyhlédne vhodného uchazeče a následně ho osloví, logicky se očekává, že mu nabídne i vyšší platové ohodnocení. Při aktivním vyhledávání uchazečů ze strany společnosti S, a. s. je vyhledávání zaměřeno především na Prahu.

S, a. s. v souvislosti se získáváním pracovníků spolupracuje se vzdělávacími institucemi, především s Vysokou školou ekonomickou v Praze. V tomto případě si společnost vyhlédne studenta s vhodnou specializací a následně ho osloví formou direct mailu. Ten je zaslán přímo studentovi, nikoliv nejdříve profesorům.

Společnost se účastní programů Career days nebo Šance. Šance je veletrh pracovních příležitostí a tím, že se koná v prostorách budovy VŠE, je zaměřen především na studenty a absolventy této školy. Koná se dvakrát ročně (jaro a podzim) a trvá vždy dva dny, každá firma se může reprezentovat pouze jeden den. Jarní veletrh se v roce 2008 konal 18. a 19. března. Veletrh je založen na osobním kontaktu mezi zástupci firem a studenty. Zaregistrovaní studenti a absolventi dostávají s předstihem katalog firem, které se veletrhu budou účastnit a ke stánku firmy již přicházejí pro bližší informace. Veletrhu se účastní studenti 4. a 5. ročníků studia a absolventi VŠE, kteří hledají nabídky pracovních míst nebo tzv. trainee programy (jedno- až dvouletý program určený vybraným absolventům vysokých škol, kteří v tomto období získávají znalosti, zkušenosti a rozhled v určitých oblastech) a studenti nižších ročníků, kteří si mapují pracovní příležitosti po dokončení studia, možnosti spolupráce během studia atd. Účast firem i studentů a absolventů se stále zvyšuje. Podzimního termínu Šance v roce 2007 se zúčastnilo 69 firem a bylo registrováno 1300 studentů a absolventů VŠE.

Dále využívá také výsledků soutěže ESOP – Excelentní Studentské Odborné Práce, která každoročně probíhá na Vysoké škole ekonomické v Praze. Zaměřuje se především na diplomové práce, jejichž autory oslovuje s nabídkou práce.

Společnost S, a. s. také umožňuje studentům zpracovávat ve firmě diplomové a bakalářské práce. Jde zde samozřejmě o princip něco za něco a tuto možnost studentům poskytuje s vyhlídkou jejich možného dalšího uplatnění ve společnosti v případě oboustranné spokojenosti.

5.1.2.5 Služby zprostředkovatelen

Při získávání se ve společnosti využívá také služeb zprostředkovatelen. Tuto variantu však společnost v současnosti již příliš nepreferuje, neboť se jedná o finančně náročný způsob získávání pracovníků.

Výše provize jednotlivých zprostředkovatelen se liší. Často se odvozuje od měsíčního platu, který potenciální pracovník získá pokud ho společnost, pro kterou je získáván, skutečně přijme. Výše takové provize v některých zprostředkovatelích, které využívala společnost S, a. s. činí tři měsíční platy potenciálního zaměstnance. Nabídka práce na pozici ASSISTANT - MARKETING, která je uvedena v kapitole 5.1.2.1 Formulace nabídky zaměstnání, byla zveřejněna mj. na webu www.jobs.cz. Za zveřejnění nabídky práce na tomto webu společnost zaplatila 15 000 Kč, což je cena za nabídku práce, která zde bude vystavena 3 měsíce a bude použit tzv. Zákaznický design. Tzn., že pokud uchazeč otevře nabídku práce na www.jobs.cz, dostane se přímo na kariérní stránky společnosti. Uchazeči tak mají okamžitý přehled o celé nabídce firmy a mohou reagovat i na ty pozice, které by jinak nevyhledali. Pokud by však společnost ke zveřejnění své nabídky práce na tomto webu využila tzv. Jednorázovou nabídku volného místa, která by byla uveřejněna po dobu dvou měsíců a nebyl by použit žádný firemní design, ale pouze klasický design www.jobs.cz, mohla by za zveřejnění této nabídky společnost zaplatit 6 900 Kč. To je ve srovnání s využitím služeb zprostředkovatelný téměř zanedbatelná částka. Měsíční plat uchazeče, který by byl přijat na pozici ASSISTANT - MARKETING, by byl pravděpodobně ve výši cca 20 000 Kč. Provize zprostředkovatelný by byla tedy 60 000 Kč, což je trojnásobek měsíčního platu nastupujícího zaměstnance.

Zprostředkovatelný společnost několikrát využila v minulosti pro získání pracovníků na vyšší pozice. Je známo, že v praxi může existovat řada nereseriovních institucí a institucí pochybné odborné úrovně, kde je zcela běžné, že u klienta, který si najal jejich služby, získávají pracovníky pro jiné klienty. Je zde také riziko, že zprostředkovatelná během krátké doby, kdy získává pro klienta pracovníky, nemůže do detailu pochopit, jaká osoba bude nejvhodnější pro úkoly spojené s daným pracovním místem. Společnost S, a. s. však vždy se službami těchto institucí byla spokojena. Využívala služby například Grafton recruitment, s. r. o., Hays Czech Republic, s. r. o. nebo Key 6 Business Solutions, s. r. o.

O podaných nabídkách zaměstnání je vhodné vést záznamy. Jejich analýza potom usnadní další inzerování. Společnost S, a. s. nevede podrobné záznamy o úspěšnosti té které podané nabídky zaměstnání (který sdělovací prostředek byl použit, kdy inzerát vyšel ...). Záznamy se týkají spíše přímo uchazečů (kolik se jich ozvalo na danou pozici, který uchazeč byl nebo nebyl pozván, zda uchazeč prošel či neprošel odborným testem, kdo s ním dělal pohovor atd.).

5.1.3 Zhodnocení procesu získávání pracovníků

Společnost S, a. s. při zveřejňování svých nabídek práce využívá mnoho možností jak tyto nabídky prezentovat. Využívá internet, své webové stránky, stránky specializovaných institucí

v oboru, sama kontaktuje vybrané jedince, spolupracuje se vzdělávacími institucemi, využívá služeb zprostředkovatelen. Můžeme tedy říci, že společnost vyvíjí optimální úsilí při získávání zaměstnanců. Preferuje získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, kdy si pracovníka v průběhu jeho působení ve společnosti „vychovává“ k tomu, aby mohl být později převáděn na vyšší pozici. Výchova takového pracovníka může trvat i 3 roky. Jak je uvedeno v tabulce 4 v roce 2006 bylo zaznamenáno vyšší množství odchodů z důvodu časové náročnosti práce a nespokojenosti s platovým ohodnocením. Pokud by se tato situace v budoucnosti opakovala, musela by firma buď přijmout více pracovníků, mezi které by se práce rozdělila a zkrátila by se pracovní doba, která často přesahuje standardní osmihodinovou pracovní dobu (přesčasy jsou placeny formou prémie), nebo by musela zvolit takovou výši mzdy, která by pracovníka i při časové náročnosti v zaměstnání udržela.

Jako zásadní nedostatek v oblasti získávání pracovníků vidím to, že ve společnosti není zpracováván žádný dokument týkající se popisu a specifikace pracovního místa, což způsobuje to, že zaměstnanci se při výkonu práce nemohou opřít o žádný dokument, který by jim říkal, co všechno spadá do jejich povinností. Důsledkem je, že někdo vykonává práci, kterou by vůbec vykonávat nemusel. Jak ale uvádím výše, se zavedením vytváření popisu a specifikace pracovních míst vedení společnosti v blízké budoucnosti počítá.

Formulace nabídky zaměstnání a informace v ní uvedené by měly být pečlivě promyšleny. Existují určitá nepsaná pravidla týkající se nabídky práce. Aby byla efektivní měla by obsahovat určité skutečnosti, některých skutečností je však vhodné se vyvarovat. Výše uvedená ukázka nabídky není zcela bezchybná, obsahuje některé nedostatky týkající se určitých pojmů jako např. požadavek flexibility, formulace „odpovídající ohodnocení“, atd., avšak v zásadě je velice dobře přijatelná. Při analýze více nabídek práce, které společnost S, a. s. uveřejňuje, jsem došla k závěru, že základní předpoklady, které by nabídka práce měla splňovat, jsou v převážné většině dodrženy.

Jako jednu z možností zefektivnění získávání pracovníků bych doporučila, aby si společnost vedla záznamy o zveřejněných nabídkách práce. Kromě údajů týkajících se přímo uchazeče (kolik uchazečů se na danou pozici ozvalo, který uchazeč byl nebo nebyl pozván atd.) by bylo vhodné vést záznamy také o údajích týkajících se zveřejněných nabídek (jaký sdělovací prostředek byl použit, jaká byla odezva na uveřejněnou nabídku v tom kterém médiu, které médium přináší nejlepší výsledky atd.). Jejich analýza pak usnadní zveřejňování dalších nabídek.

Jak je uvedeno výše společnost při získávání pracovníků vyvíjí vlastní úsilí mj. i tím, že vyhledává schopné a úspěšné pracovníky jiných organizací, které „přetahuje“ k sobě. Je to sice

neetické, ale takováto praxe je běžná v mnoha dalších společnostech po celém světě. V dnešní době se v oblasti podnikatelských aktivit setkáváme se silnou konkurencí, která při své činnosti používá neetické a v některých případech dokonce nezákonné metody obchodu. Skutečnost, že se společnost při získávání pracovníků nechce oslabovat na úkor prospěchu svých konkurentů, nemůžeme v dnešní době společnosti příliš vytýkat.

5.2 Výběr pracovníků a výběrový pohovor

Proces výběru pracovníků úzce souvisí s procesem získávání pracovníků. Tyto činnosti jsou základem formování pracovní síly organizace. Výběrem vhodných pracovníků společnost ovlivňuje svůj budoucí výkon, úspěch a konkurenceschopnost.

Proces výběru pracovníků probíhá ve všech odděleních společnosti v podstatě stejným způsobem. V praktické části své práce se podrobněji zaměřím na proces výběru pracovníků v oddělení oceňování.

5.2.1 Třídění životopisů

Mezi dokumenty, které společnost požaduje od uchazečů o zaměstnání, patří především životopis, kde je preferována jeho strukturovaná forma a motivační dopis. Životopisy, které personální oddělení obdrží, jsou následně zpracovány. Pracovníci personálního oddělení je dle odpovídajících požadavků na pracovní místo vytřídí. Životopisy uchazečů, kteří odpovídají požadavkům, jsou předloženy odborníkům a manažerům, pod jejichž vedení spadá nabízené pracovní místo. Ti si následně z nabídnutých uchazečů vyberou ty, kteří je zaujali a odpovídají jejich požadavkům a pracovníkům personálního oddělení sdělí jejich jména. Vybraní uchazeči jsou potom kontaktováni s tím, že společnost obdržela jejich životopis, vedoucí pracovníci by se s nimi rádi setkali a jsou pozváni na pohovor.

Ve společnosti je obvykle plánován jeden pohovor během jednoho dne. Pokud je na jeden den naplánováno více pohovorů, je každý uchazeč pozván na jinou hodinu.

Aby průběh pohovorů nebyl ničím narušován, je pro tyto účely určena zvláštní místnost.

5.2.2 První fáze výběrového pohovoru

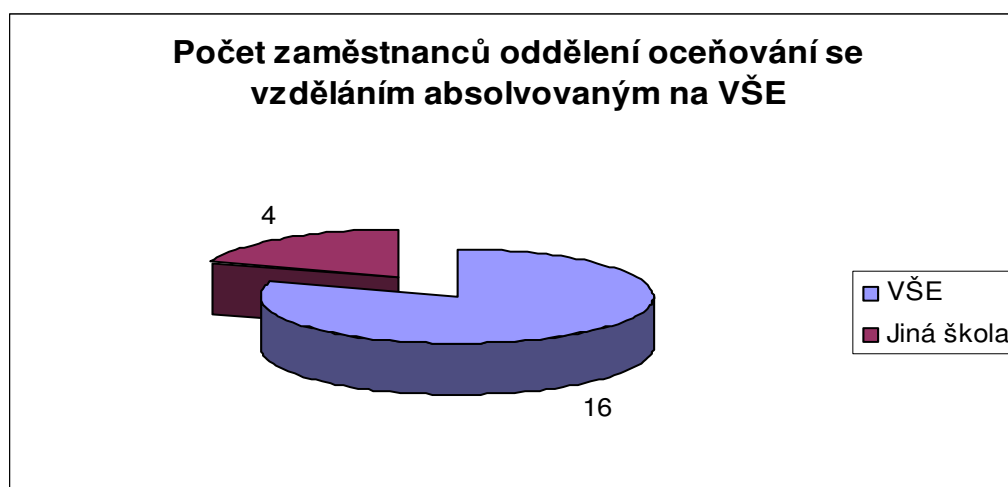
Součástí první fáze pohovorů je test odborné způsobilosti a pohovor s personalistou. Ukázka testu odborné způsobilosti na pozici Konzultant na oceňování podniku je obsažena v příloze 3. Místo konzultanta je v hierarchii pracovních pozic ve společnosti na jedné z vyšších úrovní. Nově přijatí uchazeči jsou obvykle nejdříve přijímáni na pozici asistenta. Po získání praxe

v podniku postupují na pozici senior asistenta, který má již více zkušeností, ale ještě ne tolik, aby mohl řídit projekty. Takovou činnost vykonává až na pozici o úroveň vyšší – konzultant. Ten dále může postoupit na pozici senior konzultanta, který tyto projekty kontroluje. Senior konzultantovi je nadřízen manažer a tomu vedení podniku. Test obvykle zpracovává sám manažer oddělení, do něhož je uchazeč přijímán. Pohovor s personalistou trvá obvykle cca 30 minut a otázky jsou připraveny pracovníky personálního oddělení. Po skončení prvního kola pohovorů je uchazeč poslán domů. Mezi tím personalisté předají test odborné způsobilosti manažerům a sdělí jim, jak probíhal pohovor. Manažer se na základě získaných informací rozhodne, zda má zájem, aby uchazeč postoupil do dalšího kola. Při výběru pracovníků se tedy postupuje vylučovací metodou, kdy uchazeč, který neuspěl v jedné fázi, do další již nepostupuje.

Když se blíže zaměříme na uvedenou přílohu 3 Test odborné způsobilosti, zjistíme, že pokud uchazeč nevystudoval například Fakultu financí a účetnictví na VŠE v Praze, nebude pro něj správné zodpovězení otázek jednoduché. Avšak ani v případě, kdy uchazeč nezodpoví všechny otázky správně, není vše ztraceno. Výsledky testu nejsou hodnoceny počtem bodů, ale hodnotitelé berou v potaz také způsob uvažování. Pokud se ukáže, že uchazeč má dobré logické myšlení a dokáže si poradit, což se nejvíce projeví v odpovědi na poslední otázku testu (praktický příklad), je obvykle přizván do další fáze výběru pracovníků.

Mezi uchazeči o pracovní místo v oddělení oceňování převažují absolventi VŠE v Praze, což je ovlivněno zejména povahou pracovních míst a do jisté míry také zvoleným místem zveřejnění nabídky práce. Počet pracovníků oddělení oceňování, kteří absolvovali vzdělání na Vysoké škole ekonomické v Praze, zobrazuje následující graf:

Graf 6 Počet zaměstnanců oddělení oceňování s absolvovaným vzděláním na VŠE

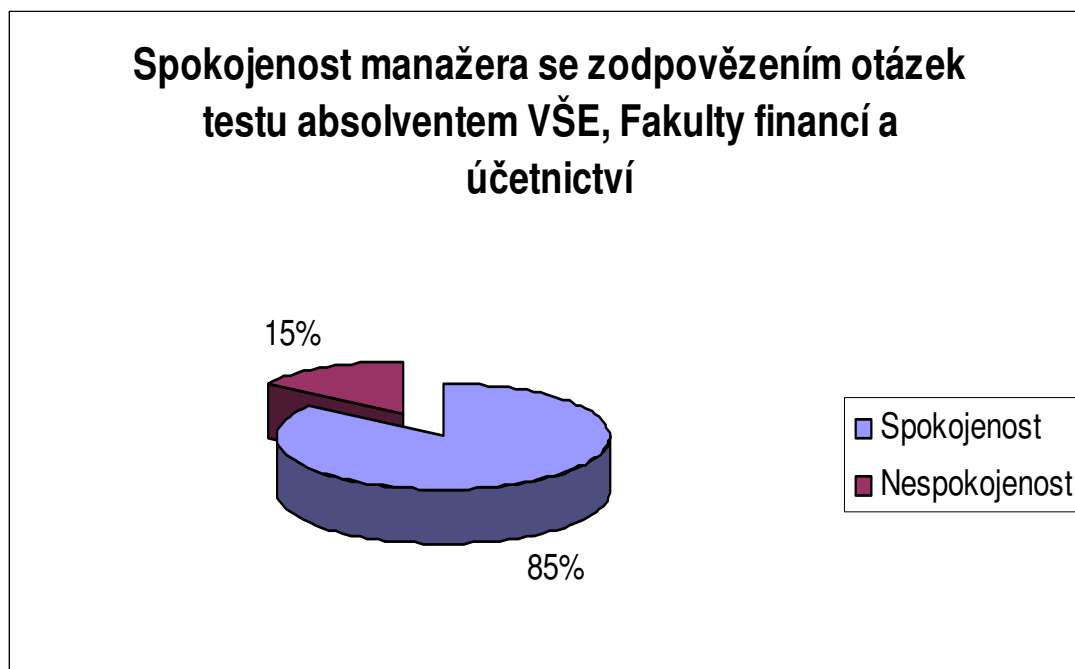


Pramen: zpracováno autorem dle interních materiálů společnosti

Vidíme, že 80 % pracovníků absolvovalo právě tuto školu a 20 % pracovníků absolvovalo jiné vzdělání než na VŠE.

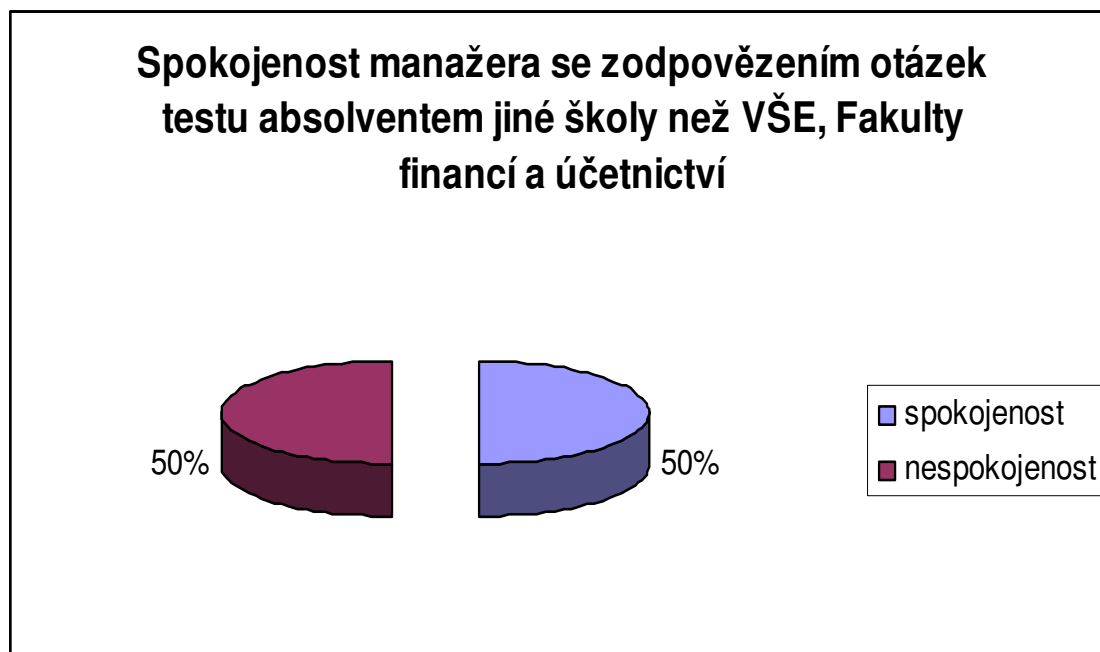
Na základě odhadů manažerky oddělení oceňování je uváděna cca 85% spokojenost se způsobem zodpovězení otázek testu odborné způsobilosti u uchazečů, kteří absolvovali Fakultu financí a účetnictví na VŠE v Praze. U ostatních uchazečů je spokojenost odhadována cca 50%, jak je uvedeno v následujícím grafu.

Graf 7 Spokojenost manažera se způsobem zodpovězení otázek testu odborné způsobilosti uchazeči, kteří jsou absolventy VŠE, Fakulty financí a účetnictví



Pramen: zpracováno autorem za spolupráce manažerky oddělení oceňování

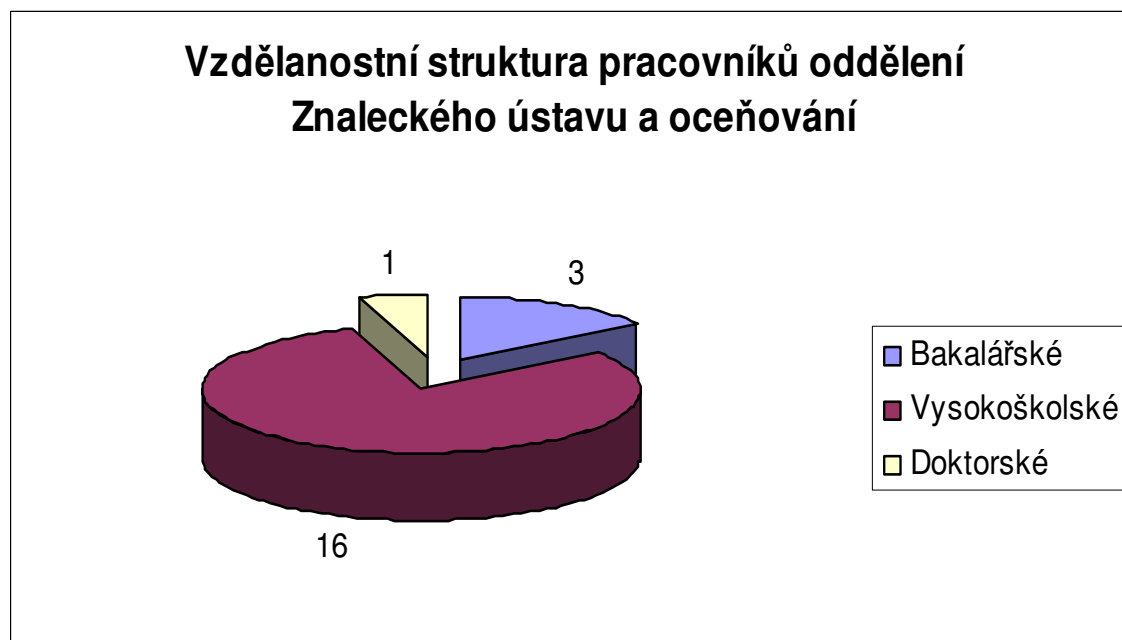
Graf 8 Spokojenost manažera se způsobem zodpovězení otázek testu odborné způsobilosti uchazeči, kteří jsou absolventy jiné školy než VŠE, Fakulty financí a účetnictví



Pramen: zpracováno autorem za spolupráce manažerky oddělení oceňování

Následující graf znázorňuje vzdělanostní strukturu pracovníků v oddělení oceňování. Převažují zde pracovníci s vysokoškolským vzděláním (především absolventi VŠE), což je dáno charakterem pracovních míst.

Graf 9 Vzdělanostní struktura pracovníků oddělení oceňování



Pramen: zpracováno autorem za spolupráce manažerky oddělení oceňování

5.2.3 Druhá fáze výběrového pohovoru

Další fáze výběru pracovníků je pohovor s manažerem příslušného oddělení, do kterého je uchazeč přijímán. Manažer si obvykle otázky na svůj pohovor připravuje sám. Obvykle je uchazeč na začátku pohovoru stručně seznámen s firmou a její činností. Základní otázky, které budou uchazeči kladeny, má manažer většinou připravené a další se spontánně odvíjí od průběhu pohovoru. Každý má svůj styl. Někdo má otázky předem pevně dané a téměř se od nich neodchyluje, někdo naopak postupuje podle nálady a začíná jednoduchými otázkami. Teprve když je vidět, že se uchazeč dobře orientuje v požadované problematice, přistupuje se k těžším otázkám. Délka pohovoru je cca 60 minut. Na konci má uchazeč možnost klást vlastní otázky týkající se nabízeného pracovního místa, společnosti atd.

5.2.4 Třetí fáze výběrového pohovoru

V případě, že uchazeč vyhovuje požadavkům personalisty i manažera, postupuje do další fáze výběrového řízení. Tím je pohovor nadřízeným manažera. Pokud uspěje i v této fázi, je uchazeč přijat a požádán o vyplnění dotazníku, kde uvede své jméno, příjmení, datum narození, rodné číslo, e-mail, zdravotní pojišťovnu, zda má nějaké děti atd. Zároveň zde potvrzuje souhlas s tím, že mzda mu bude převáděna na účet, jehož číslo zde také uvádí. Ukázka dotazníku, který je ve společnosti používán, je v příloze č. 5.

Výše zjištěné skutečnosti potvrzují druhou hypotézu, že mezi uchazeči o pracovní místo v oddělení oceňování převažují absolventi VŠE v Praze a pracovníci tohoto oddělení jsou převážně absolventi právě této školy.

5.2.5 Zhodnocení procesu výběru pracovníků

Společnost S, a. s. při výběru pracovníků používá sice časově náročnější metodu postupných pohovorů, kdy uchazeč prochází sérií pohovorů 1 + 1, avšak metodu velice účinnou a pečlivou. Tato metoda odstraňuje nevýhody a zachovává výhody pohovoru před panelem posuzovatelů a pohovoru 1 + 1. Pohovor před panelem posuzovatelů umožňuje všestrannější a objektivnější posouzení uchazeče avšak ten může být větším počtem hodnotitelů značně znervózněn. Pohovor 1 + 1 umožňuje vytvořit uvolněnější atmosféru, avšak na druhé straně posuzování uchazeče může být dosti subjektivní. Metoda postupného pohovoru se tyto nedostatky snaží eliminovat a přednosti zachovat. To, že uchazeč ve společnosti S, a. s. prochází více pohovory s různými posuzovateli, umožňuje objektivním způsobem získat kvalitní a spolehlivé pracovníky, kteří svou činností pozitivně přispívají k fungování a prosperitě a dobré image firmy.

Velmi pozitivní je to, že pokud v současné době uchazeč nevyhovuje nabízenému pracovnímu místu, je slušně odmítnut s tím, že je zařazen do databáze zajímavých uchazečů a v případě, že se uvolní vhodné místo a v případě jeho zájmu, bude kontaktován. Tento přístup je doporučován mj. i z hlediska udržení dobrých vztahů, protože, jak je uvedeno v teoretické části této práce, se může stát, že v budoucnosti budou o spolupráci s touto firmou rozhodovat právě tito uchazeči, kteří byli kdysi těmito firmami nezdvořile odmítnuti.

Jeden z podstatnějších nedostatků ve společnosti co se týká výběru pracovníků spatřuji v tom, že osoby vedoucí pohovor neabsolvovaly žádný výcvik nebo proškolení v oblasti provádění pohovorů. Při přijímání pracovníků se často spoléhá na dovednosti osoby, která vede pohovor. Někteří pracovníci pohybující se v oblasti pohovorů poznamenali, že si nejsou zcela jistí, zda pohovory provádí správným způsobem. Doporučila bych proto zahrnout školení o provádění pohovorů do běžně prováděných školicích procedur pro osoby, které se s pohovory setkávají nebo mohou setkat.

Při výběru pracovníků společnost bere ohled na reference například od předchozích zaměstnavatelů, které kontaktuje. Pokud je nezbytným předpokladem daného pracovního místa vzdělání nebo absolvovaná praxe, doporučovala bych ověřit i tuto praxi nebo vzdělání. Jak totiž uvádí britský Institute of Personnel and Development, odhaduje se, že jeden z osmi uchazečů přehání nebo falšuje své vzdělání.

5.3 Přijímání a orientace pracovníků

Přijímání a orientace pracovníků probíhá ve všech částech společnosti stejným způsobem, proto se v této oblasti zaměřím na společnost S, a. s. jako celek.

5.3.1 Pracovní smlouva

Přijímání pracovníků lze chápat ve dvojitým pojetí – užším a širším. Užší pojetí zahrnuje procedury související s přijímáním nového pracovníka na pracovní místo. Širší pojetí potom navíc zahrnuje také procedury související s přechodem dosavadního pracovníka na jiné místo v rámci organizace. Při popisu přijímání a orientace pracovníků ve společnosti S, a. s. se zaměřím pouze na užší pojetí, tzn. přijímání a orientaci nově příchozího pracovníka.

První krok, který následuje po rozhodnutí o přijetí pracovníka, je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Přijatý pracovník má samozřejmě možnost si smlouvu pečlivě prostudovat. Aby na to měl dostatek času, je mu poskytnuta pracovní smlouva nejdříve v elektronické podobě, kterou si pracovník náležitě prostuduje a následně přijde podepsat. Smlouva by měla být

oboustrannou záležitostí, proto má každý možnost se k návrhu organizace vyjádřit. Obvykle však žádné připomínky nejsou a pracovník smlouvu bez dalších požadavků a případných podmínek podepíše.

Pracovní smlouva musí obsahovat určité náležitosti předepsané zákonem. Zákoník práce stanovuje v § 34 odst. 1 pro pracovní smlouvu pouze tři povinné náležitosti:⁵¹

- a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána,
- c) den nástupu do práce.

Mimo tyto uvedené náležitosti musí smlouva samozřejmě obsahovat i běžné náležitosti písemných právních úkonů, tedy jednoznačnou identifikaci účastníků, podpisy smluvních stran, atp.

Vzor pracovní smlouvy používaný ve společnosti S, a. s. uvádí příloha č. 4. Pracovní smlouva obsahuje všechny povinné náležitosti předepsané zákonem.

5.3.2 Orientace

Orientace pracovníka by měl být důkladně promyšlený proces už jen z toho důvodu, že jejím hlavním cílem je, aby se pracovník co nejdříve začlenil do pracovního procesu a pracovního kolektivu. Čím více je koncepce orientace propracovaná a sladěná, tím kratší je adaptace nového pracovníka a doba, po kterou nepodává plnohodnotný výkon, který vzniká v důsledku nedostatečné znalosti nového pracovního prostředí a pracovních postupů. Orientaci pracovníků by proto v každé společnosti měla být věnována dostatečná pozornost.

V zahraničí se stává zvykem, že zaměstnanec dostává soubor písemných materiálů, který obsahuje všechny informace potřebné k výkonu práce. Ty si může v klidu prostudovat. Společnost S, a. s. nezpracovává žádnou koncepci orientace či časový plán orientace ani neposkytuje pracovníkům výše zmiňovaný soubor písemných materiálů. Proces orientace je spíše nahodilý a intuitivní, přesto však společnost v této oblasti dosáhla v průběhu času určitého pokroku a zdokonalení celého procesu, který pracovníkovi pomáhá se rychleji zorientovat.

Při nástupu pracovníka do společnosti je třeba mu poskytnout potřebné informace, které se ho jako zaměstnance a držitele určitého pracovního místa týkají. Měl by být seznámen se svými

⁵¹ § 34 Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (ve znění ke dni 31. března 2008)

právy a povinnostmi, s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, s informacemi o sociálně hygienických podmínkách práce. Tyto informace jsou při nástupu zaměstnance zabezpečovány pracovníky personálního oddělení. Součástí prvního dne nástupu je školení, kde jsou zaměstnanci sděleny všechny potřebné informace týkající práce. Pracovník je seznámen s fungováním organizace, právy a povinnostmi atd. Poté následuje provedení po prostorách společnosti. Pracovník se pak zorientuje lépe a rychleji než kdyby měl postupně sám zjišťovat, kde jsou například šatny, jídelna, sociální zařízení, kancelářské vybavení (kopírka, scanner ...). Úvodním školením, které probíhá první den je splněna první ze tří oblastí orientace, a to orientace celoorganizační (celopodniková)⁵².

Druhý den již pracovník přichází do oddělení, kde bude vykonávat svou pracovní činnost. Ihned se ho ujímá přímo manažer oddělení nebo jím pověřená osoba, která ho seznámí s ostatními pracovníky oddělení. Na úvod je třeba pracovníka seznámit s fungováním oddělení. Za tímto účelem je mu přidělen instruktor (manažer nebo jím pověřená osoba), který ho během cca dvou hodin seznámí s chodem oddělení, interními materiály potřebnými k výkonu práce atd. Po zbytek dne se pracovník sám snaží ve všem zorientovat a jsou mu přiděleny první jednoduché úkoly. V jeho blízkosti je neustále jemu přidělený školitel, na kterého se pracovník může v případě potřeby obracet s případnými dotazy. Je mu zároveň zdůrazňováno, že pokud nebude něco vědět, musí se ptát. Ztíženou pozici v tomto případě mají samozřejmě ti, kteří se zdráhají neustále někomu pokládat dotazy, protože si myslí, že budou obtěžovat. V tomto však jedná ve svůj neprospěch, neboť si jednak ztěžuje průběh procesu orientace a začlenění do pracovního procesu a jednak ostatní zaměstnanci jsou zákolováni svým nadřízeným případné dotazy zodpovídat. Po té, co pracovník splní první zadané úkoly, je společně se svým školitelem konzultuje.

V následujících dnech pracovník postupně dostává další a další úkoly. Nadřízený mu při ukládání úkolu sdělí, jak by si jeho řešení představoval, dle obtížnosti úkolu stručně nastíní jednotlivé kroky. Předpokládá se, že pracovník by z absolvovaného vzdělání či praxe měl základní postupy mnoha zadání znát (např. jak postupovat při ocenění podniku), mj. má k dispozici interní materiály (např. již dříve zpracovaná ocenění podniků ze srovnatelných oborů), do kterých může nahlédnout a podívat se, jak daný úkol byl zpracováván dříve, knihy, internet atd.

V průběhu dalších dnů se pracovník stále více zaučuje, získává stále větší přehled o fungování společnosti a dotazů z jeho strany bývá obvykle stále méně.

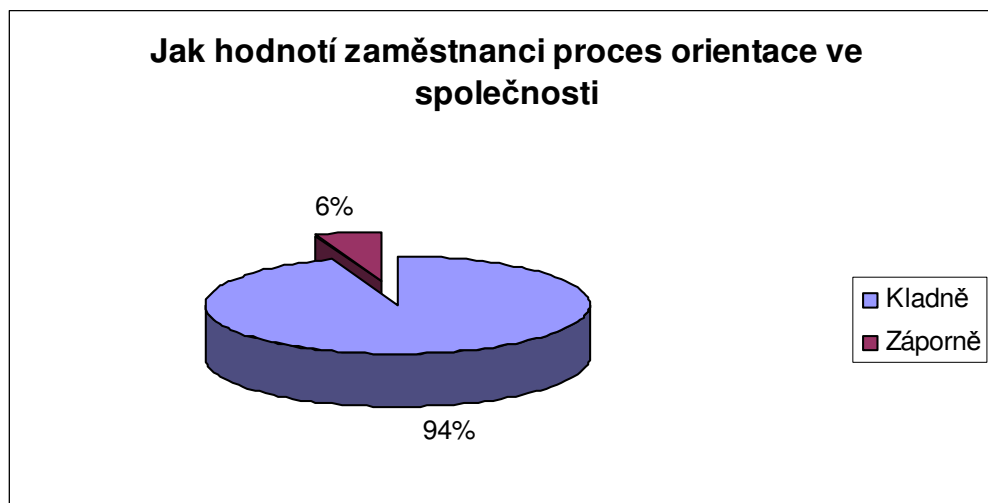
⁵² 3 oblasti orientace: celoorganizační (celopodniková) orientace, útvarová orientace (popř. skupinová či týmová orientace), orientace na konkrétní pracovní místo.

Ačkoliv proces orientace pracovníků probíhá více méně nahodile a intuitivně, v průběhu času ve společnosti nastaly v této oblasti změny k lepšímu. Zatímco ještě před zhruba pěti lety byli přijatí uchazeči tzv. vhozeni do vody a museli si umět rychle poradit v nejrůznějších situacích, dnes je kladen větší důraz na postupné zapracování se.

V průběhu procesu orientace by měl být zvláště v počátcích zaměstnanec kontaktován bezprostředním nadřízeným či personálním útvarem. Setkání by mělo být věnováno řešení problémům orientace. Manažer oddělení sice pečlivě sleduje výkon nového pracovníka během pracovní doby, pravidelná setkání a konzultace zaměřeny na problémy orientace se však ve společnosti nerealizují.

Po tom, co byla 53 zaměstnancům společnosti vysvětlena podstata a význam orientace pracovníků, byla jim položena otázka, jak hodnotí proces orientace pracovníků ve společnosti. Pracovníci hodnotili současnou situaci ve společnosti a vyjádřili svůj názor a dojem z toho, jak orientace v současné době probíhá. Výsledky průzkumu jsou zobrazeny v následujícím grafu, kde vidíme, že 94 % dotázaných odpovědělo kladně a 6 % záporně. Důvodem záporných odpovědí je spíše individuální přístup konkrétních nadřízených, v němž je až příliš cítit pocit nadřazenosti.

Graf 9 Spokojenost zaměstnanců s procesem orientace



Pramen: dotazníkové šetření provedené autorem

Na základě svých poznatků jsem dospěla k potvrzení třetí hypotézy, že společnost při procesu orientace poskytuje zaměstnancům dostatečnou podporu a čas na adaptaci a nadřazení spolupracovníci se snaží pracovníkovi pomoci při začlenění do kolektivu.

5.3.3 Zhodnocení procesu orientace pracovníků

Personální ani jiný útvar ve společnosti nezpracovává koncepci orientace, obsah a časový plán orientace. Proces orientace probíhá spíše nahodile a intuitivně, přesto však společnost během doby svého působení dosáhla v této oblasti pokroku. Od tzv. hození nového pracovníka do vody se proces posunul k formě postupného zapracování a zorientování se pracovníka ve fungování společnosti. Proces orientace nových pracovníků funguje ve společnosti dobře, aniž by byla jakákoliv koncepce orientace zpracována. Proto nepokládám za nezbytně nutné takovouto koncepci vytvářet.

Jak uvádím výše, je vhodné, aby v průběhu orientace byl pracovník kontaktován bezprostředním nadřízeným a/nebo personálním útvarem. Setkání má být věnováno problémům týkajícím se orientace. Takováto setkání se ve společnosti neuskutečňují. Doporučila bych, aby se alespoň v počátečních fázích orientace tyto schůzky realizovaly. Pracovník získá dojem, že společnost má zájem na jeho bezproblémovém začlenění do pracovního procesu a kolektivu. Kromě nebo namísto takovýchto schůzek mohou být získávány informace od účastníka nebo skupiny účastníků například formou anonymních dotazníků, pohovorů s náhodně vybranými účastníky nebo formou skupinových diskusí s novými pracovníky.

5.4 Péče o pracovníky

Konkurenceschopnost a úspěšnost podniku je v určité míře ovlivňována spokojeností a kvalitou zaměstnanců, jejich vztahu k zaměstnavateli, jejich schopnostmi. Proto je nutné jim věnovat náležitou péči. Velká část týkající se problematiky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovní doby, pracovního režimu a do značné míry i pracovního prostředí je regulována příslušnými zákony a předpisy, zejména zákoníkem práce, dále pak například také Nařízením vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.

V praktické části diplomové práce se zaměřím na péči o pracovníky v oblasti pracovního prostředí a služeb poskytovaných pracovníkům. Protože se oblastí péče o pracovníky v jednotlivých částech společnosti neliší, bude problematika zkoumána ve společnosti komplexně, tzn. ve všech odděleních, která se zde vyskytují.

5.4.1 Pracovní prostředí

V souvislosti s pracovním prostředím se personální práce soustřeďuje zejména na prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky práce.

5.4.1.1 Prostorové řešení pracoviště

V poslední době se namísto klasických buňkových kanceláří začínají budovat tzv. kancelářské krajiny (open-space), což jsou rozlehlé místnosti pro větší počet pracovníků, kteří nejsou navzájem téměř odděleni.

Ve společnosti S, a. s. jsou kanceláře řešeny právě tímto způsobem. Jedna místnost je určena pro cca 20 lidí. Každý má svůj stůl, který je ve většině případů pro izolaci oddělen od ostatních průhlednou skleněnou stěnou. Stoly jsou umístěny po obvodu kanceláře, kdy vždy jedna boční hrana je u zdi a druhá, na které je umístěna skleněná stěna, směřuje dovnitř kanceláře. Několik pracovních stolů je umístěno uprostřed kanceláře. Ty nejsou od okolí nijak odděleny.

Velikost pracovního místa

Minimální velikost pracovního místa určují příslušné normy. Jak uvádím již v teoretické části práce, hygienické předpisy stanovují minimální plochu 2 m² připadající na jednoho pracovníka a současně 12 m³ volného prostoru při práci vsedě a 15 m³ volného prostoru pro práci vstoje. Zaměstnanci společnosti S, a. s. pracují převážně vsedě. Velikost pracovní plochy odpovídá těmto předpisům.

Rozměry pracovního místa

Pro práci je velmi důležité, aby tělo bylo v optimální poloze, proto by základní prvky vybavení pracoviště (pracovní židle, opěrka atd.) měly být nastavitelné. V praxi pro tuto oblast existují určitá doporučení, která jsou uvedena v teoretické části.

Ve společnosti jsou stoly ve výšce 75 cm. Deska pracovního stolu je dřevěná, což je vhodnější než např. sklo, které může fungovat téměř jako zrcadlo a způsobovat oslnění.

Nezanedbatelnou roli při pracovní činnosti hraje typ pracovní židle. Zdravého řešení dosáhneme při tzv. ergonomickém sezení, které se využívá i ve společnosti S, a. s. Pracovní židle zde mají nastavitelnou výšku sedáku i sklon a výšku opěradla. Každý pracovník si však výšku a sklon židle nastavuje sám a většina z nich nemá parametry z hlediska ergonomie nastaveny nejlépe. Nesprávné sezení může způsobovat různé zdravotní potíže (bolesti zda v bederní a křížové oblasti páteře, bolesti v krční a šíjové oblasti páteře, bolesti rukou a paží, bolesti hlavy a vizuální poruchy) a to se odráží v pracovním výkonu zaměstnanců. Vedení společnosti si to uvědomuje, a proto již zajistilo návštěvu odborníka ve společnosti, který každému zaměstnanci individuálně přizpůsobí výšku a sklon pracovní židle.

Počítač a jeho součásti

Zapnutý počítač je zdrojem hluku, což může zaměstnance rušit v práci. Zvláště pokud je místnosti počítačů několik, hladina zvuku se zvyšuje. Jeho hlučnost může snížit například alespoň částečné zakrytí. Pracovníci společnosti S, a. s. vlastní notebooky, které v dnešní době již příliš hlučné nejsou.

Nejvhodnější umístění monitoru je takové, aby pracovník seděl bokem k oknu. Většina pracovníků, kteří mají stoly umístěny po obvodu kanceláře, tak sedí. Avšak pracovníci sedící uprostřed kanceláře jsou k oknu čelem, což způsobuje to, že se jim světlo odráží přímo do očí.

Optimální vzdálenost monitoru od očí je 40 – 70 cm, jeho horní hrana by měla být v úrovni očí nebo lehce pod ní. Zaměstnanci ve společnosti vlastní notebooky, které jsou umístěny na stole. Na obrazovku se tedy dívají směrem dolů. To je však pro některé až příliš velký sklon pohledu, proto si někteří zaměstnanci zažádali o samostatnou klávesnici a notebooky si podkládají balíkem kancelářského papíru do výšky očí. Některým se také zdá obrazovka notebooku příliš malá, proto při práci používají klasickou obrazovku počítače napojenou na notebook. Vzdálenost obrazovek notebooků i klasických počítačů je obvykle v optimální vzdálenosti od očí.

Klávesnice je nejlépe umístěna pokud pracovník sedí kolmo k počítači a zápěstí i dlaně jsou v jedné rovině. Zároveň by mělo být umožněno pohodlné opření zápěstí. Při práci s myší by ruka měla být v jedné rovině se zápěstím. Jak uvádím výše zaměstnanci vlastní notebooky, klávesnice je tudíž správně umístěna kolmo k obrazovce. Ten, kdo má zvlášť klávesnici si ji umísťuje také buď kolmo k obrazovce, nebo mírně na bok. Podložku pod myš má pouze ten, kdo si přinese vlastní.

5.4.1.2 Fyzikální podmínky práce

Fyzikální podmínky práce je zpravidla možné měřit. Jejich žádoucí úroveň je upravována hygienickými předpisy. Fyzikální podmínky zahrnují pracovní ovzduší, osvětlení, hluk a barevnou úpravu pracoviště.

Pracovní ovzduší

Pro pracovníka je důležitý tzv. stav tepelné rovnováhy, kdy okolí lidskému tělu odebírá tolik tepla, kolik produkuje. U lehké práce, která probíhá právě ve společnosti S, a. s., se doporučuje teplota udržovat na vyšších hodnotách než u práce těžké a středně těžké, která probíhá například

ve skladech zboží. Teplota v místnosti při práci s počítačem by se měla pohybovat okolo 22 °C. V létě by neměla přesahovat 26 °C a v zimě by neměla být nižší než 19 °C.

Pracovníci ve společnosti nemají možnost si sami regulovat teplotu v kanceláři. Regulaci teploty zajišťuje správce budovy. Teplota je udržována v létě v rozmezí 23 - 25 °C. V zimě se potom teplota pohybuje v rozmezí 22 - 25 °C. Mělo by být také zajišťováno dobré provětrávání pracovišť a to dostatečným počtem oken nebo/a klimatizací. *„Zaměstnancům musí být umožněno manipulovat s okny nebo světlíky, pokud jsou otevíratelné, otevírat, zavírat, nastavovat nebo zajišťovat z podlahy bezpečným způsobem; jsou světlíky nebo větrací zařízení z podlahy bezpečným způsobem; jsou-li otevřeny, musí být zajištěny v takové poloze, aby se předešlo riziku úrazu.“*⁵³ V kancelářích společnosti je dostatek oken, k nimž zaměstnanci mají samozřejmě dostatečný přístup a mohou si sami větrat dle potřeby. Využívá se zde také klimatizace, kterou si pracovníci mohou sami regulovat.

Osvětlení

Obecně platí, že nejlepší osvětlení je denní. V kancelářích se však neobejdeme bez občasného využití osvětlení umělého. Kvalitě osvětlení by měla být věnována náležitá pozornost, neboť pracovník zrakem přijímá až 90 % informací a ovlivňuje kvalitu jeho práce.

V kancelářích společnosti S, a. s. se, pokud je to dostačující, využívá spíše denního světla. Pracovníkům, kteří mají své stoly po straně kanceláře, kde jsou okna, toto osvětlení plně postačuje. Ti, kteří pracují u stěny bez oken jsou osvětleni méně, i tak je však denní osvětlení postačující. V časných ranních nebo pozdních večerních hodinách se využívá osvětlení umělé přímé. Jako druh svítidel jsou použity zářivky, jejichž světlo dopadá přímo na pracovní plochy. Okna jsou opatřena vertikálními žaluziemi, které si pracovníci v případě potřeby mohou regulovat.

Hluk

Hladina hluku v kanceláři při práci s počítačem by neměla přesáhnout 65 dB. Pro lepší orientaci v hodnotách dB a představě, která hodnota dB přibližně odpovídá určitému hluku, uvádím následující tabulku:

⁵³Nariadení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci (ve znění ke dni 4. března 2008)

Tabulka 6: Hladina hluku

Hladina hluku (dB)	Příklad hluku
10	počátky sluchového vnímání
20	šelest listí
30	tichý šepot (1 m)
40	hluk pronikající zvenčí do místnosti v tiché čtvrti
50	tichý hovor, slabě hrající rozhlas (1 m)
60	výklad učitele nezvýšeným hlasem (5 m)
65	normální rozhovor (1 m), kašlání (1 m)
70	psací stroj (1 m), hra na klavír v obytné místnosti
75	velmi hlasitý výklad učitele (1 m)
80	silný dopravní ruch (7 m), sborové čtení
85	dopravní hluk městských křižovatek, školní jídelny
90	provoz na dálnici (7 m), hlučná práce v dílnách
95 - 100	traktor (10 m), přelet tryskového letadla
100 - 110	tkalcovské dílny

Pramen: Kudrnová, L., Turková, H. (2007) Pracovní podmínky a pracovní prostředí. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu.

Ve společnosti S, a. s. jsou kanceláře vybudovány ve stylu „open-space“. Nelze tedy příliš hovořit o nějakém soukromí na pracovišti a už vůbec ne o klidu na práci. Kanceláře tohoto typu přinášejí své výhody, avšak i nevýhody. Mnohé podniky tento typ kanceláří zřizují s úmyslem zvýšit efektivitu práce svých zaměstnanců. Lidé pracují operativněji, mohou se kdykoli mezi sebou poradit. Nadřízení také mohou lépe kontrolovat práci svých podřízených a pracovníci, kteří jsou si vědomi možného sledování ze strany vedení, jsou motivováni k maximálním výkonům. Na druhou stranu kanceláře tohoto typu jsou náročnější na psychiku zaměstnanců. Navíc mluvením a telefonováním v prostoru bez bariér vzniká poměrně velký hluk. Úroveň hluku v kancelářích společnosti S, a. s. byla podle tabulky uvedené níže ohodnocena na 75 dB. Platí, že hladina hluku v kanceláři při práci s počítačem by neměla překročit 65 dB.⁵⁴ Hluk je způsoben zejména prolínáním telefonních hovorů jednotlivých pracovníků a rozhovorů zaměstnanců mezi sebou. Vzhledem k tomu, že práce ve společnosti S, a. s. vyžaduje spíše duševní soustředění, byl by vhodnější typ uzavřených kanceláří například pouze pro tři osoby. Na práci by zaměstnanci měli jistě větší klid. Zároveň přítomnost dalších dvou kolegů by zaměstnanci nedávala pocit úplného „odříznutí“ od okolí, který by možná měl, kdyby v kanceláři byl naopak úplně sám. Samozřejmě záleží na individuálním vnímání každého zaměstnance. Někteří práci v kolektivu většího počtu lidí snášejí bez problémů, pro jiné však práce v takovém prostředí může být až nesnesitelná. Zaměstnanci ve společnosti tento problém alespoň částečně vyřešili každý po svém. Někteří využívají možnosti mít sluchátka v uších, jiní si pořídili tzv. špunty do uší.

⁵⁴ Škola zdraví. *Pracovní prostředí* [online]. Dostupné z: http://sz.ordinace.cz/lekce_uvod.php?lekce=7

Barevná úprava pracoviště

Vhodně zvolená barevná úprava pracovního prostředí může pozitivně ovlivňovat pracovní výkon zaměstnanců, působí na jejich pohodu a duševní stav. Barvy na pracovišti mají funkci bezpečnostní, signalizační, diferenciacní, je nástrojem pro zlepšení světelných podmínek, psychologicky ovlivňují pracovníka.

Práce ve společnosti S, a. s. je spíše duševního charakteru, vyžadující soustředění, proto bych v kancelářích volila barvy laděné do studených barev, například bledě modrou, která působí velmi svěže, lehce a čistě. Dobře působí například v kombinaci s bílou. Vhodná barva do pracovních kanceláří je také pastelově zelená, která příznivě působí na náladu a nervovou soustavu., významně snižuje napětí, usnadňuje regeneraci sil, zlepšuje soustředění a celkově harmonizuje organismus. Navíc má schopnost pocitově zklidnit hlučné místnosti. Při orientaci místnosti na sever se také hodí barva žlutá nebo oranžová. Je dobré se vyvarovat například červených stěn nebo jiných výrazných barev, které dráždí a provokují. Zde by se pracovníci těžko soustředili. Vhodná barva stropů je nejlépe klasicky bílá.

Kancelářské prostory ve společnosti S, a. s. jsou správně laděny do chladnějších barev a barev, které podporují myšlení, cílevědomost, uklidňují. Na stěnách se objevují barvy jako je světle žlutá nebo bledě zelená s nádechem do šedé. Ve společnosti se nachází čtyři jednacích místností přičemž v jedné z nich jsou stěny laděny do syté červené barvy. Jak sami zaměstnanci uvádí, tato barva působí příliš provokativně. Pro barvu kobereců je v kancelářích zvolena barva světlá zeleno-šedá, na chodbách potom světle hnědá. Ve společenské místnosti je na stěnách volena kombinace bílé a béžové, což působí velice svěže.

Různí lidé mají rádi různé barvy. Při volbě barevného sladění interiéru bychom měli brát ohled také na věkovou strukturu zaměstnanců nebo na pohlaví. Obecně platí, že muži obvykle preferují studené barvy, ženy naopak teplé. Mladší pracovníci upřednostňují barvy syté a teplé, starší pracovníci spíše barvy tlumené ve studených tónech.

Graf 10 Věková struktura zaměstnanců k 1. 4. 2008

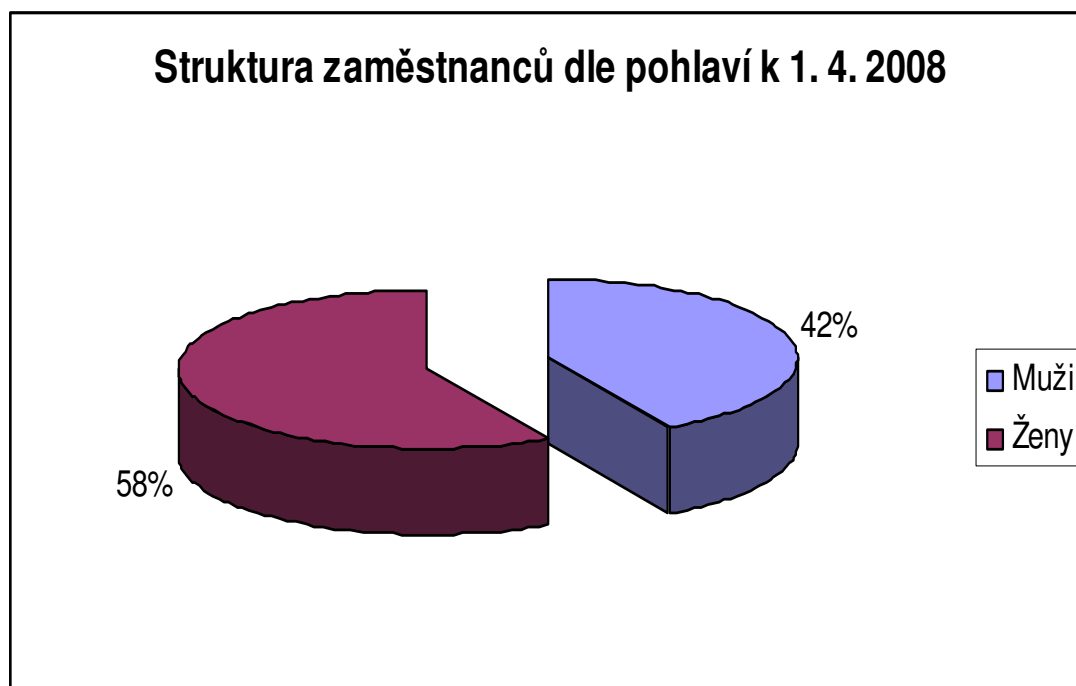


Pramen: zpracováno autorem dle interních materiálů společnosti S, a. s.

Výše uvedený graf ukazuje, že ve společnosti pracuje 74,23 % (tedy převážná většina) zaměstnanců ve věku 21 – 30 let. Z tohoto hlediska by prostory měly být laděny do teplých a sytých barev, případně studené barvy vhodně zkombinovat s teplými. Chladné barvy stěn v kancelářích v modrém tónu můžeme vhodně zkombinovat s doplňky například v sytě žluté, okrové, meruňkové, oranžové nebo jahodově červené, které přispějí k oživení a oteplení prostoru. Jako kombinace v kancelářích se stěnami v zeleném tónu se hodí například doplňky v béžové, teple okrové, zlatavě žluté atd.

Následující graf zobrazuje podíl mužů a žen ve společnosti. Vidíme, že žen je o 16 % více, což není příliš velký rozdíl. Pokud bychom se zaměřili na barevnou úpravu pracoviště z tohoto hlediska, bylo by vhodné barevnou úpravu prostor ladit do teplejších tónů.

Graf 11 Struktura zaměstnanců dle pohlaví k 1. 4. 2008



Pramen: autor

5.4.1.3 Sociálně psychologické podmínky práce

„Sociálně psychologické podmínky práce souvisejí s tím, zda člověk pracuje v neustálém kontaktu s dalšími pracovníky nebo pracuje izolovaně. Některé práce či pracovní úkoly vyžadují soustavnou součinnost několika pracovníků, jiné vyžadují součinnost jen občas, další vykovává pracovník nezávisle na ostatních. U některých prací nevádí, sdílí-li příslušný pracovní prostor s pracovníkem ještě další pracovníci, při jiných by však tato skutečnost mohla výrazně snížit pracovní výkon. Všeobecně platí, že duševní práce obvykle vyžaduje takové podmínky, při nichž není pracovník rušen přítomností ostatních, zatímco u fyzické práce sdílení pracovního prostoru tolik při práci neruší.“⁵⁵

Druh práce, který je prováděn ve společnosti S, a. s. vyžaduje především soustředění a každý většinou vykonává svou práci sám bez větší součinnosti jiných pracovníků. Proto by pro tuto činnost byly vhodnější oddělené pracovní prostory. Na druhou stranu však musíme brát v úvahu, že člověk je tvor společenský a nemělo by se zapomínat ani na mezilidské vztahy. To bychom vyřešili výše zmiňovaným způsobem rozdělení pracovních prostor na menší kanceláře o počtu 2 – 3 osob.

⁵⁵ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha 2006, s. 331.

5.4.2 Zhodnocení pracovního prostředí ve společnosti

Jedním z problémů ve společnosti je zajisté uspořádání jednotlivých kanceláří, které jsou uzpůsobeny jako kancelářské krajiny, zvané také např. „open-space“. Tento typ kanceláří sice přináší určité výhody například v podobě toho, že pracovníci mají možnost se mezi sebou navzájem radit, nadřízení mají lepší přehled o pracovnících a mohou lépe kontrolovat jejich práci atd. Na druhou stranu takovéto uspořádání kanceláří přináší také nevýhody především v tlaku na psychiku zaměstnanců, kteří se mohou cítit příliš pod dohledem, zároveň na práci nemají klid, což v konečném důsledku může snižovat i jejich výkonnost. Doporučená hladina hluku v kanceláři při práci s počítačem by neměla přesáhnout 65 dB. Hladina hluku však byla zaměstnanci ohodnocena ve výši 70 - 75 dB. Jak uvádím výše, doporučila bych kanceláře uzpůsobit například do stylu buněk, kde by zaměstnanci byli odděleni alespoň stěnami pro větší soukromí, nebo do stylu uzavřených kanceláří po 2 - 3 lidech, kde by byl větší klid pro práci a zároveň by přítomnost dalších dvou kolegů v pracovníkovi nevyvolával pocit „odříznutí“ od okolí.

Dalším problémem je nevhodné nastavení sklonu a výšky pracovních židlí zaměstnanců. Pracovní židle mají nastavitelnou výšku sedáku a nastavitelnou výšku a sklon zádové opěrky. Nikdo však již zaměstnancům neřekl, jak by výška a sklon měly být správně nastaveny, aby tělo bylo při práci v optimální poloze. Někteří pracovníci proto mají například sedadlo příliš vysoko a kolena nesvírají pravý úhel atd. Vedení společnosti však již zajistilo návštěvu odborníka, který individuálně každému zaměstnanci výšku a sklon pracovní židle přizpůsobí.

Další doporučení se týká umístění některých monitorů. Monitor je nejvhodnější umístit tak, aby pracovník seděl bokem k oknu. Při sezení čelem k oknu se světlo odráží přímo do očí. Při sezení zády k oknu zase vidíme monitor na světlém pozadí. Jak je uvedeno výše, pracovníci, kteří mají své pracovní stoly uprostřed místnosti, sedí právě čelem k oknu. Vhodnější by bylo polohu stolů upravit odpovídajícím způsobem.

Barevná úprava pracoviště je vyřešena vhodným způsobem. Pro kanceláře jsou zvoleny chladnější barvy, které podporují myšlení a soustředění. Jediným nedostatkem je volba sytě červené barvy pro stěny v jedné z jednacích místností, což, jak se zmiňují sami zaměstnanci, působí velmi agresivně a provokativně.

5.4.3 Služby a benefity poskytované pracovníkům

Společnost S, a. s. se snaží svým zaměstnancům poskytovat velké množství služeb od těch základních, které jsou stanoveny zákonem až po různé zaměstnanecké výhody zvané benefity v podobě například finančního příspěvku na jazykové kurzy, na Fitness, slevových karet na business oděv atd.

Mezi služby poskytované zaměstnancům ve společnosti S, a. s. patří:

- stravování pracovníků: ve společnosti není zřízena jídelna, která by zajišťovala stravování pracovníků společnosti. V případě zájmu lze však jídlo objednat telefonicky. V době oběda si pracovník může na recepci zažádat o donášku vybraného jídla. Pracovníci recepce již vše zajistí. V prostorách společnosti je také možnost zakoupení čerstvých baget a salátů. Dále společnost svým zaměstnancům přispívá na stravování ve formě stravenek s hodnotou 80 Kč/den (55 % hradí zaměstnavatel, 45 % zaměstnanec).
- Zaměstnavatel má ze zákona povinnost „zajistit bezpečnou úschovu svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání.“⁵⁶ Pro tyto účely jsou ve třech místech společnosti zřízeny společné šatny.
- Dále je pro pracovníky zřízeno místo k oddechu, které zároveň plní funkci kuchyňky, kde je k dispozici automat na teplou a studenou vodu, kávovar, varná konvice, mikrovlnná trouba, automat na jídlo, káva, čaj.
- V podzemních garážích budovy, kde společnost sídlí, je rezervováno 6 parkovacích míst pro vedení společnosti.
- Dále pracovníci mohou využít roční finanční příspěvek na jazykové kurzy o jehož výši rozhoduje vedoucí oddělení.
- Možnost ročního finančního příspěvku na odborná školení (rozhodnutí o přidělení dává vedoucí oddělení).
- Finanční příspěvek na Fitness.
- Zajištění slevové karty na business oděv v určitých obchodech ve výši od 20 - 35 %.
- Zajištění slevové karty na kadeřníka v určitých kadeřnictvích ve výši cca 20 %.
- Dále je k dispozici dálkové připojení na internet.
- Mobilní telefon.
- 5 dnů SickDays (zdravotní dny volna, kdy zaměstnanec může zůstat doma i bez lékařského potvrzení).

⁵⁶ § 226 Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (ve znění ke dni 7. dubna 2008).

5.4.4 Zhodnocení služeb a benefitů poskytovaných pracovníkům

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou jedním ze způsobů, jimiž se zaměstnavatel snaží získat a udržet si pracovníky. Současně se je takto snaží motivovat k dobré pracovní kázni a vysokým výkonům. Poskytování benefitů je v současnosti obvyklé ve většině středních a velkých podniků a leckde se dokonce stalo důležitou součástí personální politiky a řízení lidských zdrojů. Důvodů, proč zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům benefity a neřeší vše prostým navýšením platu je přinejmenším několik:⁵⁷

- odměňování formou benefitů je výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance díky úsporám na daních a odvodech na sociální a zdravotní pojištění,
- stabilizační a motivační efekt vhodně zvolených a zaměstnancům prezentovaných benefitů může být vyšší, než kdyby se vše řešilo v rámci platu,
- poskytování benefitů je obvyklé u většiny zaměstnavatelů a jejich absence by mohla být při získávání a stabilizaci zaměstnanců vnímána jako konkurenční nevýhoda.

Poskytování stravenek je snad nejrozšířenějším benefitem, který poskytuje většina zaměstnavatelů svým zaměstnancům. Zaměstnavatel má totiž podle zákoníku práce povinnost umožnit svým zaměstnancům během pracovní doby stravování. Stejně tak má povinnost zajistit bezpečnou úschovu svršků a osobních předmětů, které pracovníci obvykle nosí do zaměstnání. Tyto podmínky stanovené zákonem společnost S, a. s. splňuje.

Společnost má v podzemních garážích rezervováno 6 parkovacích míst. To je však ve srovnání s počtem zaměstnanců společnosti zanedbatelný počet a většina pracovníků v případě potřeby musí parkovací místo hledat jinde, což vzhledem k dopravní situaci v Praze bývá někdy obtížné.

Prostřednictvím příspěvků na jazykové kurzy a finančního příspěvku na odborná školení společnost zvyšuje vzdělání a kvalifikaci svých pracovníků, a tedy i svou cenu na trhu práce.

Zaměstnanci by měli společnost, ve které pracují, vhodně reprezentovat. Za tímto účelem společnost svým pracovníkům jako jeden z benefitů poskytuje slevovou kartu na business oděv a kadeřníka.

⁵⁷ Měšec.cz [online]. Využíváte zaměstnanecké výhody? [cit. 4. května 2008]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/>

Bylo by vhodné, kdyby se společnost v poskytování benefitů v některých oblastech zaměřila nejen na své zaměstnance, ale také na jejich rodinné příslušníky, což by jistě zlepšilo a podpořilo vazby pracovníků na organizaci. Například by mohla rozšířit benefity v oblasti různých sportovních, kulturních a rekreačních aktivit a umožnit čerpání těchto prostředků také rodinným příslušníkům pracovníka.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení personálních činností ve společnosti S, a. s. se zaměřením na získávání a výběr pracovníků, orientaci pracovníků a péči o pracovníky (pracovní prostředí a služby poskytované pracovníkům), jejich popis a srovnání praktického řízení lidských zdrojů s řízením v teorii personalistiky. Zjištěné rozdíly byly zhodnoceny a na základě analýzy byla naznačena doporučení pro řízení lidských zdrojů v podniku S, a. s.

Z literárních zdrojů byly získány poznatky relevantní k danému tématu a na jejich základě byl vytvořen teoretický koncept, v němž jsou popsány jednotlivé personální činnosti. V praktické části pak byly srovnány vybrané oblasti personální práce s teoretickými poznatky, zjištěné rozdíly byly zhodnoceny a byla naznačena doporučení pro společnost S, a. s. Při srovnávání poznatků z teorie a praxe bylo zjištěno, že společnost v oblasti řízení lidských zdrojů v zásadě používá postupy pro tuto oblast typické. Přesto však určité odlišnosti mezi teorií a praxí byly odhaleny. Tyto odlišnosti jsou v závěru každé kapitoly praktické části zhodnoceny a navrženy možnosti vylepšení.

V oblasti získávání pracovníků jsem se zaměřila na oddělení oceňování. Jako zásadní nedostatek bylo označeno, že společnost nemá zpracovány popisy pracovních míst, což vede k některým problémům při výkonu práce. Zaměstnanci se nemohou opřít o žádný dokument, který by jim říkal, co všechno spadá do jejich povinností a v důsledku toho se stává, že někdo vykonává práci, kterou by vykonávat nemusel. Popis pracovního místa samozřejmě také slouží jako vstupní informace pro další personální činnosti. Tento nedostatek však vedení společnosti již řeší.

Dalším problémem byl především v minulosti, konkrétně v roce 2006, častý odchod již vyškolených pracovníků oddělení oceňování, kteří odcházeli obvykle z důvodu vysoké časové náročnosti práce a neodpovídajícího finančního ohodnocení. Společnost na tento stav reagovala zvýšením platů, situace se ustálila a v současnosti je stabilní. Toto vyvrací první stanovenou hypotézu, že se oddělení oceňování v současné době potýká s problémem odchodu zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni s platovými podmínkami, které dle jejich názoru neodpovídají požadovanému pracovnímu nasazení. Pokud by se situace v budoucnosti opakovala, musela by společnost buď přijmout více pracovníků, mezi které by se práce rozdělila a zkrátila by se pracovní doba, nebo by musela znovu zvýšit mzdy na úroveň, která by pracovníka i při časové náročnosti v zaměstnání udržela.

Některé nedostatky (ne však zásadní) byly shledány v nabídce zaměstnání (např. užití některých pojmů). V zásadě lze však nabídky hodnotit jako dobře formulované.

Proces výběru pracovníků probíhá ve všech odděleních společnosti v podstatě stejným způsobem. V praktické části své práce jsem se podrobněji zaměřila na proces výběru pracovníků v oddělení oceňování. Byly zjištěny rozdíly mezi teoretickým konceptem a praxí týkající se proškolení osob vedoucích pohovory. Při vedení pohovorů se často spoléhá právě na jejich schopnosti. Někteří pracovníci pohybující se v oblasti pohovorů však tvrdí, že si nejsou zcela jisti, zda pohovory provádí správným způsobem. Doporučila bych proto zahrnout školení provádění pohovorů do běžně prováděných školicích procedur pro osoby, které se s takovými situacemi setkávají nebo mohou setkat.

Skutečnosti zjištěné analýzou a rozhovorem s vedením oddělení potvrzují druhou hypotézu, že mezi uchazeči o pracovní místo v oddělení oceňování převažují absolventi VŠE v Praze a pracovníci tohoto oddělení jsou převážně absolventy právě této školy.

K problematice orientace pracovníků, bývá v teorii doporučováno zpracovat určitou koncepci orientace, obsah a časový plán. Proces orientace pracovníků ve společnosti probíhá spíše nahodile a intuitivně, přesto však společnost během svého působení dosáhla v této oblasti pokroku a celý proces zde funguje velice dobře, aniž by byla jakákoliv koncepce zpracována.

Dále je vhodné, aby v průběhu orientace byl pracovník kontaktován bezprostředním nadřízeným a/nebo personálním útvarem. Setkání bývá věnováno řešení problémů týkajících se orientace. Tato setkání se však ve společnosti neuskutečňují. Doporučila bych, aby se alespoň v počátečních fázích orientace tyto schůzky realizovaly. Schůzky mohou být případně nahrazeny získáváním informací od účastníka nebo skupiny účastníků formou anonymních dotazníků.

Třetí hypotéza byla mj. ověřena dotazováním pracovníků společnosti na to, jak hodnotí proces orientace pracovníků ve společnosti. Zaměstnanci hodnotili současnou situaci ve společnosti a vyjádřili svůj názor a dojem z toho, jak orientace v současné době probíhá. Z 53 dotázaných odpovědělo 96 % zaměstnanců kladně a pouze 6 % záporně. Na základě svých poznatků jsem dospěla k potvrzení třetí hypotézy, že společnost při procesu orientace poskytuje zaměstnancům dostatečnou podporu a čas na adaptaci a nadřízení spolupracovníci se snaží pracovníkovi pomoci při začlenění do kolektivu.

Co se týká péče o pracovníky a oblasti pracovního prostředí, zde bylo jako hlavní nedostatek shledáno uspořádání kanceláří, které jsou typu „open-space“ (kancelářské krajiny). Práce ve

společnosti S, a. s. vyžaduje spíše duševní soustředění a klid, o kterém se v tomto případě nedá hovořit. Doporučila bych proto kanceláře uzpůsobit například do stylu buněk, kde by zaměstnanci byli odděleni alespoň stěnami pro větší soukromí, nebo do stylu uzavřených kanceláří po 2 - 3 lidech, kde by byl větší klid pro práci a zároveň by přítomnost dalších dvou kolegů v pracovníkovi nevyvolávala pocit „odříznutí“ od okolí.

Dalším problémem je zde nastavení výšky a sklonu pracovních židlí. Sezení je sice dynamické, avšak mnoho zaměstnanců nemá polohu nastavenou optimálně, což může způsobovat různé zdravotní potíže a odrazit se v jejich pracovním výkonu. Vedení společnosti však již zajistilo návštěvu odborníka, který individuálně každému zaměstnanci výšku a sklon pracovní židle přizpůsobí.

Další doporučení se týká umístění některých monitorů. Nejvhodnější je umístění bokem k oknu. Pracovníci, kteří mají své pracovní stoly uprostřed místnosti, však sedí čelem k oknu, od něhož se jim světlo odráží přímo do očí. Vhodnější by bylo polohu stolů upravit odpovídajícím způsobem.

Barevná úprava pracoviště je vyřešena vhodným způsobem. V kancelářích jsou stěny laděny do chladnějších tónů, které podporují myšlení a duševní soustředění. Jediným nedostatkem je volba sytě červené barvy pro stěny v jedné z jednacích místností, což, jak se zmiňují i sami zaměstnanci, působí velmi agresivně a provokativně.

Zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje svým zaměstnancům, zahrnují obvykle poskytované benefity ve středních a velkých podnicích. V jejich poskytování se zaměřuje pouze na zaměstnance. Zde bych doporučila, aby společnost například rozšířila škálu benefitů v oblasti sportovních, kulturních, rekreačních aktivit a umožnila čerpání těchto prostředků také rodinným příslušníkům pracovníka. Tento přístup by podpořil upevnění vazeb pracovníků na organizaci.

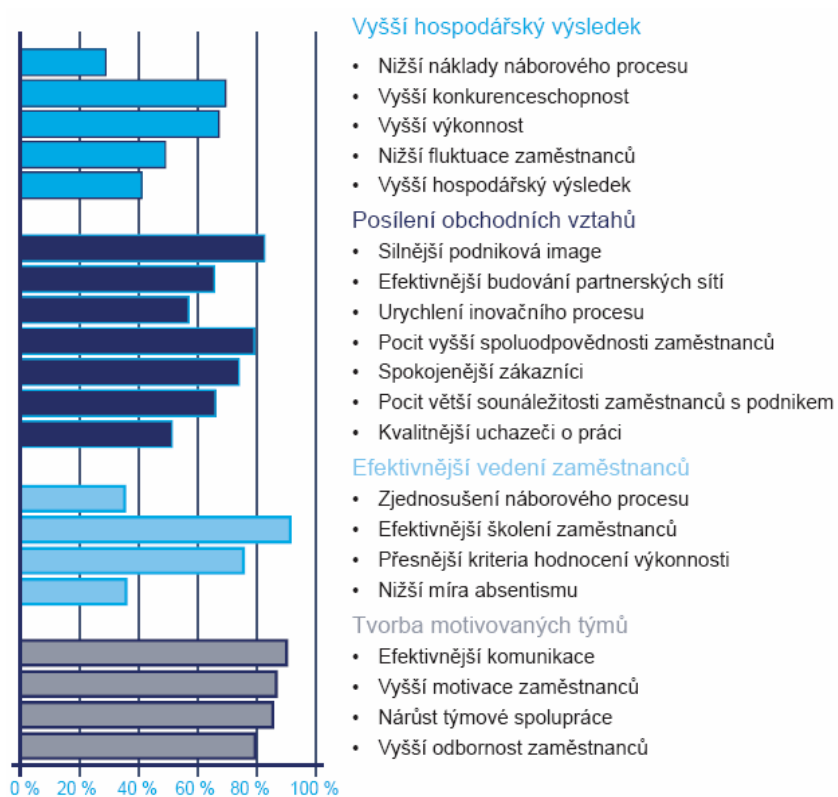
Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck 2001. ISBN 80-7179-389-2.
3. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání, Praha: Management Press 2006. ISBN 80-7261-033-3.
4. KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E.: *Personální řízení (Vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze 1996. ISBN 80-7079-629-4.
5. MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s. 1993. ISBN 80-85623-29-3.
6. ŠVIGOVÁ, M.: *Personální management, základy podnikové personalistiky I*. Ústí n. Labem: Univerzita J. E. Turkyňě v Ústí nad Labem 1996. ISBN 80-7044-120-8.
7. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (ve znění ke dni 30. ledna 2008).
8. Ministerstvo vnitra – veřejná správa *Doporučená metodika získávání a výběru pracovníků pro instituce veřejné správy České republiky* [online]. Dostupné z WWW: http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/pri_ii_2.html.
9. Hospodářské noviny: *Odměňování musí být transparentní* [online]. Sodexho, 2008 [cit. 2008-31-01]. Dostupný z WWW: <http://www.sodexho.cz/czcz/pro-media/napsali-onas/odmenovani.asp>.
10. Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky [online]. Regionální statistika ceny práce. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/pa>
11. Pricewaterhouse Coopers *Umíme opravdu řídit své zaměstnance?* [online]. HR Bulletin 2/2004. Dostupné z WWW: <http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/publ/hrbulletincz.html>.
12. Pricewaterhouse coopers *Investors in People* [online]. HR Bulletin 1/2007. Dostupné z WWW: <http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/publ/hrbulletincz.html>.
13. AKAT ČR – Asociace pro kapitálový trh České Republiky [online]. Praha. Dostupné z WWW: http://www.afamcr.cz/static.do;jsessionid=05B64CD48F7FA4E1441E344BEF380364?page=zakl_popis.html
14. Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci (ve znění ke dni 4. března 2008)
15. Škola zdraví. *Pracovní prostředí* [online]. Dostupné z: http://sz.ordinace.cz/lekce_uvod.php?lekce=7

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1: Průzkum přínosu IPP pro firmy
- Příloha 2: Doporučené otázky nestrukturované části výběrového pohovoru
- Příloha 3: Test odborné způsobilosti
- Příloha 4: Pracovní smlouva
- Příloha 5: Personální dotazník

Příloha 1: Průzkum přínosu IIP (Investors in People) pro firmy



Pramen: Pricewaterhouse Coopers (2007) HR Bulletin 1/2007. Staženo 10. září z <http://www.pwc.com/cz/cze/insol/publ/hrbulletincz.html>

Příloha 2: Doporučené otázky nestrukturované části výběrového pohovoru

1. Řekněte nám něco o sobě.
2. Co víte o naší instituci?
3. Proč u nás chcete pracovat?
4. Co byste u nás chtěl(a) dělat?
5. Jakou pracovní funkci u nás považujete za nejpřítažlivější?
6. Co hledáte v práci?
7. Jak dlouho u nás chcete pracovat?
8. Máte pocit, že vaše kvalifikace není v současné době využita? Proč?
9. Jaká je vaše filozofie řízení?
10. Jaký je váš styl řízení?
11. Jste dobrý manažer / organizátor? Uveďte příklady.
12. Co hledáte, když si vybíráte pracovníky / spolupracovníky?
13. Jak motivujete své podřízené / spolupracovníky?
14. Co je nejobtížnějším úkolem manažera / vedoucího pracovníka?
15. Proč odcházíte (proč jste odešel / odešla) ze svého nynějšího (posledního) zaměstnání?
16. Jak byste hodnotil(a) svého současného (posledního) zaměstnavatele?
17. Přispěl(a) jste ke zlepšení páce? Jak?
18. Přispěl(a) jste ke snížení nákladů? Jak?
19. Dáváte přednost práci s lidmi, čísly nebo slovy?
20. Co si o vás myslí vaši podřízení?
21. Co se vám nejvíce líbilo ve vašem současném či posledním zaměstnání? A co nejméně?
22. Uveďte pět svých nejvýznamnějších úspěchů.
23. Co si myslíte o svém nadřízeném?
24. Co by řekl váš nadřízený o vás?
25. Jaké problémy jste vyřešil(a) ve svém posledním zaměstnání?
26. Kdybyste měl(a) možnost vybrat si práci a organizaci, kam byste chtěl(a) jít?
27. Proč nevyděláváte více?
28. Jaký plat by měl být na obsazovaném pracovním místě?
29. Jaký plat by vám stál za to?
30. Jste kreativní? Uveďte příklady.
31. Jak byste popsal(a) svou osobnost?
32. Jste vůdčí typ? Uveďte příklady.
33. Jaké jsou vaše silné stránky?
34. Jaké jsou vaše slabiny?
35. Měl(a) byste něco proti práci přesčas a o víkendu?
36. Jakou funkci očekáváte, že získáte během pěti let?
37. Jaké jsou vaše cíle pokud jde o kariéru a způsob života?
38. Co jste už udělal(a) pro to, abyste těchto cílů dosáhl(a)?
39. Kdybyste mohl(a) znovu začít, co byste udělal(a) jinak?
40. Můžete pro nás udělat něco takového, co někdo jiný udělat nemůže?
41. Jak řešíte konflikt s kolegy? Podřízenými? Vaším nadřízeným?
42. Co myslíte, že je nejdůležitějším aspektem vaší práce? A druhým nejdůležitějším?
43. Co si myslíte o této pracovní příležitosti?
44. Jak postupujete při řešení problémů? A při rozhodování?
45. Jak napravujete chyby týkající se práce?
46. Jste typ nezávislého pracovníka nebo týmového hráče?
47. Co považujete za ideální pracovní podmínky?

Pramen: Ministerstvo vnitra

Příloha 3: Test odborné způsobilosti

Informativní test přijímacího řízení pro kandidáty ucházející se o pozici Konzultant na oceňování podniku

Datum:

Jméno:

Otázka č.1

Co rozumíte pod pojmem iterace a k čemu při ocenění slouží

Otázka č. 2

Uveďte jakou diskontní míru byste použil/a pro ocenění podniku a jak se kalkuluje

Otázka č. 3

Uveďte základní členění metod oceňování podniku

Otázka č.4

Kdy byste použil/a pro ocenění metodu likvidační hodnoty

Otázka č.5

Co rozumíte pod pojmem povinná nabídka převzetí

Otázka č.6

Co rozumíte pod pojmem squeeze-out

Otázka č.7

Příklad

Na základě níže uvedených skutečností odpovzte na následující otázky.

Společnost X emitovala 1 000 ks akcií, které nejsou obchodované na veřejném trhu.

Čistý zisk společnosti X činil v bezprostředně předcházejícím období 5 mil. Kč.

Za srovnatelnou společnost podnikající ve stejném oboru lze považovat společnost Y.

- Akcie společnosti Y jsou obchodované na akciovém trhu. Kurz jedné akcie je 100 Kč. Společnost emitovala celkem 1 000 akcií.
- V předchozím čtvrtletí byly uveřejněny informace o transakci s 60% balíkem akcií společnosti Y, zveřejněná cena transakce činila 20 mil. Kč.
- Zisk společnosti Y činil v bezprostředně předcházejícím období 3 mil. Kč

- (a) Jaké metody ocenění lze na základě výše uvedených údajů použít?
- (b) Proveďte zjednodušené ocenění 100% akciového balíku společnosti X na základě výše uvedených údajů.
- (c) Které z použitých metod dáte pro ocenění 100% akciového balíku přednost a proč?
- (d) Pokud jsou Vaše výsledky použitých metod odlišné, jaké jsou možné důvody odlišných výsledků?

Podpis zpracovatele,

V Praze, dne 2008

Pramen: Interní materiály společnosti S, a. s.

Příloha 4: Pracovní smlouva

Pracovní smlouva

uzavřená ve smyslu ustanovení § 34 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „**zákoník práce**“), níže uvedeného dne mezi:

Zaměstnavatel

S, a. s.,

se sídlem **XY**,

IČ: **XY**,

zapsanou v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze,

oddíl **XY**, vložka **XY**,

jejímž jménem jedná **XY**,

(dále jen „**Zaměstnavatel**“)

a

pan/paní

XY,

bytem **XY**, PSČ **XY**,

rodné číslo: **XY**,

(dále jen „**Zaměstnanec**“)

(Zaměstnavatel a Zaměstnanec dále společně také jen jako „**Smluvní strany**“ nebo jednotlivě jen jako „**Smluvní strana**“)

1 Druh práce

1/1 Smluvní strany se dohodly, že Zaměstnanec bude vykonávat pro Zaměstnavatele práci na pozici: **XY**

2 Místo výkonu práce

2/1 Místem výkonu práce je Praha (dále jen „**místo výkonu práce**“).

2/2 Smluvní strany se dohodly, že Zaměstnavatel může v případě potřeby vyslat Zaměstnance na pracovní cestu mimo místo výkonu práce, a to jak na území České republiky, tak do zahraničí. Náhrady poskytované v souvislosti s pracovní cestou se řídí příslušnými ustanoveními závazných právních předpisů.

3 Vznik a trvání pracovního poměru

3/1 Pracovní poměr mezi Zaměstnavatelem a Zaměstnancem se sjednává na dobu neurčitou a vzniká dnem **XY**, který se současně sjednává jako den nástupu do práce.

3/2 Zkušební doba byla sjednána v délce tří (3) měsíců. Ve zkušební době může kterákoli ze Smluvních stran písemně zrušit pracovní poměr z jakéhokoli důvodu nebo i bez uvedení důvodu.

4 Mzda

4/1 Zaměstnanec obdrží za výkon dohodnuté činnosti měsíční mzdu. Její výše je stanovena Zaměstnavatelem v souladu s vnitřním mzdovým předpisem ve mzdovém výměru (dále jen „**Mzda**“).

4/2 Mzda je splatná v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, za který má být Mzda vyplacena ve výplatním termínu Zaměstnavatele. Zaměstnanec souhlasí s tím, že Mzda bude poukazována na bankovní účet Zaměstnance v České republice. Číslo účtu Zaměstnanec nahlásí Zaměstnavateli do 14 dnů od podpisu této smlouvy.

- 4/3 Dle pracovních výsledků mohou být Zaměstnanci Zaměstnavatelem přiznány prémie.
- 4/4 Rozhodnutí o přiznání prémie a její výši učiní Zaměstnavatel na základě individuálního zhodnocení pracovního výkonu Zaměstnance samostatně za každé mzdové období.

5 Pracovní doba

- 5/1 Pracovní doba činí čtyřicet (40) hodin týdně, přičemž bude rovnoměrně rozvržena do pětidenního pracovního týdne, tedy od pondělí do pátku (dále jen „**pracovní doba**“). Ve výjimečných případech, půjde-li o vážné provozní důvody, může Zaměstnavatel nařídit Zaměstnanci i práci nad rámec pracovní doby, a to v rozsahu a za podmínek stanovených zákoníkem práce a touto smlouvou.

6 Dovolena

- 6/1 Zaměstnanci vzniká za podmínek uvedených v ustanovení § 100 a násl. zákoníku práce nárok na čtyři (4) týdny placené dovolené za kalendářní rok. Dobu čerpání dovolené určuje Zaměstnavatel v souladu s příslušnými ustanoveními zákoníku práce.
- 6/2 Vznik práva na dovolenou, její případné krácení a čerpání se řídí příslušnými ustanoveními zákoníku práce.

7 Výpovědní doby

- 7/1 Byla-li dána výpověď, skončí pracovní poměr uplynutím výpovědní doby. Výpovědní doba je stejná pro Zaměstnavatele i Zaměstnance a činí dva měsíce.
- 7/2 Výpovědní doba začíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce následující po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce, s výjimkami vyplývajícími z příslušných ustanovení zákoníku práce.

8 Povinnosti Zaměstnance

- 8/1 Zaměstnanec potvrzuje podpisem této smlouvy, že byl Zaměstnavatelem seznámen s jeho základními právy a povinnostmi, plynoucími z pracovního poměru, a s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s pracovním řádem a s dalšími směrnicemi a vnitřními normami Zaměstnavatele.
- 8/2 Zaměstnanec je povinen zachovávat mlčenlivost ve vztahu ke třetím osobám o všech skutečnostech, o kterých se dozví při výkonu své práce nebo které tvoří předmět obchodního tajemství Zaměstnavatele, nebo které jsou osobními údaji ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Tato povinnost trvá i po skončení pracovního poměru.
- 8/3 Zaměstnanec se zavazuje plnit své pracovní povinnosti se vši svědomitostí, dodržovat předpisy k zajištění bezpečnosti a ochraně zdraví při práci jakožto i všechny ostatní vydané vnitřní předpisy Zaměstnavatele a řídit se pokyny Zaměstnavatele.
- 8/4 Zaměstnanec se zavazuje řádně hospodařit s prostředky, svěřenými mu Zaměstnavatelem, střežit a ochraňovat majetek Zaměstnavatele před poškozením a ztrátou, zničením a zneužitím a využívat tyto pouze k pracovním účelům.
- 8/5 Zaměstnanec nepoužije k újmě Zaměstnavatele nebo ve svůj vlastní prospěch anebo ve prospěch třetích osob zvláštních informací, které získal v souvislosti se svým pracovním poměrem k Zaměstnavateli. Tato jeho povinnost trvá i po zániku pracovního poměru.
- 8/6 Zaměstnanec nesmí poskytovat právní služby na vlastní účet a Zaměstnavatel mu to nesmí umožnit.
- 8/7 Pracovních a podnikatelských kontaktů, navázaných v rámci pracovního poměru, je Zaměstnanec povinen využívat výhradně ve prospěch Zaměstnavatele.
- 8/8 Zaměstnanec se zavazuje neužívat výsledky své práce ani skutečnosti, s nimiž se v pracovním poměru seznámil, ve svůj prospěch nebo v prospěch někoho jiného. Tato povinnost trvá i po ukončení pracovního poměru.
- 8/9 Zaměstnanec si nesmí ponechat žádné dokumenty Zaměstnavatele, jeho obchodních partnerů, ať již takové, které zpracoval sám, s jinými, nebo je obdržel od Zaměstnavatele či třetích osob v souvislosti s výkonem práce podle této smlouvy (dále jen „**dokumenty**“). Všechny dokumenty podle nebo jejich kopie je Zaměstnanec povinen nejpozději ke dni skončení pracovního poměru založeného touto smlouvou vrátit Zaměstnavateli. Zaměstnanec si nesmí činit kopie ani elektronické kopie dokumentů.
- 8/10 V případě porušení povinností Zaměstnance podle článku 8 této smlouvy je Zaměstnanec povinen Zaměstnavateli nahradit škodu, která Zaměstnavateli tímto porušením vznikla.

9 Povinnosti Zaměstnavatele

- 9/1 Zaměstnavatel je povinen přidělovat Zaměstnanci práci dohodnutou v této smlouvě.
- 9/2 Zaměstnavatel je povinen Zaměstnanci za práci dohodnutou podle této smlouvy vyplácet Mzdu za podmínek a v souladu s touto smlouvou.
- 9/3 Zaměstnavatel se zavazuje, že bude vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů Zaměstnance a dodržovat ostatní podmínky stanovené závaznými právními předpisy.

10 Ostatní ujednání

- 10/1 Smluvní strany se dohodly, že v případě žádosti o poskytnutí zálohy na dovolenou bude Zaměstnanec informovat Zaměstnavatele o této skutečnosti formou písemné žádosti deset (10) pracovních dní před nástupem na dovolenou.
- 10/2 Zaměstnanec souhlasí s tím, že mu bude ze Mzdy srážena částka ve výši 45% z hodnoty stravenek, které mu budou vydávány na základě měsíčního výdeje stravenek oproti podpisu.
- 10/3 Úhrada nákladů, které Zaměstnanci při vykonávání jeho úkolů v rámci pracovního poměru vzniknou, včetně cestovních náhrad, se řídí platnými právními předpisy a v jejich intencích interními směrnici Zaměstnavatele.

11 Společná a závěrečná ujednání

- 11/1 Zaměstnanec potvrzuje, že jej Zaměstnavatel seznámil s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má Zaměstnanec práci konat. Zaměstnanec dále potvrzuje, že byl před uzavřením této smlouvy seznámen s dalšími předpisy vztahujícími se k výkonu práce, jakož i s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a s protipožárními předpisy, které musí při své práci dodržovat.
- 11/2 Tato smlouva se řídí právem České republiky, zejména zákoníkem práce a dalšími pracovněprávními předpisy.
- 11/3 Tato smlouva byla vyhotovena ve dvou (2) vyhotoveních v českém jazyce. Každá ze Smluvních stran obdrží po jednom (1) vyhotovení.
- 11/4 V případě, že některá ustanovení této smlouvy se stanou neplatnými nebo nevymahatelnými, a současně budou oddělitelná od ostatních ustanovení této smlouvy, nezpůsobí neplatnost či nevymahatelnost celé smlouvy. V takovém případě nahradí Smluvní strany takové neplatné a nevymahatelné ustanovení ustanovením novým, které se svým obsahem a účelem bude nejvíce blížit obsahu a účelu neplatného a / nebo nevymahatelného ustanovení, a to bez zbytečného odkladu po požádání kterékoli ze Smluvních stran.
- 11/5 Jakékoliv změny či doplnění této smlouvy mohou být učiněny pouze ve formě písemného dodatku podepsaného Smluvními stranami, přičemž podpisy Smluvních stran musí být uvedeny na jedné listině.

S, a. s.

XY

V Praze dne _____ 2008

V Praze dne _____ 2008

.....
XY

.....
XY

Pramen: Interní materiály společnosti S, a. s

Příloha 5: Personální dotazník

DOTAZNÍK - Z A M Ě S T N A N E C

Pro potřeby mzdové účetní

Vyplní zaměstnanec - veškeré změny nutno neprodleně hlásit, nejpozději do 5 dnů mzdové účetní

Příjmení, jméno,

titul:.....

Rodné příjmení:

.....

Všechna dřívější příjmení:

.....

Datum narození: Místo

narození, okres:.....

Rodné číslo: Číslo OP:

.....

Rodinný stav: Státní

občanství:.....

Národnost: Telefon:

.....

E-mail:.....

.....

Trvalé bydliště včetně

PSČ:.....

.....

...

Přechodné bydliště v ČR:

.....

.....

....

Zdravotní pojišťovna:

.....

Děti:

.....

.....

....

(V případě uplatnění slevy na děti - doložit potvrzením zaměstnavatele druhého z manželů, že toto daňové

zvýhodnění na děti neuplatňuje!) Ostatní údaje (invalidita, důchodce, student) – doložit potvrzením, rozhodnutím

příslušného úřadu.

Cizinec:

Adresa pobytu v ČR včetně

PSČ:.....

Trvalý pobyt v zahraničí včetně

PSČ:.....

Číslo pasu:..... Číslo cizozemského pojištění:

.....

Název posledního cizozemského nositele pojištění včetně adresy:

.....

.....

....

Druh důchodu: Datum přiznání důchodu:

.....

Plátce důchodu:

.....

Pokud máte další pracovní poměr v České republice nebo jiném státě uveďte jméno společnosti a její adresu (vedlejší prac.poměr, dohoda o pracovní činnosti)

.....

.....

.....

.....

Převod mzdy na můj účet: číslo účtu: kód banky:

.....

Čestně prohlašuji, že uvedené údaje jsou pravdivé a veškeré změny zde uvedené neprodleně nahlásím svému zaměstnavateli. Souhlasím s tím, že moje osobní data budou použity ke zpracování personální a mzdové agendy.

V dne

.....

Podpis zaměstnance

Pramen: Interní materiály společnosti S, a. s.