

122441
W2

Personalistika

4. vydání

Výklad je zpracován k právnímu stavu
ke dni 1. 1. 2011

 Wolters Kluwer
Česká republika

Vzor citace: *Meritum Personalistika*.

4. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011, s. 1008

KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Personalistika : výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2011. – 4. vyd. –

Praha : Wolters Kluwer ČR, 2011. – 1008 s.

ISBN 978-80-7357-627-1

005.95/96

- personální management

- příručky

005 - Management. Řízení [4]

Upozornění

Všechna práva vyhrazena. Žádná část tohoto díla nesmí být bez předchozího souhlasu nakladatele reprodukována nebo kopírována v jakékoli formě. Dílo nebo jeho části nelze přetisknout ani jinak užit, včetně užití v elektronické podobě. Chráněno je textové uspořádání i grafická úprava a zapovídá se i jejich napodobování. Právo na ochranu před nekalou soutěží zůstává nedotčeno.

Součástí tohoto výkladu je bezplatná pravidelná elektronická aktualizace na www.aktualizaceknih.cz. Pro přístup k aktualizacím **meritum** Personalistika je třeba vyplnit formulář, který se objeví na obrazovce počítače po zadání požadavku na otevření konkrétní aktualizace.

© Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011

ISBN: 978-80-7357-627-1



Wolters Kluwer

Česká republika

Wolters Kluwer ČR, a. s.

U Nákladového nádraží 6, 150 00 Praha 5

tel.: 246 040 400, fax: 246 040 401

www.wkcr.cz

e-mail: meritum@wkcr.cz

Vydání čtvrté, aktualizované

Sazba Cadis Praha

Tisk **SERIFA**®, Jinonická 80, 150 00 Praha 5

Odpovědní redaktoři
meritum Personalistika
Petr Řezníček, Šárka Korečková

Autorský kolektiv

Na zpracování tohoto výkladu se podíleli:

Ing. Jiří Stýblo, CSc. – díl 1, 6, 7.20 až 7.25, 8, 9
Doc. Ing. Jan Urban, CSc. – díl 2, 4, 5, 7.1 až 7.19, 11
Doc. JUDr. Margerita Vysokajová, CSc. – díl 3, 10

DÍL 1

Personální plánování

OBSAH	
KAPITOLA 1	KAPITOLA 5
Plánování v organizaci 100	Příprava na obtížně předvídatelnou budoucnost – strategické plánování 525
KAPITOLA 2	KAPITOLA 6
Tvorba a specifikace pracovních míst 130	Prínosy informačních systémů pro plánování a řízení lidského kapitálu 540
2.1 Pojetí pracovního místa v moderní organizaci 130	KAPITOLA 7
2.2 Analýza práce a specifikace pracovních míst 135	Úloha personálních manažerů v podnikání 550
2.3 Jak provádět analýzu práce a její popis 160	KAPITOLA 8
2.4 Analýza a popisy – profily – kvalifikace pracovníků (způsobilost) 205	Strategie lidských zdrojů při překonávání nestabilního vývoje ekonomiky 560
2.5 Praxe vyžaduje komplexnost – příklad z podniku 225	8.1 Budoucnost trhu práce a zaměstnanosti, perspektivy strategie práce s lidmi v globálním managementu 600
KAPITOLA 3	8.2 Personální projektování a metoda kritických scénářů jako forma personálního plánování 630
Plánování optimálního počtu pracovníků 235	8.3 Změna role a úlohy personálních manažerů a útvarů v období od nestabilního k dynamickému rozvoji firmy 655
3.1 Předvídání a odhad potřeby pracovníků 235	KAPITOLA 9
3.2 Plánování a optimalizace početních stavů pracovníků 240	Vytváření optimálních firemních struktur a transformace personálních funkcí 675
3.3 Plány v oblasti lidských zdrojů 285	9.1 Transformace personálních funkcí 710
3.4 Roční plán pracovníků 300	9.2 Úloha personálních procesů při řízení strukturálních změn 730
3.5 Metody personálního plánování 310	
KAPITOLA 4	
Personální controlling a reporting 375	
4.1 Manažerské informace 375	
4.2 Personální controlling 385	
4.3 Personální reporting 465	
4.4 Personální marketing 485	

KAPITOLA 1

Plánování v organizaci

Plánování

Plánování je uvědomělá činnost řídicích subjektů projevující se:

- volbou cílů, které mají být v budoucnu dosaženy (např. množství vyrobeného zboží, dosažení určité míry zisku apod.),
- volbou prostředků hmotných a hodnotových zdrojů (např. sociálních, organizačních, lidských, energetických zdrojů apod.) nutných k úspěšnému zajištění vytýčených cílů; v prosperující firmě platí, že vstupy (inputy) jsou nižší než výstupy (outputy),

- volbou redukce rizik a nejistot projevujících se v rozhodování zaměřeném na budoucnost (např. výběrem tzv. optimální plánovací varianty zisku, nikoliv maximální),
- volbou metody umožňující uvádět do souladu plnění cílů (např. v časové posloupnosti, ve sladění zdrojů nutných k výrobě určitého zboží v daném čase apod.),
- mírou účinnosti plánování, resp. plánovitosti, je měřitelná mírou dosaženého zisku.

Každá organizace pracuje s globálním – souhrnným plánem a s plány dílčími. Souhrnný plán (plan, project, target, lay-out) představuje návrh, rozpis, soubor úkolů k dosažení cílů. Vždy jde o činnost zaměřenou na cíl, představu o něčem, náčrt budoucího díla.

105

Dílčí plány

Dílčími plány jsou plány jednotlivých organizačních úseků firmy. Například marketingový plán vychází z myšlení zaměřeného na potřeby trhu a jejich uspokojení vlastní činností. Obsahuje zpravidla soustavu úkolů a nástrojů, kterými působí na dosažení vytýčených podnikatelských cílů v oblasti stanovení míst na trhu (distribuční plány), cest odbytu (logické plánování), podpory prodeje (komunikační plány), cen (plány cenového vývoje, tržních cen, nákladů, rabatů) atd.

110

Výrobní plánování

Výrobní plánování je zase orientováno na předpověď tržně konkurenčně schopného portfolia zboží (výrobků) v určitém segmentu trhu (lokálního, globálního apod.), zabývá se podle signálů trhu např. tím, zda plánovat výrobky jedinečné (speciální, pro zákazníka „na míru“) nebo opakovatelné (na základě norem podle typových a standardních postupů). Zajímá ho správné určení, docílení nejdůležitějších vlastností výrobků určujících jeho prodejní úspěšnost např. funkčnost, trvanlivost, ovladatelnost, hygieničnost, estetická působivost, bezpečnost apod., a to vše při dané výrobní strategii. Ta předpokládá dlouhodobý rozvoj výroby úspěšných výrobků a respektuje např. životní cyklus výroby, ofenzivní či defenzivní postup na trhu apod. Smyslem plánu výroby je pak zabezpečit optimalizaci výrobních kapacit schopných uspokojit potřeby trhu a minimalizovat náklady výroby.

115

Personální plán

Velmi významným plánem je personální plán. Představuje soubor činností souvisejících se shromažďováním a využíváním informací k rozhodování a vyhledávání zdrojů při personálních aktivitách firmy. Slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů odpovídajícím počtem a kvalitou pracovní síly. V praxi se jedná např. o potřebné množství zaměstnanců, získaných ve správný čas s přiměřenými náklady, s žádoucími znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, osobními vlastnostmi a úrovní motivace. Součástí personálního plánování moderní organizace je také optimální rozmístění zaměstnanců do vnitroorganizačních útvarů a na jednotlivá pracovní místa.

120

Plánování zdrojů

Plánování zdrojů patří mezi klíčové úkoly každého řídicího pracovníka. Nejvýznamnějším zdrojem jsou nesporně lidé. Proto i úkol zajistit dostatečný počet zaměstnanců potřebné struktury a kvalifikace, kteří by naplnili strategické cíle organizace, patří mezi nejdůležitější úkoly organizace.

Personální plánování navazuje na celý proces plánování organizace. Odvíjí se od dlouhodobých, střednědobých, resp. krátkodobých cílů a navazuje na přijatou podnikatelskou strategii firmy. Personální plánování tvoří základ rozvoje a implementace podnikové personální strategie, orientované na naplnění cílů organizace.

125

Personální plánování převádí **personální strategii** do každodenních aktivit a operací. Neomezuje se pouze na úvahy o požadovaném počtu a struktuře pracovníků, jejich kvalifikaci, ale má i dimenzi kulturní, odvozenou od hodnot, očekávání, chování apod.

Personální plánování je z tohoto pohledu systematický přístup k získávání, rozmístování a využívání zaměstnanců. Personální plánování se chápe jako strategická aktivita, která je orientována na dlouhodobé zabezpečení zdrojů.

Jde o racionální přístup, který má zajistit:

- nábor dostatečného počtu dostatečně kvalifikovaných pracovníků,
- stabilizaci zaměstnanců,
- optimální využití potenciálu zaměstnanců,
- zvyšování výkonnosti zaměstnanců,
- omezování stavu zaměstnanců, pokud je zapotřebí.

V centru zájmu personálního plánování není hra čísel, ale spíše kvalita zaměstnanců a snaha o jejich udržení a rozvoj. Jádrem celého procesu plánování je identifikace potřeby práce organizace a snaha najít způsob, jak tuto potřebu pokrýt z vnitřních a vnějších zdrojů. Personální plánování není jednorázovým aktem, ale procesem, v němž je zapotřebí neustále monitorovat probíhající jevy, provádět úpravy, zpřesňovat apod.

KAPITOLA 2

Tvorba a specifikace pracovních míst

2.1

Pojetí pracovního místa v moderní organizaci

Pracovní místo (work site, work place) je technologicky uspořádaný vymezený prostor, na kterém se (podle druhu prováděných činností) realizuje výroba, služby, neobchodní činnost apod. [1040].

130

Ostrá tržní konkurence diktuje prakticky všem podnikům, bez zvláštního zřetele na jejich velikost, nesmlouvavé podmínky. Dominantní postavení získali kupující. Cena se určuje ochotou zákazníka zaplatit za kvalitní a rychlé uspokojení svých potřeb – nikoliv podle výrobních nákladů či očekávaného zisku. Firmy jsou řízeny jen a jen trhem a zakázkou. Podstatou každého pracovního místa je tvorba hodnoty a přidané hodnoty pro zákazníka a akcionáře (vlastníka).

To je nový model úspěchu. Cesta k tvorbě pracovních míst vede jen přes pracovní příležitosti, které poskytují zákazník. Musí být nadšen cenou, rychlostí, kvalitou, předvídatostí, inovacemi apod. Zde plně platí známý slogan společnosti Volkswagen. „Každé pracovní místo ve firmě musí mít svého zákazníka. Jinak je jeho existence neopodstatněná.“ Kde není zákazník, není ani práce.

Na pracovištích úspěšných firem se měřítkem budoucnosti stává nejen momentální výkon, ale především trvale rostoucí výkonnost. Proto ponechání stávajících míst nebo tvorba nových pracovních míst je předmětem důsledné a přísné analýzy jejich přínosu a efektivnosti pro firemní výsledky. Zejména výše nákladů rozhoduje o tom, který firemní trh práce se svými pracovními místy obtočí v konkurenci. Trvale vysoké náklady vedou logicky k úbytku pracovních sil.

Při vytváření pracovních míst nedochází automaticky k jejich rozšiřování podle úspěšnosti (např. jak by se mohlo zdát plánováním podle exponenciální křivky) firmy. Současná doba trvá na racionálním počtu, který je ekonomicky profitabilní. Nejlepším důkazem toho jsou všeobecně známé jevy související s důsledky transformace, restrukturalizace, outsourcingu činností atd.

Pro správné vytváření nových, změny či jiné úpravy již existujících pracovních míst, je vždy účelné provést jejich analýzu a specifikaci (popisy či profily).

2.2

Analýza práce a specifikace pracovních míst

135 Analýza práce

Analýza práce obecně je systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o charakteru určité práce (pracovní činnosti). Poskytuje znázornění práce na daném pracovním místě a vytváří představu o nárocích na pracovníka, který by měl dané místo spolehlivě a efektivně zastávat. Cílem je zpracovat dostupné informace o jednotlivých druzích pracovních činností a dále např. o úkolech, metodách, vazbách koordinace a spolupráce na jiném pracovišti, míře a druhu odpovědnosti apod.

140 Klíčové faktory

Klíčovými faktory pro analýzu jsou pracovní úkoly, rozsah povinností a odpovědností, charakter práce a její obsah. Je pravdou, že ještě řada českých firem (zvláště malých i středních) nepovažuje za užitečné se analýzou a specifikací pracovních míst zabývat (nebo to ani neumí). Spoléhají na vlastní empirické odhady, potřeby pracovníků a někdy i svérázně definují nároky na vykonávanou práci.

145 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je přítom, podle zkušeností mnohých úspěšných firem, klíčovou činností svého druhu. Její kvalita rozhoduje namnoze o úrovni mnoha následných personálních činností.

Důležitým poznatkem je, že práce a pracovní místa musejí být analyzovány ještě dříve, než je možné vykonávat další personální činnosti.

Specifikace

Specifikace – popis pracovního místa – je výsledkem popisu práce. Popis práce je zase výsledkem analýzy práce a vyjadřuje podstatné činnosti, úkony a operace, které má dané pracovní místo zajišťovat. Popis práce představuje písemné vysvětlení povinností, pracovních podmínek a dalších faktorů konkrétního zaměstnání. Obsahuje zpravidla jako podstatné náležitosti: název, charakteristiku a samotný popis.

Popis pracovního místa

Popis pracovního místa dále konkretizuje specifikaci a popis určité práce např. nástrojař, hlavní účetní, vedoucí prodeje apod. Zahrnuje otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek, např. kdo práci vykonává, co vyžaduje daná práce, jak a kde se vykonává, jaké jsou normy výkonu, komu je pracovník odpovědný apod. Obsahuje i fyzické a duševní požadavky na práci (např. manuální dovednost, znalost jazyků), požadavky na vzdělání a kvalifikaci, pracovní zkušenosti apod.

2.3

Jak provádět analýzu práce a její popis

Hlavní důvody proč jsou analýza a popis práce v personální praxi pro podniky užitečné:

- naplánování budoucích potřeb v personální oblasti,
- výběr vhodných uchazečů na volná pracovní místa,
- vytýčení záměrů a vytvoření plánů pro rozvoj profesní způsobilosti a osobních vlastností zaměstnanců,
- stanovení potřeb vzdělávání a tréninku zaměstnanců,
- stanovení výkonových cílů a standardů,
- rozmístění, resp. přemístění zaměstnanců podle požadavků pracovních míst a jejich schopností,
- určení podmínek a forem odměňování zaměstnanců,
- hodnocení vlivu změn na charakter pracovních míst a nároky pro jejich úspěšný výkon.

Analýza práce není však užitečná pouze pro management. Její přínos pro pracovníky, jejichž místa jsou analyzována a popisována spočívá zejména v:

- získání jasné a přesné představy o svých povinnostech, pravomocích a odpovědnosti,
- možnosti poskytovat informace o potřebě změn obsahu, forem provádění vlastní práce apod.,
- přípravě na hodnocení vlastního výkonu (znalost kritérií, požadavků),
- poskytnutí příležitosti podílet se společně s vedoucím na správném stanovení cílů, úkolů a pracovních povinností.

V personální praxi se popis pracovního místa zpracovává podle skupin příbuzných pracovních činností vytvářejících jeden logický celek charakteru určitého útvaru (např. pro marketingový útvar se zpracovává samostatně pro odbyť, nákup, reklamu, public relations apod. typově). Jde o tzv. **typovou analýzu**. Doporučuje se volit dále v případech, kdy je:

- dlouhodoběji, resp. výrazněji zaznamenávána neuspokojivá výkonnost zaměstnanců v určitém útvaru (firmě),
- žádoucí naléhavě zvýšit, změnit či jinak radikálněji (i v kratší době) přispět k zefektivnění stávajících činností (či jejich struktur), a to i za předpokladu, že stávající výkonnost je uspokojivá (např. v důsledku „zeštitlování“ firmy),
- nutné změnit systém odměňování,
- očekávaná zásadnější změna charakteru pracovních míst (např. v důsledku zavádění nových technologií), organizace a řízení pracovních činností, např. náročnější vzájemné kooperace, týmové práce atd.,
- obměny převážné části zaměstnanců v daném organizačním útvaru.

K tomu, aby mohla být provedena seriózní analýza prací je třeba shromáždit dostatečné množství informací o charakteristických znacích jednotlivých pracovních činností. V personální praxi se tyto informace získávají a poté shromažďují zejména z:

- podnikových organizačních, právních, procedurálních a dalších dokumentů, zvláště z organizačních a spisových řádů, pracovních pořádků, pracovních náplní, popisů pracovních činností, tarifních zařídění pracovníků pro účely odměňování apod.,
- přímého pozorování odborníků na výkon určité činnosti (např. opravář kancelářských strojů, obsluha počítače, účetní fakturantka) nebo špičkovými pracovníky z téhož oboru činnosti; objektivně je třeba konstatovat, že tento způsob je již poněkud archaický (náročnost časová, nákladnost, relativně malá přesnost) a používá se ve velkých podnicích nebo sporadicky,
- rozhovorů se:
 - zaměstnanci, kteří určitou práci sami vykonávají,
 - vedoucími příslušných pracovišť,
 - odborníky na výkon určité činnosti,
 - speciálního dotazníkového šetření jehož smyslem je:
 - získat informace o účelu dané práce,
 - rozsah a charakter pracovních povinností souvisejících s jejím výkonem,
 - odpovědnosti a pravomoci jimiž musí být zaměstnanec vybaven,
 - charakteristické znaky pracovníka, zejména jeho potřebné kvalifikace, znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti,
 - pracovní podmínky a prostředí (např. rizikovost daného povolání),
 - požadavky na pracovní výkon (včetně hledisek jeho posuzování).

170

Dotazník vhodný pro analýzu a sestavení popisu práce

1. Charakter analýzy
 - datum předchozí kontroly analýzy pracovního místa,
 - datum provedení současné analýzy,
 - kdo analýzu prováděl.
2. Údaje o organizačním umístění pracovního místa
 - začlenění místa v organizační struktuře firmy,
 - přímá podřízenost,
 - funkční podřízenost (odborná),
 - pravidelné pracovní vztahy s útvary,
 - přímý podřízení (pokud jsou).
3. Poslání (účel) pracovního místa (krátká charakteristika)

Např.: v souladu s firemní politikou poskytovat účetní servis a podporu vedoucím při uzavírání obchodních smluv.

6

4. Pracovní povinnosti a hlavní okruhy odpovědnosti

Např.: svěřeni určitého finančního rozpočtu pro zajištění činností vyplývajících z pracovních povinností.
5. Charakteristika základních osobních a kvalifikačních znaků

Např.: víceletá praxe (zkušenost) v účetní oblasti. Předchozí zkušenosti z jednání se zaměstnanci. Dosažení středoškolského vzdělání, absolvování dalšího vzdělávání se zaměřením na účetní oblast. Uživatelské ovládání osobního počítače atd.
6. Stanovené požadavky na pracovní výkonnost

Např.: docílení řádného a v žádoucím časovém termínu stanoveného uzavření účetní uzávěrky.

Analýza a z ní odvozený popis práce je společným „dílem“ celého týmu. Vyžaduje sounáležitost a spolupráci vedení i zaměstnanců. V praxi se doporučuje pro její vypracování uplatnit následující postupové schéma:

- stanovení cílů a předmětu analýzy, resp. popisu práce,
- předložení návrhu na provedení analýzy (popisu) práce,
- projednání cíle, plánu, postupu a časového programu se všemi zúčastněnými (vedoucí pracovníci, personální útvar, zaměstnanci, odbory),
- ustavit a připravit (vytrénovat) tým, který bude analýzu, resp. popis práce provádět,
- zapojení zaměstnanců do ověřování analýzy (na vybraném malém vzorku pracovních míst) a jeho vyhodnocení – tento krok není nutnou podmínkou,
- provést analýzu (popisy) pracovních míst ve vymezeném rozsahu a stanovených termínech,
- vyhodnotit výsledky a implementovat závěry analýzy práce do konkrétních opatření ke zproduktivnění pracovních míst, organizačních struktur a zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

Využitím informací získaných pracovní analýzou je v konkrétní podobě popis práce (**pracovní náplň**), případně stanovení norem pracovního výkonu.

175

Popis práce je zpracování přehledu pracovních povinností, úkolů, podmínek a dalších aspektů určitého povolání.

Popis práce

180

Popis práce

Název práce:

Datum vypracování:

Datum změn:

Pracoviště:

Pracovní zařazení:

Vedoucí:

Stručný popis:

Např.: prostřednictvím obdržených fakturačních a podkladních dokladů shromažďuje informace a zaúčtovává operace sloužící k vyplácení náhrad cestovního atd.

7

Pracovní povinnosti:

Např.:
sestavuje harmonogram předkládání a předávání dokladů ostatními útvary
zaúčtovává operace podle aktuálně platné účetní osnovy atd.

Pracovní podmínky:

Např.: při práci je vyžadováno soustředění, pečlivost, samostatnost a svědomitost.
Pracuje převážně v kanceláři, vybavené pro tyto účely osobním počítačem, kalkulátory atd.

185

Dalším účelným využitím analýzy práce je získání informací pro vypracování vhodných **norem pracovního výkonu**. Podle nich je pak posuzována pracovní úspěšnost zaměstnance na daném pracovním místě. Tato činnost se však doporučuje svěřit speciálně připraveným a kvalifikovaným odborníkům.

Podniková praxe využívá analýzy a popisu práce ke stanovení organizačních i procedurálních dokumentů jako nástrojů optimalizace pracovní výkonnosti zaměstnanců a zproduktivnění činnosti firmy. Základem bývá organizační řád. V něm bývají stanoveny poslání a působnosti jednotlivých organizačních útvarů.

190

PŘÍKLAD

Poslání a působnost marketingového útvaru

Poslání marketingového útvaru je zajistit trvalý růst tržeb firmy v souladu se stanovenou marketingovou strategií, identifikace nových tržních a zákaznických příležitostí a navrhování inovace výrobků podle průzkumu trhu.

Vybrané působnosti:

- marketingový průzkum trhu v ČR, Polsku a Maďarsku a tvorba podkladů pro firemní marketingovou strategii,
- vytváření a realizace cenové politiky firmy,
- zabezpečování dealerské sítě pro prodej ve vymezených regionech atd.

Z organizačního řádu se podrobněji odvozují pracovní popisy (náplně) jednotlivých míst (do určité míry podrobnosti, resp. úrovně řízení, někdy bývají tyto popisy dále v organizačních řádech také obsaženy).

195

PŘÍKLAD

Pracovní popis vedoucího prodejního útvaru

Vedoucí prodejního útvaru odpovídá zejména za:

- splnění stanoveného objemu tržeb v určitých druzích vybraného sortimentu a v určitých časových obdobích,
- docílení plánované rentability zisku za určité časové období,
- atd.

K plnění těchto úkolů je vybaven následujícími pravomocemi:

- přijímá opatření a rozhoduje o vytvoření předpokladů pro splnění plánovaného objemu tržeb,

- rozhoduje o stanovení prodejních cen jednotlivých druhů zboží vybraných sortimentních skupin,
- atd.

Názornou demonstrací z podnikové praxe může být postup při definování skutečného a požadovaného profilu vybraných kategorií zaměstnanců.

200

Definování skutečného a požadovaného profilu vybraných kategorií zaměstnanců a posouzení návrhů pracovních pozic Kosmos a. s. – realizační projekt (návrh porady vedení)

Věcná část

Ke splnění záměrů personální strategie Kosmos a.s. je vhodné jako první krok vyjasnit:

1. **Skutečný profil zaměstnanců**, který vyjadřuje základní osobnostní charakteristiky významné pro řízení výkonnosti ve firmě:
 - potřeby, postoje, očekávání a motivační úroveň,
 - znalosti a dovednosti žádoucí pro výkon dané pracovní pozice.
2. Posouzení **pracovních pozic** s ohledem na stávající a budoucí úroveň jejich nároků na zaměstnance (očekávání změn).
3. **Požadovaný profil zaměstnanců** s definováním požadovaných změn v základních složkách osobnostní charakteristiky významné pro výkon ve firmě:
 - potřeby, postoje, očekávání a motivační úroveň,
 - znalosti a dovednosti žádoucí pro výkon dané pracovní pozice.
4. Získané údaje budou využity pro další kroky navržené personální strategie a pro vypracování nových personálních programů společnosti v následujících oblastech:
 - hodnocení výkonu zaměstnanců,
 - motivační a stabilizační program,
 - speciální manažerské vzdělávací programy,
 - vytipování a výběr personálních rezerv na klíčové pracovní pozice ve společnosti.

Pracovní postup

1. Vypracování metodiky pro stanovení profilu zaměstnanců a posuzování pracovních pozic.
Metodika bude představovat kombinaci polostrukturovaných řízených rozhovorů, dotazníkového šetření a studia materiálů a dokumentace Kosmos a. s.
Termín: do 10. 11. 2011
Odpovídá: poradenská firma
2. Výběr kategorií zaměstnanců a jejich typového vzorku pro zkoumání definovaných záměrů bude proveden následovně:
 - úsek řízení služeb 5 – 7 vedoucích pracovníků (úseky: řízení investic, technický rozvoj, manažer řízení služeb),

- finančně ekonomický úsek 3 – 5 vedoucích pracovníků (úseky: řízení financí, rozpočty a ekonomika, prokurista – finančně ekonomický ředitel),
- souhrnný rozvoj 3 – 5 vedoucích pracovníků (úseky: organizace a technika řízení, řízení jakosti),
- obchodně výrobní úsek 13 – 15 vedoucích pracovníků (úseky: rozvoj OP a zdokonalování výrobků, marketing, řízení prodeje, zahraniční obchod, prodejně výrobní centrum, vstupní kontrola, provozní technologie 3x, výstupní kontrola, prokurista – obchodně výrobní ředitel).

Souhrnně se bude jednat o 25 – 35 vedoucích pracovníků reprezentujících typický vzorek klíčových činností společnosti a jejich zastoupení.

Termín: sdělení záměru o výběru vzorku a účelu zkoumání

10. 10. 2012

Odpovídá: vedení a. s.

Termín: výběr vzorku zaměstnanců a sdělení dotyčným

30. 10. 2012

Odpovídá: vedení a. s. a další úrovně managementu

3. Provedení řízených strukturovaných rozhovorů a zadání dotazníkového šetření u vybraného vzorku zaměstnanců společnosti.

Paralelně budou zorganizovány skupinky pro rozhovory a to ve dvou stanovených dnech (celkem 6 skupinek) v průběhu týdne. Každá skupinka bude mít cca 5 – 7 zaměstnanců. Rozhovor bude probíhat individuálně s každým účastníkem asi 40 min. Společně všem bude zadáno dotazníkové šetření. Celková pracovní doba strávená těmito činnostmi představuje 6 hodin.

Termín: od 13. – 17. 11. 2012

Odpovídá: vedení a. s. a poradenská firma

4. Studium dokumentů, zpracování výsledků získaných terénním šetřením v Kosmos a.s. a jejich vyhodnocení. Předložení návrhů vedení Kosmos a. s. k projednání za osobní účasti zpracovatelů a následnému praktickému realizačnímu využití.

Termín: 31. 12. 2012

Odpovídá: poradenská firma v součinnosti s vedením Kosmos a. s.

5. Realizace a kontrola výstupů z první etapy personální strategie v Kosmos a. s.

Termín: v průběhu ledna a února 2013

Odpovídá: vedení Kosmos a. s. ve spolupráci s poradenskou firmou a představenstvem společnosti

2.4

Analýza a popisy – profily – kvalifikace pracovníků (způsobilostí)

Popis kvalifikace

Popis kvalifikace (kvalifikační profil) vyžadovaný daným pracovním místem vyjadřuje soubor rozhodujících kvalifikačních požadavků (osobních, znalostních, dovednostních apod.) nezbytných k jeho úspěšnému zastávání.

Na základě správně stanovených popisů (profilů) pracovních míst lze vytvářet popisy (profily) kvalifikace pracovníků. U manažerských pozic se obvykle v této souvislosti hovoří o způsobilostech k zastávání určitého druhu řídicí práce.

Máme-li výstižně vytvořit popis kvalifikace – kvalifikační profil – je třeba pro dané pracovní místo konkrétně určit:

1. Fyzické požadavky (např. svalová energie, síla, manuální zručnost, sedavá práce, cestování, pracovní doba, vzhled, zdraví apod.).
2. Duševní požadavky, tedy:
 - požadavky na inteligenci či intelektuální schopnosti (úroveň vzdělání, verbální či numerické schopnosti, jazykové znalosti, schopnost řešit problémy, rozhodovat se, organizační schopnosti atd.),
 - požadované znalosti získané školením a praxí.
3. Dovednosti, především:
 - psychotronické, týkající se zejména rychlosti a přesnosti,
 - sociální, např. schopnost kontaktu, komunikace s jinými pracovníky, schopnost vést lidi, kontrolovat je, motivovat je apod.
4. Vzdělávání a kvalifikace, tj. vzdělání a kvalifikace nezbytné k vykonávání dané práce, požadovaná úroveň, stupeň dokončeného vzdělání, požadovaná odborná příprava a praxe.
5. Pracovní zkušenosti, především zkušenosti získané na podobném pracovním místě, zkušenosti na pracovních místech s určitou odpovědností, rozhodováním, organizační zkušenosti, prostě všechno, co pracovník získal na předchozích pracovních místech a je požadováno analyzovaným pracovním místem.
6. Charakteristiky osobností, motivace a postoje, např. schopnost formovat pracovní tým, vést lidi, iniciativa, schopnost pracovat bez dozoru, temperament, povaha, hmotové orientace, sociální potřeby, názory atd.

PŘÍKLAD		
Příklad konkretizace profilu pracovního místa a kvalifikačního profilu pro pracovníka v oddělení projektů		
Název pracovního místa a útvaru: Systemizace (číselník): Pracovník v oddělení projektů		
Číslo a název profese:	Číslo KZAM:	Skupina:
2144 – technik	2104	
Přímý nadřízený (pozice): Vedoucí oddělení projektů		
Počet a pozice podřízených:		
Vztah k ostatním pracovním místům: Instruuje ostatní vztahné útvary o spolupráci při technických úkonech související s návrhy, plánováním, realizací a kontrolou technických inovací, řídí a kontroluje práci pomocných techniků v procesním systému a práci techniků v týmech.		
Hlavní účel pracovního místa (charakteristika práce): Vývoj a výroba speciálních zakázek.		
Kvalifikační třída: 6. třída		
Popis okruhu hlavních pracovních činností a procesů: Výkon technických činností souvisejících s inovacemi, výzkumem a vývojem výrobních technologií, zhotovování, sestavování a modifikování komponentů nových nebo speciálních zakázek.		
Popis okruhu hlavních povinností a odpovědností: Pracuje podle hrubých či schematických nákrešů, výkresů a ústních pokynů, navrhuje, sestavuje a upravuje prvky inovačních technologií, zejména zařízení pro speciální zakázky. Odpovídá za správnost analýz požadavků na konstruované prvky v inovačních programech, za správnost a hospodárnost pracovních postupů a metod, za účelnou koordinaci prací se spolupracujícími útvary a zaměstnanci vlastního útvaru.		

Hlavní pravomoci: Samostatně řešit technické úkoly inovačního rozvoje, řídit a koordinovat práci pomocných technických pracovníků a projektantů v projektových týmech.				
Pracovní podmínky a vybavení: Prostředí kanceláře, prototypová dílna, stavba, odpovídající běžné podmínky nevyžadující mimořádnou zátěž. Vybavení technické a vývojové konstrukce, dílenské vybavení a nástroje na přesné měření. Odpovídající rizika z hlediska bezpečnosti práce.				
Vzdělání, zkušenosti, praxe: Úplné střední odborné, 3 – 5 let v oboru strojírenství, 1 – 2 roky ve vývoji, zkušenosti z práce se speciálními stavebními a výrobními technologiemi.				
Odborné znalosti a předpoklady: Znalosti složitých technických výkresů, konstruování, výroby prototypů, norem jakosti, inovační strategie, schopnost řešit složité technické problémy, předpoklady dovednosti plánovat práci, samostatně navrhovat a vykonávat složité pracovní operace související s inovačním vývojem speciální výrobní technologie, schopnost orientace na ostatní pracovníky, hospodárné vedení režimu vlastního pracoviště, identifikace s firmou a jejími hodnotami.				
Osobnostní předpoklady a sociální dovednosti: Vysoký stupeň kreativity, představivosti a rozvahy, pečlivost, zručnost, smysl pro experimentování, vytrvalost, zodpovědnost, iniciativa, analytické myšlení, schopnost komunikovat a spolupracovat, otevřenost vůči novému, flexibilita, schopnost koncentrace pod zátěží, emoční stabilita.				
Jazykový standard: Znalost jednoho světového jazyka v technické oblasti.				
Zákonem stanovené podmínky (autorizace, ZOUS atd.): Autorizace apod.				
Požadavky a působnost v systému jakosti:				
Zaměstnanec byl seznámen s popisem pracovního místa a s kvalifikačními požadavky:				
Jméno zaměstnance	Podpis	Zaměstnavatel – funkce a jméno	Podpis	Datum

Metody měkkého plánování

Dosud je pouze málo dostupných zdrojů, které by systematicky pojednávaly o tom, jak převést strategické cíle a vlivy vnějšího prostředí do oblastí cílů personálního řízení. Zpravidla se využívá pouze zkušenosti jednotlivých vedoucích pracovníků. Průběh a zpracování jejich postupů má proto různou podobu.

365

Tabulka inventáře změn

Cíl organizace	Důsledky pro oblast personálního řízení	Metody řešení
.....	Nové úkoly? Pro koho? Nové kompetence? Nový styl řízení?

370

Tabulka očekávání

Cíl organizace: zlepšit kvalitu služeb	Jak dosáhnout / posilovat
Požadované chování	Připravit kurz výcviku dovedností pro služby klientovi
Usmívat se	Vytvořit systém odměn podle spokojenosti klientů
Vyhovět požadavkům klientů	Pořádat pravidelné týdenní schůzky se zaměstnanci
Ověřovat, zda jsou klienti spokojeni	Odměňovat finančně náměty na zlepšení služeb
Zvednout telefon max. po třetím zazvonění	

Mapa vlivů vnějšího prostředí – lokální trh práce, konkurence, názory zaměstnanců, názory klientů, názory uchazečů o práci apod. Každý z faktorů vypovídá o svých požadavcích na organizaci a o tom, jak by měly být tyto požadavky naplněny. Z požadavků se potom vybere několik klíčových. Z nich se odvodí požadavky pro oblast rozvoje personálních zdrojů.

Příklad názorů stávajících zaměstnanců

Chceme perspektivu / kariéru, nejen práci.
Chceme větší pružnost práce, musíme pečovat o děti.
Chceme, aby se s námi zacházelo jako s lidmi, ne jako se stroji.
Chceme být lépe vzdělávání.

Vedoucí pracovníci musí zvážit, co mohou nabídnout jako odpověď na výslovné požadavky zaměstnanců.

Existuje řada metod, jak provádět analýzu:

- dotazníky pro zaměstnance,
- rozhovory se zaměstnanci,
- údaje o výkonnosti zaměstnanců,
- trendy přijímání profesního postupu.

Z těchto informací lze získat celou řadu poznatků, týkajících se např.: motivace zaměstnanců, spokojenosti s prací, kultury organizace, stylu řízení, úrovně konsensu pokud jde o cíle apod.

KAPITOLA 4

Personální controlling a reporting

4.1

Manažerské informace

Základním posláním personálního controllingu a reportingu je poskytovat manažerům **informace** pro plánování, rozhodování a kontrolu podnikatelských procesů a jejich efektivitu. Informace jsou v dnešním světě managementu považovány za klíčový prvek pro efektivní řízení podniku. Efektivní řízení informací spočívá v oddělení zásadních informací pro rozhodování od celé řady operativních údajů, které v běžném provozu podniku vznikají.

Současným problémem řízení informací je jejich obrovské množství a různorodost. Oddělit v informačním systému podniku personální informace tak, aby je mohly efektivně využívat různé skupiny uživatelů není jednoduché.

Důležitou vlastností informace je její vlastní obsah. Pro efektivní řízení podniku musí být zaručeno, že stejné informace budou chápány stejně. V praxi se určité sjednocení pojmů realizuje tím, že v rámci reportu jsou např. popsány personální výkonové ukazatele. Každý uživatel reportu pak ví, jak se daný ukazatel počítá, jaké v sobě skrývá vazby a jaký je důvod jeho začlenění do reportu. Technologicky je vše zajištěno jednoznačnou definicí výpočtu daných ukazatelů v rámci jednotného úložiště informací.

Uživatel informací musí daným údajům nejen rozumět, ale musí je také pro své rozhodování potřebovat. Mezi hlavní úkoly personálního informačního systému podniku tak patří doručit správné informace správným uživatelům.

Významné je dále uspořádání personálního informačního systému, které ve výsledku poskytuje stejné informace různým uživatelům. Nesmí totiž dojít k tomu, že na společné poradě vykazují různí uživatelé různé výsledky nad stejnými informacemi.

Také forma předkládaných informací musí odpovídat charakteristice uživatele informací z hlediska jeho postavení v rámci podnikové hierarchie řízení. Důležitým znakem personální informace jsou také náklady na její získání. Ne vždy přínosy dané informace odpovídají úsilí, času i finančním prostředkům na její získání. Klasickým případem jsou některé personální průzkumy.

Každá informace, a to platí i pro personální informace, má svou hodnotu, je-li prezentována uživateli ve správném čase. Jinou časovou periodu mají informace v rámci běžného provozu podniku, jinou periodu mají informace pro manažery. Jinak se z hlediska času hodnotí periodické informace nebo **strategické informace**. Informační systém tedy musí zajistit časovou stejnorodost uvedených skupin informací.

380

4.2

Personální controlling

385

Personální controlling

Slouží ke stanovování konkrétních cílů a standardů řízení lidských zdrojů, vyhodnocování jejich dosažení a řízení odchylek mezi cíli a skutečností, čímž přispívá k vyšší účinnosti a efektivitě řízení lidských zdrojů.

Podle své povahy existuje:

- operativní personální controlling – krátkodobý a kvantitativní souhrn obvyklých HR ukazatelů sloužící k reportování stavu základních HR skutečností,
- taktický personální controlling – ucelený a provázaný systém ukazatelů efektivit HR procesů založený na procesním modelu řízení lidských zdrojů, sloužící k vyhodnocování efektivit jednotlivých HR procesů a HR oddělení jako celku bez vazby na HR strategii,
- strategický personální controlling – systém strategického řízení lidských zdrojů, poskytující informace o RLZ jako strategickém partnerovi, tj. jak přispívají jednotlivé HR procesy k naplňování dlouhodobých cílů společností.

Hlavní přínosy personálního controllingu jsou následující:

- podřízení systému řízení lidských zdrojů a jeho výstupů strategií, resp. podnikatelskému plánu společnosti,
- vyšší produktivita a efektivita práce útvaru řízení lidských zdrojů,
- komplexní systém měření výkonnosti (přidané hodnoty) HR procesů podle koncepce Balanced Scorecard (posílení předstižných ukazatelů),
- kontrola návratnosti investic do oblasti řízení lidských zdrojů,
- měřitelnost a ovlivnitelnost základních HR procesů,
- sledování nákladů vyvolaných, resp. souvisejících s řízením lidských zdrojů,
- posílení zákaznického přístupu útvaru řízení lidských zdrojů k ostatním útvarům ve společnosti.

390

Typický model personálního controllingu v podnikové praxi vypadá obvykle takto:

- evidenční stav zaměstnanců (v členění muži, ženy, THP, D, M, fyzický a přepracovaný stav),
- stav žen na mateřské dovolené,
- zdravotní prohlídky, rekondiční pobyty,
- přehled čerpaných benefitů,
- pracovní neschopnost, úrazy, fluktuace,
- průměrná mzda a osobní náklady,

48

- přesčasové hodiny,
- ukončení pracovního poměru,
- kvalifikační struktura zaměstnanců,
- náklady na školení,
- počet různých druhů školení,
- spokojenost zaměstnanců.

Často kladenou otázkou, a to nejen vrcholovým managementem, ale i personální samými bývá, co skutečně potřebuje vědět ten, kdo řídí a rozhoduje o výkonnosti lidských zdrojů?

Jsou to zejména odpovědi na otázky:

- Jak HR přispívá k naplňování strategických cílů? Jak to měříme?
- Kolik nás stojí lidské zdroje a jaká je naše návratnost investic do lidských zdrojů (HC ROI)?
- Jaká je produktivita našich zaměstnanců?
- Které pracovní pozice jsou klíčové pro naplnění našich cílů?
- Víme, kdo jsou naši klíčoví zaměstnanci a dokážeme si je udržet?
- Máme ten správný počet zaměstnanců ve firmě? A kde bychom mohli ušetřit?
- Platíme dobře zaměstnance za výsledky jejich práce?
- Jsme atraktivním zaměstnavatelem a přijímáme jen ty nejlepší?
- Vynakládáme investice na trénink a rozvoj skutečně efektivně?
- Školíme zaměstnance v tom, co firma potřebuje nebo v tom, co oni chtějí?

Role HR v organizaci a personální controlling znázorňuje dále uvedené schéma:

395

Administrativa

- řízení firemní infrastruktury,
- zaměření na typické personální činnosti,
- reaktivní,
- řízení a údržba osobních dat.

Řízení změn

- řízení a vedení transformace a změn,
- techničtí HR specialisté.

Zaměstnanci

- řízení přínosu zaměstnanců,
- spokojenost zaměstnanců,
- rozvoj zaměstnanců,
- talent management.

Strategický partner

- participace na vytváření strategie,
- omezení HR administrativy,
- zaměření na konzultační činnost,
- HR ROI.

49

Operativní PC

- běžné HR ukazatele.

Taktický PC

- HR procesy a jejich vyhodnocování.

Strategický PC

- přidaná hodnota HR procesů k cílům společnosti.

Strategický personální controlling – HR ukazatele

- lidské zdroje, strategické aspekty,
- strategické kompetence,
- strategické povědomí,
- strategická integrace,
- strategické směřování / motivace,
- leadership.

Příklady ukazatelů

- dostupnost strategických dovedností,
- stabilizace klíčových pracovníků,
- výnos na zaměstnance,
- využití strategických dovedností,
- důležitost klíčových pozic.

Taktický personální controlling**Analýza**

- analýza systému řízení lidských zdrojů
- personální strategie,
- HR model;
- analýza klíčových HR procesů
- personální plánování,
- nábor a výběr,
- trénink a rozvoj,
- odměňování a benefity,
- řízení výkonu.

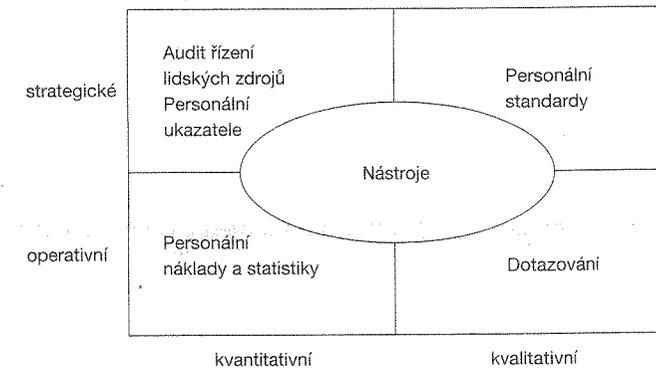
Design

- definování klíčových faktorů úspěchu v rámci ŘLZ,
- sestavení HR strategické mapy (cause & effect diagram),
- návrh potenciálních HR ukazatelů výkonnosti a výběr optimálních ukazatelů,
- definování parametrů pro jednotlivé ukazatele (vzorec výpočtu, segmentace, frekvence měření, osoba zodpovědná za výpočet a vyhodnocení ukazatele atd.),
- návrh formy a frekvence reportingu v rámci personálního controllingu.

Implementace

- definování cílových hodnot ukazatelů (na základě plánu nebo benchmarkingu),

- zajištění datové základny (změny v informačním systému),
- vyhodnocení prvního období,
- systém zpětné vazby.

Přehled nástrojů personálního controllingu

Nástroje praktického personálního controllingu se liší svým důrazem na kvantitativní (kvalitativní) údaje a svým převážně operativním (strategickým) zaměřením.

Operativní personální controlling: statistiky, ukazatele a standardy.

K výchozím nástrojům personálního controllingu, majícím převážně operativní a kvantitativní charakter, patří **personální statistiky**, charakterizují personální stav a vývoj v jeho celkovém a strukturálním vyjádření a údaje o vývoji a struktuře personálních nákladů. Tyto údaje jsou v podnicích většinou k dispozici, jejich nevýhodou však je jejich omezená srovnatelnost s podobnými údaji z jiných firem.

Personální ukazatelé

Personální ukazatelé tvořící rozhodující skupinu nástrojů operativního personálního controllingu jsou souhrnné, často poměrové veličiny, mající většinou kvantitativní charakter, i když mohou vyjadřovat i některé kvalitativní aspekty personálního řízení. Personální ukazatele je pro potřeby personálního controllingu vhodné uspořádat do skupin, odpovídajících jednotlivým personálním procesům a funkcím.

Příklady ukazatelů personálního controllingu vybrané z různých oblastí personálního vývoje (podle Urban J.: Personální management Beck Verlag, Praha 2005):

- přidaná hodnota na pracovníka,
- počet řídicích pracovníků ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců,
- míra fluktuace,
- počet pracovníků personálního útvaru ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců,
- podíl nových pracovníků odcházejících z firmy během prvního roku práce.

Ukazatel je agregovaná (souhrnná) hodnota vzniklá výpočtem z dílčích jednotlivých informací. Ukazatel je tedy vytvářen směrem odzodola nahoru. Abychom

získali hodnotu ukazatele, musíme získat dílčí informaci o každém ze sledovaných subjektů a definovat příslušný výpočet ukazatele.

Ukazatele můžeme rozdělit na kvantitativní a kvalitativní, podle druhu informací, které zpracovává. Kvantitativní ukazatel je založen na tzv. tvrdých datech (např. nejvyšší dosažené vzdělání pracovníka). Kvalitativní ukazatel je naopak výsledkem zpracování tzv. měkkých dat (např. názor pracovníka).

Některé z ukazatelů jsou snadno dostupné, k jiným se informace získávají velice obtížně, složitě a tedy i draze. Proto je třeba při navrhování soustavy ukazatelů mít na paměti ekonomičnost návrhu, aby cena za získané informace nepřekročila jejich vypovídací hodnotu.

Další příklady jednotlivých ukazatelů a informací

Ukazatel:	Procento pracovníků se základním vzděláním.
Výpočet:	Počet pracovníků se základním vzděláním x 100/celkový počet pracovníků.
Dílčí informace:	Vzdělání každého pracovníka podle číselníku.
Ukazatel:	Spokojenost zaměstnanců.
Výpočet:	Vyhodnocení ankety – distribuce četnosti úrovní škály.
Dílčí informace:	Názory jednotlivých zaměstnanců podle otázek ankety.

420

Třetím hlavním nástrojem personálního controllingu, jehož funkce v rámci controllinguového systému je nezastupitelná, jsou **standards personálního controllingu**, určující cíle pro personální ukazatele. Standardy personálního controllingu definují hodnoty či intervalová pásma jednotlivých ukazatelů, kterých by firma chtěla dosáhnout či které by neměly být překročeny.

Příklady praktických standardů v oblasti řízení lidských zdrojů:

- každý řídicí pracovník investuje během roku alespoň dva dny do školení věnovaného rozvoji svých řídicích schopností,
- u každého pracovníka bude stanoven nejdůležitější demotivační faktor a tento faktor bude odstraněn,
- každému pracovníkovi budou známy nejdůležitější podnikové cíle,
- na konci každého zasedání budou od jeho účastníků získány zpětnovazební informace,
- alespoň jednou týdně se bude konat schůzka týmu či oddělení.

Z hlediska praxe jsou významné poznatky jak uplatňovat využití údajů personálního controllingu.

PŘÍKLAD

Máme záměr zvyšovat produktivitu organizace. Jako měřitelnou hodnotu si stanovíme „počet zaměstnanců“. Za uplynulé období snadno změříme „počet zaměstnanců = 100“.

Víme, že naši konkurenci stačí pro zajištění stejného procesu „počet zaměstnanců = 85“. Naplánujeme si tuto hodnotu do budoucna a pro zvýšení produktivity na požadovanou míru zajistíme uvolnění 15 zaměstnanců.

Tento příklad je nejběžnější ukázkou deformovaného využití ukazatelů. V praxi se mnohdy uplatňuje tak, že každý z vedoucích pracovníků dostane příkaz snížit počet svých podřízených pracovníků o 15 %. Takový příkaz postaví vedoucího pracovníka před klíčovou otázku, kterých 15 zaměstnanců je třeba propustit. Zaměstnanci přece nejsou stejní a rovněž nedělají stejnou práci. Ukazatel může být naplněn, ale výsledek se zpravidla liší od očekávání – nepřináší zvýšení produktivity, pouze snížení stavu personálu.

Je to způsobeno tím, že ukazatel „počet pracovníků“ vypovídá pouze o počtu pracovníků a o ničem jiném. Stejně tak ukazatel „počet procent pracovníků s vysokoškolským vzděláním“ vypovídá pouze o počtu vysokoškolsky vzdělaných pracovníků a o ničem jiném. Navzdory očekávání a praxi, zvyšování a snižování těchto ukazatelů prakticky nemá vliv na produktivitu.

Účelné hospodaření personálem a zvyšování produktivity organizace musí být postaveno na soustavě ukazatelů, vytvářených na základě měřitelných hodnot, které mají vazbu na zaměstnance a jejich práci. To je účelem systémů personálního controllingu.

Vývoj controllingových systémů postupuje od kvantitativních ukazatelů ke kvalitativním a smíšeným, od operativně administrativního charakteru k charakteru strategickému, od orientace na minulost a současnost k orientaci na budoucnost, od detailního pohledu k širším souvislostem a větší systematickosti. Důvodem je nejen prohlubující se poznání a zvyšující se možnosti informačních technologií, ale i narůstající tlak konkurence.

Metody výpočtu ukazatelů

Ukazatel je vypočítaná hodnota. Výpočtu **kvantitativních ukazatelů** se již dnes není potřeba obávat v případě, že jsou v organizaci využívány prostředky informační technologie. Mnohdy ze současných programových prostředků je vybaven nepřehledným množstvím matematických a statistických funkcí, které jsou okamžitě a bez zvláštní odborné přípravy aplikovatelné.

V dostupnosti a jednoduchosti použití matematických a statistických funkcí je jejich síla a nejslabší místo zároveň. Je třeba mít na paměti, že používání vyšších statistických funkcí vyžaduje pro interpretaci výsledků odbornou kvalifikaci. Je vhodné používat tedy buď takové statistické funkce, kterým jednoznačně rozumíme, nebo si zajistit spolupráci odborného interního či externího konzultanta.

Pro výpočet kvantitativních ukazatelů jsou většinou dostatečné možnosti standardně dostupné v mnoha programových prostředcích. Z nich nejvhodnější jsou tabulkové procesory (např. Microsoft Excel), databázové generátory výstupních sestav (např. Microsoft Access) nebo samostatné generátory výstupních sestav (např. Crystal Reports). Pokoušet se, zvláště ve větších organizacích, o výpočty ukazatelů bez jakékoli výpočetní techniky lze v současné době hodnotit jako naprostou ztrátu času.

425

430

Tabulka některých dostupných matematických a statistických výpočtových funkcí ve vybraných standardních programových prostředcích

	MS Excel	MS Access	Crystal Reports
Součet hodnot	x	x	x
Aritmetický průměr	x	x	x
Geometrický průměr	x		x
Harmonický průměr	x		
Četnosti	x	x	
Medián	x		
Quartil	x		
Rozptyl	x	x	x
Max. a min. hodnota	x	x	x
Korelační koeficient	x		
Kovariance	x	x	
Exponenciální rozdělení	x		
Lineární regrese	x		
Odhad budoucí hodnoty lineárního trendu	x		
Standardní odchylka		x	x
Kontingenční tabulka	x		x

435

Kvalitativní ukazatelé

Výpočty kvalitativních ukazatelů bývají mnohdy obtížnější. Pro sběr dílčích údajů pro kvalitativní ukazatele je třeba připravit speciální instrumenty (ankety, dotazníky, průzkumy nebo audity). Tyto instrumenty pro sběr tzv. měkkých dat (názory a postoje) by měly být připravovány specialistou, který je zpravidla i vyhodnocuje, tj. provádí výpočet kvalitativního ukazatele. Důvodem k tomu je jednak vyšší náročnost výpočtu (např. křížové závislosti mezi poskytnutými údaji), jednak nezbytný vklad interpretační zkušenosti hodnotitele.

V řadě organizací jsou používány různé testy a dotazníky, mnohdy v počítačové podobě a často získané nelegitímní cestou. Používání takových instrumentů a laická interpretace jejich výsledků nemůže být základem seriózního systému personálního controllingu.

440

Tabulka nejčastěji používaných „měkkých“ metod

Audity potenciálu a postojů	Jednoduché nebo komplexní dotazníkové a průzkumové akce k získání dat o chování pracovníků
Audit personálních funkcí	Zjišťování a ověření stupně funkčnosti jednotlivých funkcí personálního řízení
Expertní modely (benchmarking)	Modely zahrnující vybranou oblast měření, volbu partnera pro benchmarking a způsob shromažďování informací
Strategické projekty řízení změny	Vrcholové projekty v organizaci, které podle zvolené technologie zavádějí nové praktiky a principy
Řízení podle cílů	MBO – rozklad strategických cílů od vrcholové úrovně až k jednotlivým pracovníkům a systematické vyhodnocování jejich plnění ve spolupráci pracovníků a jejich nadřízených
Time management	Sledování využití pracovního času jednotlivými pracovníky a porovnání s připraveným scénářem

Metody analýzy a porovnávání

Význam controllingu je tradičně spatřován ve sledování nákladů, efektivity, rentability. Tyto veličiny je potřebné nejprve naplánovat, potom kontrolovat jejich skutečný průběh a nakonec podle zjištěných hodnot analyzovat odchylky různými metodami, jako analýza nákladů a přínosů, srovnání nákladů, nebo ukazatelové porovnání.

Analýza odchylek představuje srovnání skutečných výsledků s výsledky plánovanými či očekávanými. Nejčastěji jsou analyzovány odchylky nákladové a prováděcí, ale v současnosti se pozornost stále více soustřeďuje i na odchylky od plánu v oblasti rozsahu prací, v oblasti jakosti a rizik.

Analýza trendů se vztahuje na zkoumání výsledků a výstupů v čase s cílem určit, zda se výkonnost udržuje, nebo zhoršuje.

Analýza dosažené hodnoty je nejběžnější metoda srovnávání výkonů. Spojuje srovnání rozsahu, nákladů a časového rozvrhu a umožňuje tak posoudit výkony komplexně.

PŘÍKLAD

Příklad analýzy dosažené hodnoty:

Analýza dosažené hodnoty v projektovém řízení je založena na třech předem spočítaných hodnotách pro každou činnost:

Rozpočet nákladů na plánované práce (A), tj. nákladů, které mají být vynaloženy na práce ve stanoveném období.

Skutečné náklady provedených prací (B), tj. náklady skutečně vynaložené na práce ve stanoveném období.

445

Dosažená hodnota jako rozpočtové náklady provedených prací (C), tj. procento celkového rozpočtu, rovnající se procentuálnímu podílu skutečně dokončených prací. Pro usnadnění sběru dat se používá omezeného počtu hodnot (např. 30 / 70 / 100 % nebo dokonce jen 0 / 100 % jako neprovedeno / provedeno).

Kombinace těchto zjištěných hodnot se používají k výpočtu ukazatelů pro kontrolu souladu postupu prací s plánem. Těmito ukazateli jsou:

- **nákladová odchylka** ($CV = C - B$)
- **prováděcí odchylka** ($SV = C - A$)

Analýza nákladů a přínosů je analytický rámec pro vyhodnocování projektů. Od běžného finančního posouzení se liší tím, že jsou uvažovány veškeré zisky (přínosy) a ztráty (náklady) bez ohledu na to, kdo je jejich adresátem. V praxi je nemožné celou řadu přínosů kvantifikovat v peněžních jednotkách. Současně náklady bývají měřeny jako faktické peněžní náklady projektu. Analýza nákladů a přínosů požaduje ohodnocovat všechny vstupy a výstupy svými stínovými cenami. Srovnávání ukazatelů je vhodné jak v rámci jedné organizace, tj. mezi organizačními útvary, tak zejména mezi konkurenčními organizacemi ve formě benchmarkingu.

Návrh systému personálního controllingu

450

Každý **controllingový systém**, a tedy i systém personálního controllingu, vychází z výběru vhodných ukazatelů. Hlavní témata ve fázi přípravy personálního controllingu mohou být následující.

Praktický postup:

Které personální ukazatele jsou pro nás nejdůležitější?	Strategické Operativní Kvantitativní Kvalitativní
Kdo pracuje a bude pracovat s personálními ukazateli?	Každý, kdo řídí a rozhoduje Vrcholové vedení Vedoucí pracovníci HR specialisté Vnější instituce
O čem chceme, aby personální ukazatele vypovídaly?	O počtech pracovníků O velikosti personálních nákladů O fondu pracovní doby O chování a postojích zaměstnanců O pohybu a obratu zaměstnanců O struktuře zaměstnanců

56

Jak a na jaké úrovni jsme schopni zajistit a zvládnout získávání dílčích informací pro výpočet ukazatelů?	Na celopodnikové úrovni Na úrovni organizačních jednotek Na individuální úrovni Roční měření Měsíční měření Čtvrtletní měření Denní měření Průběžné měření (on line)
S čím budeme zamýšlené ukazatele srovnávat?	S externími ukazateli Informační systém o ceně práce Sociologická šetření klimatu, spokojenosti Studie o odměňování Ukazatele konkurenčních firem Vnitropodnikové Relativní význam Časové řady Vazba na strategii
Jaká bude role personálního informačního systému při zpracování a prezentaci personálních ukazatelů?	Jednotlivé ukazatele - grafická podoba - tabulkové vyjádření Systémy ukazatelů - kontingenční tabulky - MIS (manažerský informační systém)

V první řadě je nutné získat jasný přehled o tom, jak jsou finanční náklady na personál organizace rozmístěny. Nejvhodnější a nejběžnější členění těchto základních ukazatelů je takové, které odpovídá i potřebám statistického výkaznictví.

Rozčlenění finančních nákladů je pak následující:

- mzdy za práci,
- náhrady mzdy za neodpracované dny,
- sociální požitky,
- zákonné příspěvky na sociální zabezpečení,
- nadstandardní příspěvky na sociální zabezpečení,
- ostatní personální náklady a výdaje.

K finančním ukazatelům je vhodné připojit i další standardní ukazatele potřebné pro výkaznictví:

- průměrný evidenční počet zaměstnanců ve fyzických osobách,
- průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený na plně zaměstnané,
- celkový počet hodin odpracovaný všemi zaměstnanci.

Systém personálního controllingu musí nejen informovat o evidovaných skutečnostech, ale musí rovněž dávat včasné varovné signály v případě, že se věci nevyvíjejí tak, jak byly naplánovány. V procesu personálního řízení a působením lidského faktoru vznikají v každé organizaci ve větší nebo menší míře „skryté náklady“ lidského faktoru, které pak negativně ovlivňují produktivitu celé organizace.

455

57

Postup vlastní kontroly

Zkontrolujte si působení skrytých nákladů lidského faktoru ve vaší organizaci podle následujícího kontrolního seznamu:

Dochází občas nebo trvale ke ztrátě důvěry pracovníků vůči vedení organizace?	ANO	NE	NEVÍM
Jsou v organizaci časté odchody špičkových pracovníků?	ANO	NE	NEVÍM
Zůstávají strategické i jiné projekty nedokončené?	ANO	NE	NEVÍM
Mají někteří pracovníci pocit neuplatnění jejich kvalifikace na místě, které zastávají?	ANO	NE	NEVÍM
Je organizace celkově obchodně neúspěšná?	ANO	NE	NEVÍM
Jsou inovace produktů pomalé nebo dokonce žádné?	ANO	NE	NEVÍM
Dochází v organizaci ke ztrátám nebo neefektivnímu využívání času?	ANO	NE	NEVÍM

Odpovíte-li na tyto otázky Ne, potom již máte fungující controllingový systém, nebo vyslovujete pouhá přání.

Odpovíte-li Ano, máte již určité intuitivní či věcné varovné signály a je třeba tyto efektivně zpracovat.

Odpovíte-li Nevím, je nejvyšší čas k vytváření systému personálního controllingu.

Schéma postupu:

1. krok – výběr ukazatelů

Předpokladem úspěšného návrhu systému ukazatelů je existence strategie organizace a z ní odvozené personální strategie. Bez těchto dokumentů je vhodné sledovat pouze kvantitativní ukazatele v rámci běžného výkaznictví.

2. krok – stanovení výpočtů

Každý z ukazatelů navrženého a odsouhlaseného systému je vypočítáván z reálných údajů, které jsou generovány při denním provozu organizace. Interní specialisté nebo konzultanti poradenských firem navrhnou rozsah a frekvenci pořizovaných informací a způsob výpočtu ukazatele. Je vhodné seznámit se s možnostmi využití informačních technologií a vzít v úvahu informační strategii organizace.

3. krok – sběr informací

Sběr informací může být nákladnou záležitostí. V případě slabého proškolení a nedostatečné angažovanosti poskytovatelů informací může mít závažný postup i záporné efekty. Zde hraje prvořadou roli kultura a komunikace v organizaci.

4. krok – analýza ukazatelů

Pravidelná analýza ukazatelů znamená jejich systematické porovnávání v časových řadách, předpokládaných trendech a vzájemných souvislostech.

Bez předchozí praxe jsme často schopni vnímat složité soustavy souvislostí, a proto i při přípravě soustavy ukazatelů mnohdy méně znamená více.

5. krok – opravné akce

Největší chybou při řízení, s využitím controllingu zvláště, je nereagovat na varovné signály, které vydává připravená soustava ukazatelů. Než začneme shromažďovat informace a vkládat investice do controllingového systému, musíme mít navrženy opravné akce a být rozhodnutí tyto akce uplatnit při odchylce ukazatele od požadovaného stavu. Nedůslednost v tomto kroku neguje smysl veškerého předchozího počínání.

4.3**Personální reporting**

Reporting znamená předkládání zpráv (reportů) s informacemi, které jsou pro personální řízení významné, forma je různá – od ústní, papírové podoby přes výpočetní techniku nebo mobilní telefon.

Reporting výstupů řady analýz musí být integrální součástí každé informační podpory. Reporting jako základní forma komunikace v organizaci je základním předpokladem pro kvalitní manažerské rozhodnutí.

Funkce reportingu**Funkce reportingu**

- informační,
- sdělovací,
- koordinační,
- kooperační,
- zabezpečovací.

INFORMAČNÍ (VČASNOST, RELEVANTNOST, MNOŽSTVÍ)

Základní funkcí reportingu je informovat jak interní uživatele informací, tak poskytovat informace externímu okolí podniku. V současné době je možné o personálu zjistit celou řadu informací. Každá společnost si tak musí informace pečlivě hlídat a zvážit, které informace bude zveřejňovat a do jakých podrobností. Pokud podnik dává veřejnosti minimum informací a působí uzavřeným dojmem, je možné z externího pohledu usoudit, že není v rámci podniku vše v pořádku. Opačným pólem je zase nadbytečná snaha většinu informací zveřejňovat, což může podniku na trhu práce v konkurenčním prostředí poměrně dost uškodit. V rámci externího reportingu lze identifikovat celou řadu typů komunikace. Příkladem může být komunikace o nákladech na vzdělání, kdy společnost předpokládá za určitou dobu potřebu finančních zdrojů.

SDĚLOVACÍ

Reporting má v rámci řízení podniku řadu funkcí. Funkce reportingu nespočívá jen v předkládání informací, které by měly mít znaky, které byly definovány výše. Reporting musí sloužit k nalézání vzájemných vazeb mezi informacemi, musí umožňovat jak pohled pasivní – tedy prohlížení daných reportů, tak i pohled aktivní ve smyslu změny jednotlivých parametrů reportu, např. změna struktury zaměstnanosti v důsledku inovací apod.

KOORDINAČNÍ (DATA A STRUKTURY)

475

Informace předkládané v rámci reportingu mají významnou funkci ve smyslu **koordinace** používaného názvosloví a stanovení závazných struktur informací, ze kterých jsou dané reporty vytvářeny. Pokud se uživatel cítí omezován centrálním přístupem řízení informací, začne si vyhledávat a zpracovávat potřebné informace samostatně. Důsledkem takového postupu je vznik řady „soukromých“ aplikací, analýz a reportů, které nejsou sdíleny ani sdělovány. Sdílení informací a analýz je ale základním předpokladem pro efektivní podnikové řízení.

KOOPERAČNÍ (SDÍLENÍ INFORMACÍ A ANALÝZ)

Spolupráce mezi lidmi zejména v personálním řízení, je významný zdroj motivace. Se spoluprací velmi úzce souvisí sdílení informací a také sdílení výstupů vlastních analýz. Je velmi neefektivní, pokud pracovník ve firmě má určité znalosti, ale firma je přesto nevyužívá, zejména jedná-li se o výstupy některých analýz. Je ale třeba zdůraznit, že pokud výstupy analýzy nejsou správně interpretovány, může dojít k mylnému nebo dokonce kontraproduktivnímu rozhodnutí.

ZABEZPEČENÍ (VÍCEÚROVŇOVÉ)

Důležitost sdílení informací a analýz spočívá zejména ve zvýšení informovanosti pracovníků o celopodnikovém dění a má obrovský dopad jak na vnitrofiremní komunikaci, tak na externí komunikaci podniku. Sdílení informací má samozřejmě svá praktická omezení. Ne vždy je optimální, aby „všichni věděli vše“. Klasickým příkladem je oblast osobních nákladů. Nebývá totiž zpravidla motivující, pokud pracovníci ví, jaké jsou mzdy jejich kolegů, jednotlivých ředitelů nebo jaké bonusy právě pobírá generální ředitel. Stejně tak není vhodné, aby jednotlivá podniková střediska měla při procesu plánování přístup k plánům ostatních středisek a mohla tyto plány libovolně měnit. Informace tedy musí být k dispozici pouze určeným uživatelům. V praxi se tedy jedná o nastavení uživatelských práv.

480

Důležitým předpokladem fungujícího reportingu z hlediska řízení je **neutralita**. Ta zajišťuje, že při zjištění odchylky není označena odpovědná osoba za vznika současné situace, ale za odpovědného řešitele problému. Opačné pojetí

systému reportingu často vede k nesprávnému vykazování informací, utajování některých skutečností a tím k hromadění skrytých problémů a negativním důsledkům, které jsou zpravidla mnohem závažnější, než kdyby se problémy řešily hned.

Jaké jsou např. požadavky na pracovníka reportingu je možno usoudit z inzerátu jedné významné banky:

PŘÍKLAD
Jedna z největších soukromých zahraničních bank, hledá pro svou pobočku v Praze kandidáty na pozici: pracovník / pracovnice reportingu.
Hlavní úkoly:
<ul style="list-style-type: none"> - příprava podkladů pro výkazy pro ČNB, - sestavování výkazů pro ČNB, - zpracování datových souborů, - spolupráce při sestavování ročního výkazu hospodaření.
Požadované znalosti a odborné předpoklady:
<ul style="list-style-type: none"> - minimálně dvouletá praxe v oblasti reportingu, - praxe s výkaznictvím pro ČNB nebo NBS, - znalost němčiny nebo angličtiny vítána, - pokročilé znalosti MS Excel a MS Access výhodou.
Nabízíme:
<ul style="list-style-type: none"> - odbornou a perspektivní práci v renomované mezinárodní bance, - podporu odborného růstu a důraz na aktualizování odborných znalostí, - zajímavé finanční ohodnocení, - zájemné a stabilní zahraniční společnosti.

4.4

Personální marketing

Analýzy potřeb zaměstnanců jako vstup do personálního marketingu

Personální marketing předpokládá předvídat budoucí potřeby firmy. Výchoziskem pro kvalifikovaný odhad potřeb lidských zdrojů je **vnitřní analýza firmy**. Na podnikové úrovni se při tom současně uplatňují konkurenční principy, které regulují počet zaměstnanců, motivují je k vyšším výkonům a vedou ke zvyšování kvality systému i lidí. Mezi požadavky hospodářského plánování se objevují také požadavky na krytí úbytku zaměstnanců a přizpůsobování firemních procesů měnícím se podmínkám.

Dosavadní organizační struktury zatěžkané nadbytečnými řídicími stupni vyžadovaly často méně kvalifikované pracovníky. Někteří vedoucí měli tendenci obklopat se méně samostatnými nebo i méně schopnými pracovníky

485
490

se záměrem upevnění své osobní pozice. Takto přirozeně stoupały i požadavky na počet pracovníků.

Příkladem současných problémů, zejména firem ve výrobě, je klesající zájem absolventů škol a uplatnění v technologii a řízení výroby. To vede k nutnosti přehodnocování úlohy např. mistra, vedoucího provozu a dalších funkcí v řízení výroby. Vyjasněním pravomocí společně se zvýšením odpovědnosti se odhalí i neproduktivní řídicí pracovníci. Docílí se tím úspora pracovníků, zeštíhlení organizace a zvýšení její akceschopnosti. Zvýší se i atraktivnost nově definovaných funkcí pro kvalifikované a schopné pracovníky.

Rozhodnutí realizovat takové změny jsou citlivá a nelehká. Čím rychleji se firmy o jejich řešení pokusí, tím dříve získají konkurenční náskok. Vnitřní analýzy zaměstnanosti se nezabývají pouze otázkou počtu a struktury pracovních sil, ale také kulturou firmy, její historií a dalším vývojem. Součástí těchto analýz je i hodnocení podmínek pro zaměstnance (styl vedení lidí, platové a sociální podmínky, příležitost rozvoje, úroveň hodnocení výkonu a potenciálu pracovníků, motivační průzkumy, mzdová politika a její vliv na zvyšování výkonnosti apod.).

495

Firma potřebuje ke správnému odhadu hospodaření se zaměstnanci také **vnější analýzy**. Vnější analýzy sledují např. školství, vývoj zaměstnanosti, struktury obyvatelstva v regionu i v celé republice. Velmi důležité jsou např. znalosti zájmů a očekávání absolventů a studentů škol. Studenti vysokých škol se dnes zajímají o uplatnění v managementu, ekonomice a marketingu. Poptávka ještě není zcela nasycena, což stále vytváří pro mladé lidi zajímavé možnosti uplatnění. Menší zájem dnes studenti mají o technické profese, práce ve výzkumu a vývoji. Orientace personálního marketingu na vyhledávání kvalitních osobností pro tyto činnosti se proto stává pro mnoho průmyslových firem prioritní oblastí.

Transformační procesy ovlivňují i způsoby zajišťování aktivit personálního marketingu. Personální marketing se stává součástí širšího procesu zahrnujícího spolupráci se školami a studenty, systém práce s absolventy škol ve firmě. Již při získávání nového pracovníka bere personalista v úvahu program adaptace budoucího zaměstnance ve firmě, jeho vzdělávání a rozvoj a možnost dalšího profesního postupu.

Marketing mix a jeho uplatnění v rozvoji lidských zdrojů

Nové ekonomické podmínky vyžadují nové metody a přístup i k řízení lidských zdrojů. Jedním z nich je personální marketing. Jde o použití marketingového přístupu v oblasti lidských zdrojů zejména v úsilí o získání, formování a udržení vhodné, kvalitní a pro firmu potřebné pracovní síly. Jde též o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality firmy, které se opírají o její dobrou pověst a o výzkum trhu práce.

Potenciální zaměstnanec (uchazeč o zaměstnání) se stává „klientem“, o jehož přízeň se firma uchází. Management firmy dělá maximum pro získání vynikajících zaměstnanců a jejich udržení a stabilizaci.

Efektivně fungující personální marketing přináší firmě konkurenční výhody na trhu pracovních sil. Ale aby byl tento systém funkční, měl by využívat **marketingový mix**. O tom, že marketingové nástroje lze použít i v personalistice, není pochyb – jsou jimi označovány aktivity zaměřené na cílevědomé utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě strategických záměrů a cílů firmy v souladu s existující kulturou.

500

Nástroje marketingového mixu lze rozdělit do čtyř skupin „4 P“:

PRODUCT (produkt), **PRICE** (cena), **PLACE** (místo) a **PROMOTION** (podpora).

Na základě těchto klasických prvků marketingu lze sestavit marketingový mix v personalistice následovně:

- **PRODUCT** – pracovní místo
- **PRICE** – motivace a odměna za práci
- **PLACE** – místo výkonu práce
- **PROMOTION** – prezentace pracovní nabídky

Na lidské zdroje působí ve firmě společenské, sociální i psychologické podmínky, proto je třeba uvedené marketingové nástroje chápat vždy v kontextu dané kultury.

Co obsahují nástroje marketingového mixu v personální praxi? (podle Moderní řízení 11/2005)

1. **Pracovní místo (Product)** – je základním nástrojem mixu personálního marketingu, kdy firma uvažuje o obsazení nově vytvořeného pracovního místa nebo o obsazení existujícího pracovního místa uvolněného v rámci vnitřní mobility. 505
2. **Motivace a odměna za práci (Price)** – je druhým nástrojem mixu personálního marketingu. Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tj. činností motivovanou. Tento aspekt, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, s určitou pracovní pozicí, se nazývá pracovní motivace. Odměna (ve formě mzdy, platu, prémie nebo jiných odměn, případně nefinanční odměna v podobě zaměstnaneckých výhod) určuje cenu pracovní příležitosti právě tak, jako v klasickém marketingovém mixu produktu je hodnotícím prvkem cena produktu. Jednou z klíčových otázek odměňování zaměstnanců je přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování. Tedy záleží nejen na tom, které z možností odměňování svého personálu firma využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, ale také jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých zaměstnanců. 510
3. **Podniková kultura (Place)** – je chápána ve významu místa vykonávané práce. Když se uchazeč o zaměstnání na trhu pracovních sil rozhoduje o pracovní nabídce a má možnost výběru, sehrává významnou úlohu podniková kultura a image firmy. 515
4. **Prezentace pracovní nabídky a firmy (Promotion) na trhu pracovních sil** – znamená konkrétní, jasnou a srozumitelnou nabídku volného pracovního místa, která navodí motivaci a vzbudí dostatečný zájem uchazečů. Firma při zveřejňování své nabídky může použít různé metody, jejichž výběr závisí na různých faktorech, jako jsou např. atraktivita profese, význam pracovního místa ve firmě, zdroje potenciálních uchazečů apod. 520

DÍL 2

Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců

OBSAH	
KAPITOLA 1	3.10 Jak se vyvarovat přijetí problémových manažerů 1550
Úloha personálního řízení 1000	3.11 Shnutí: 15 zásad přijímání zaměstnanců 1560
KAPITOLA 2	3.12 Úprava procesu získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců v podnikových směrnících 1565
Výchozí pojmy personálního řízení 1005	3.13 Hodnocení procesu přijímání nových zaměstnanců 1585
KAPITOLA 3	KAPITOLA 4
Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců 1020	Adaptace nově přijatých zaměstnanců 1590
3.1 Vymezení pracovního místa a jeho aktualizace 1030	4.1 Průběh a nástroje adaptačního procesu 1595
3.2 Specifikace osobních předpokladů vhodných kandidátů 1100	4.2 Zpětnovazební rozhovory se zaměstnancem 1605
3.3 Získávání kandidátů 1220	4.3 Stabilizace přijatých zaměstnanců a význam „psychologické smlouvy“ 1630
3.4 Posouzení kandidátů 1260	4.4 Úprava procesu adaptace nových zaměstnanců v podnikových směrnících 1640
3.5 Závěrečný výběr kandidátů 1420	
3.6 Rozhodují se i uchazeči 1445	
3.7 Rovně a etické zacházení s účastníky přijímacího řízení 1455	
3.8 Ilustrace získávání, výběru a přijímání zaměstnanců na praktickém příkladě 1505	
3.9 Nejčastější chyby při přijímání zaměstnanců 1530	

KAPITOLA 1

Úloha personálního řízení

Zajistit, aby podnik disponoval „správnými lidmi na správných místech“ patří nejen k výchozím, ale i nejdůležitějším úlohám personálního řízení. Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců vyžaduje proto odpovídající přípravu a pozornost. Spoléhat na to, že vhodného zaměstnance přivede náhoda, se totiž většinou nevyplácí a čas, který manažer s podporou personalistů nalezení a výběru svých zaměstnanců věnuje, je rozhodně lepší investicí než řešení problémů vyvolaných zaměstnanci, kteří byli přijati nevhodně.

Chybné závěry výběru zaměstnanců jsou drahé. Nejen tím, že zvyšují náklady přijímacího řízení, ale i svým dopadem na celkovou výkonnost organizace, její kulturu i pověst a postavení na trhu práce. Prodražit se však podniku může i nevhodné provádění přijímání a výběru zaměstnanců, např. dlouho trvající a špatně koordinované výběry. Ti nejlepší

kandidátů v jejich průběhu totiž zpravidla ztratí o firmu zájem či přijmou jinou nabídku. Platí to tím spíše, že dobří pracovníci jsou vzácní a po vstupu do EU o ně podniky musí stále více soutěžit nejen na domácím, ale i na celoevropském pracovním trhu.

PŘÍKLAD

Příkladů nevhodného postupu při výběru či přijímání zaměstnanců lze v praxi najít řadu. Jako ilustraci častých chyb, které se podniky při přijímání a výběru zaměstnanců dopouštějí, lze použít následující případy, které se skutečně odehrály:

- Slečna A se na nové místo, kde měla široce využívat jazyků, velmi těšila. Po dvou měsících je opustila – zjistila, že jazyky zde prakticky neuplatní.
- Pan B se při rozhovoru personalistovi nelíbil a byl odmítnut. Po čase personalista firmu opustil a pan B zkusil své štěstí znovu. Byl okamžitě přijat, k velké radosti svého nastávajícího šéfa, který zaměstnance jako on dlouho hledal.
- K pohovoru s paní C se manažer dostavil se dvacetiminutovým zpožděním. Rozhovor netrval dlouho a paní C brzy pochopila, že jeho jediným důvodem je snaha manažera vzbudit dojem, že jeho personální rozhodování se skutečně opírá o výběr. O své zkušenosti s „výběrem“ zaměstnanců v daném podniku se podělila se všemi svými známými.
- Pana D si manažerka vybrala prakticky hned – ve srovnání s ostatními kandidáty ji zaujala jeho sebedůvěra a osobní dynamika. Po čtyřech měsících pochopila, že to, co považovala za sebedůvěru, byl ve skutečnosti spíše nedostatek skutečného zájmu o místo, který mu na rozdíl od ostatních uchazečů umožnil působit během personálního rozhovoru uvolněně.
- Pan E se manažeru líbil, svým dojmem si však nebyl zcela jist. Rozhodl se proto vzít si na pana E reference u svého známého, pracujícího u téže firmy jako pan E. O snaze pana E najít si nové místo se tak jeho vedoucí dozvěděl hned následující den. Manažer vedoucí přijímací řízení tím ztratil slibného kandidáta, pan E se obrátil se svou nabídkou práce na konkurenční podnik.
- Personalistka, na kterou zkušenosti i další předpoklady pana F velmi zapůsobily, mu po rozhovoru řekla, že jej rozhodně doporučí k dalšímu setkání s vedoucím útvaru, který pracovníka jeho profilu hledá. Když pan F po měsíci personalistce zavolał, aby se zeptal, kdy bude k rozhovoru pozván, řekla mu, že si již na něj zcela nepamatuje a bohužel již nemá ani jeho životopis, ale že jejich podnik nikoho podobného v současnosti nehledá.
- Pan G absolvoval ve firmě dvě kola rozhovorů, při kterých zanechal poměrně příznivý dojem. Manažer rozhodující o přijetí si však nebyl svým rozhodnutím zcela jist. Oznamil panu G, že firma se mu do měsíce ozve, a pokračoval v hledání dalších kandidátů. Ani u nich si však nebyl zcela jist. Uběhl měsíc, pan G žádnou zprávu nedostal a přijal nabídku od konkurence. Manažer vedoucí rozhovory se mezitím setkal s dalšími uchazeči, ale ani nadále si rozhodnutím o jejich přijetí „není jist“.

KAPITOLA 2**Výchozí pojmy personálního řízení****Získávání a výběr zaměstnanců**

Získávání a výběr zaměstnanců pro uvolněná nebo nově vytvářená pracovní místa organizace zahrnuje:

- vymezení obsazovaného pracovní místa [¶1030]. Především u důležitějších pracovních pozic by jeho obsahem mělo být stanovení jejich základního cíle, výkonových, resp. hodnotících kritérií, hlavních pravomocí, základních povinností a pracovních podmínek;
- stanovení požadavků na znalosti, schopnosti, zkušenosti a další předpoklady hledaných zaměstnanců, které z vymezení pracovního místa plynou. Tyto požadavky tvoří ve svém souhrnu kritéria pro výběr uchazečů a jsou označovány též jako tzv. specifikace pracovního místa [¶1100];
- rozhodnutí o způsobech získání nových pracovníků [¶1220], např. metodách inzerce, externím zadání získávání kandidátů, použití metody přímého oslovení vhodných kandidátů apod.;
- přípravu výběru nových zaměstnanců (výběrového řízení), zahrnující rozhodnutí o tom, jakých metod (odpovídajících povaze a náročnosti obsazovaného pracovního místa) bude k výběru kandidátů použito, kdo se výběru zúčastní, do kolika kol bude výběr rozdělen apod.;
- provedení vlastního získávání a uskutečnění výběrových metod, především přijímacích rozhovorů s kandidáty, případně dalších výběrových metod (testy, assessment centra, získání referencí apod.);
- závěrečný výběr kandidátů [¶1420], opírající se o souhrnné posouzení silných a slabých míst jednotlivých uchazečů.

Přijímání zaměstnanců

Přijímání zahrnuje činnosti související s přijetím vybraných kandidátů do pracovního poměru. Tyto činnosti zahrnují především:

- předání pracovní nabídky vybranému kandidátovi,
- uzavření pracovní smlouvy.

Adaptace nových zaměstnanců

Adaptace nových zaměstnanců představuje jejich systematické uvedení do organizace i pracovní funkce s cílem urychlit integraci nového zaměstnance do firmy a zajistit jeho plnou pracovní výkonnost [¶1590].

Podobně jako je tomu u dalších personálních činností, probíhají i získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců v těsné součinnosti personalistů s výkonnými (liniovými) manažery organizace. Úkolem personalistů je vytvořit koncepci (jednotný systém) získávání, výběru, přijímání a adaptace pracovníků a poskytovat liniovým manažerům v těchto činnostech poradenskou a organizační podporu. Úkolem liniových manažerů je provést příslušná personální a další rozhodnutí.

Cílem koncepce získávání, výběru a přijímání pracovníků je vytvořit jednotné postupy zajišťující standardní kvalitu nových zaměstnanců a zavést je v celém podniku. Jejím obsahem je proto stanovení jednotných postupů a metod získávání (vyhledávání) uchazečů o práci v podniku, metod jejich hodnocení a výběru a metod uplatňovaných při přijímání nových zaměstnanců, a to podle hlavních typů pracovních míst nebo profesí podniku. Její součástí však může být i stanovení jasných rozhodovacích a dalších pravomocí jednotlivých účastníků výběrového a přijímacího řízení pro jednotlivé typy pracovních míst, resp. rozdělení těchto pravomocí mezi vedení společnosti, liniový management a personální útvar podniku. Součástí koncepce získávání a přijímání pracovníků jsou často i postupy spojené s prezentací firmy na pracovním trhu včetně zpracování a zadávání případné personální inzerce, tj. personální marketing.

Při zavádění této koncepce v podniku hraje důležitou úlohu nácvik jejich postupů jejich uživateli (personalisty a podnikovými manažery) a hodnocení úspěšnosti navržených postupů v praxi.

Cílem koncepce adaptace nově přijatých zaměstnanců je zajištění jednotných pravidel účinné adaptace zaměstnanců v období po jejich nástupu. Jejím obsahem jsou zásady pro sestavení individuálního adaptačního plánu nově přijatého zaměstnance.

Poradenská, organizační a administrativní podpora personálního řízení při získávání, výběru, přijímání a adaptaci pracovníků dbá na to, aby přijímání nových zaměstnanců bylo prováděno s odpovídající odborností a jednotnou metodologií (zejména v oblastech výběrových metod a kritérií); její součástí je i péče o jeho organizační průběh, dohled nad tím, že přijímání probíhá v souladu s personálním plánem, mapování slabých míst výběru a přijímání a sledování úspěšnosti jednotlivých manažerů v rámci přijímacího procesu.

Získávání zaměstnanců či personální marketing by neměly být chápány jako jednorázová činnost související s aktuální potřebou obsazení uvolněných nebo nově vytvořených pozic. Zejména u větších podniků a v podmínkách, kdy pracovní trhy mají na straně podnikové poptávky po práci výrazně konkurenční charakter, představuje získávání zaměstnanců dlouhodobý úkol. Jeho důležitou součástí je prezentace firmy na pracovním trhu a tvorba image spolehlivého a přitažlivého zaměstnavatele. Cílem je vyvolávat trvalý zájem kvalitních uchazečů o práci ve firmě a zabezpečovat, aby maximum pracovních pozic, které organizace potřebuje obsadit, mohlo být obsazeno rychle, na základě tzv. spontánních uchazečů o pracovní pozice, tj. uchazečů oslovujících firmu bez použití personální inzerce a dalších, nákladných forem personálního náboru.

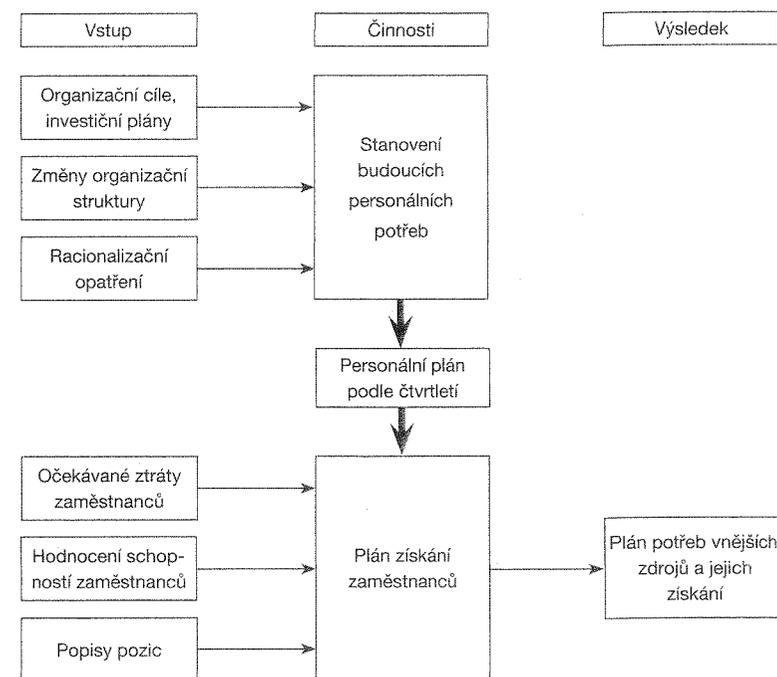
KAPITOLA 3

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Východiskem přijímání nových zaměstnanců by mělo být vždy **plánování potřeby pracovníků v organizaci** (plán personálního stavu, plán nově přijatých zaměstnanců apod.) vycházející z podnikatelských záměrů firmy, především plánovaného vývoje tržeb, nákladů a investic, předpokládaných racionalizačních opatření apod. Plánování potřeby nových zaměstnanců vychází však i z vývoje věkové struktury podnikové pracovní síly a z předpokládaného odchodu pracovníků do důchodu, případně z očekávaného úbytku firemních zaměstnanců v důsledku fluktuace.

Základní schéma procesu plánování nově přijímaných zaměstnanců je zachyceno na obrázku.

Schéma procesu plánování nově přijímaných zaměstnanců



3.1

Vymezení pracovního místa a jeho aktualizace

1030 Správný výběr nového zaměstnance vyžaduje jasně vymezení obsazované pracovního místa včetně jeho očekávaných pracovních výsledků. Nově vytvořené nebo upravené (aktualizované) vymezení pracovní pozice slouží za základ pro stanovení nejdůležitějších osobních předpokladů, které pracovní pozice vyžaduje (viz Specifikace osobních předpokladů vhodných kandidátů [¶1100]). Souhrn těchto předpokladů tvoří kritéria výběru, kterých je třeba se během celého přijímacího procesu držet.

1035 Čím jasnější představu o obsazovaném pracovním místě podnik má, tím snazší a úspěšnější se výběrový proces stává. Naopak platí, že není-li pracovní místo jasně a srozumitelně vymezeno, je správný výběr nového zaměstnance prakticky nemožný. Týká se to i situací, kdy obsazované pracovní místo není nové: jeho vymezení je vhodné zkontrolovat a případně změnit tak, aby odráželo aktuální náplň a požadavky pozice. U významnějších pozic se aktualizace popisu pracovního místa může opírat i o jeho přímá pozorování a rozhovory s jeho úspěšnými vykonavateli.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat vymezení a podmínkám pracovního místa v situaci, kdy na určitém místě lidé selhávají či odcházejí opakovaně. Je-li tomu tak, je třeba se před zahájením náboru zamyslet jak nad jeho úkoly, které mohou být nerealistické, tak případně i nad schopnostmi nadřazeného manažera.

Jasně vymezení obsazovaného pracovního místa je důležité i proto, aby o ní uchazeči mohli získat úplné a objektivní informace. Nejsou-li hlavní charakteristiky pozice zcela jasné, ať již proto, že firma či její úsek zatím nemá jasnou strategii, nebo proto, že příslušný manažer, do jehož útvaru má být nový zaměstnanec přijat, neodvedl svůj „domácí úkol“, je vhodnější s výběrem zaměstnanců vyčkat. Žádné pracovní místo pochopitelně není neměnné, měnil se však jeho profil již v průběhu přijímacího řízení nebo krátce po nástupu nového zaměstnance, trpí kvalitou výběru i pověst firmy.

1040

Pracovní místo a jeho analýza

Pracovní místo tvořené souborem úkolů vykonávaných určitou osobou, základní strukturální jednotka organizace. Pracovní místo charakterizují především jeho základní cíle či poslání, hlavní povinnosti a je prováděcí pravomoci a výkonová kritéria (kritéria, podle kterých je výkon úkolů pracovního místa hodnocen; jeho podrobná charakteristika je předmětem popisu pracovního místa. Obsah (povaha a rozsah úkolů) pracovního místa je dán požadavky souvisejícími s cíli organizace, její strukturou, používanou technologií a povahou pracovních a podnikových procesů, které v ní probíhají, schopnostmi a motivací pracovníků, synergiemi spojenými s výkonem různých pracovních úkolů apod. K trendům tvorby pracovních míst patří jejich rozšiřování (vedoucí k mimo jiné

personálními úsporám) a obohacování (zvyšující jejich pravomoci), posilování vnitřní motivace, kterou pracovní místo přináší (na základě vyšší zpětné vazby, pracovní autonomie a celistvosti pracovních úkolů) a řízení pracovních míst na základě cílů (umožňující flexibilní přístup k plnění pracovních úkolů a rychlou reakci na nové požadavky). Zvláštní pozornost je zpravidla třeba věnovat tvorbě pracovních míst, jejichž držitelé jsou v častém kontaktu s dalšími pracovníky organizace (především pracovníky jiných organizačních úseků) a s vnějším prostředím.

Analýza pracovního místa pro účely jeho popisu se opírá o sběr a rozbor informací o obsahu jeho pracovních úkolů, o přímá pozorování i rozhovory s osobami, které pracovní místo zastávají.

Základní charakteristiky vymežující pracovní místa

Název pracovního místa o jeho náplni a vymezení zpravidla příliš neříká. V zásadě tatáž místa mají v různých podnicích mnohdy různá označení a naopak, pod velmi podobným označením se v různých podnicích mohou skrývat značně odlišné pozice.

Jasně a přehledně vymezení náplně pracovních míst je pochopitelně důležité nejen pro získávání a výběr nových zaměstnanců, ale i pro hladké fungování organizace. Vymezení pracovních pozic by měla respektovat některá obecná pravidla. Měla by používat jasných a jednoduchých, snadno srozumitelných termínů, užívat konkrétních vyjádření, např. jasně uvádět konečné výsledky nebo kritéria, na jejichž základě bude výkonost pozice hodnocena apod. Podceňit nelze ani označení pozice, které by mělo charakterizovat smysl pracovního místa, podporovat sebedůvěru jeho držitele, rámcově zachycovat zařazení místa v organizaci a jeho hierarchickou úroveň a být v souladu s označením podobných pozic v jiných organizacích.

Základem jasného a přehledného vymezení pracovních míst je jejich pět základních charakteristik. Tvoří je:

- základní cíle pracovního místa,
- jeho výkonová, resp. hodnotící kritéria, nejčastěji kvantitativní ukazatele či kvalitativní standardy pracovního chování,
- jeho rozhodovací pravomoci,
- základní povinnosti,
- pracovní a další podmínky místa.

Teprve na jejich základě lze určit osobní požadavky, které jsou s výkonem místa spojeny.

Vymezení pracovních míst zahrnující všech pět jeho základních charakteristik není většinou účelné vytvářet pro všechna pracovní místa v organizaci. Vytvářena by však měla být především pro místa řídicí, odborně specializovaná či jinak pro organizaci vysoce důležitá. U ostatních míst se lze zpravidla spokojit

1045

1050

se zúženým vymezením pracovních míst, zahrnujícím zpravidla jen výčet hlavních pracovních povinností.

Kritériem toho, zda je tvorba podrobného popisu pracovního místa žádoucí, je nejčastěji hierarchické postavení místa a rozsah jeho pravomoci v organizaci; jako další kritérium může sloužit i úroveň jeho platu. Určitých úspor lze při vymezení pracovních míst dosáhnout u míst manažerských. Značná část jejich povinností je totiž prakticky pro všechny manažerské pozice společná.

ZÁKLADNÍ CÍL PRACOVNÍHO MÍSTA

1055 Stanovení základního cíle pracovního místa vychází z požadavků organizační jednotky podniku či podnikového procesu, do kterých je místo zařazeno. Základní cíl pracovních míst je jednoduchým vyjádřením účelu, se kterým bylo místo vytvořeno či očekávaného výsledku, se kterým má být vykonáváno. Jeho stanovení je důležité i proto, aby držitelé pracovních míst nebyli zatěžováni úkoly, které k naplnění hlavních cílů pozice nepřispívají nebo které jim dokonce brání. Příkladem může být pozice prodejce, od kterého je požadováno, aby vykonával určité administrativní úkoly, které zabírají značnou část pracovního času.

Stanovení základního cíle pracovních míst má svůj význam především v organizacích uplatňujících širší vymezení pracovních míst a rozsáhlejší delegování pravomocí. Smyslem základních cílů pracovních pozic je zajistit soulad mezi činnostmi jednotlivých pracovníků, potřebami organizačních jednotek podniku i podniku jako celku, ale i zvýšit motivaci a výkon pracovníků posílením smysluplnosti jejich pracovních pozic.

PŘÍKLAD

K charakterizování základního cíle pracovního místa by nemělo být použito více než 25 slov. Tak např. základním cílem prodejního manažera může být „zvyšování zisku plynoucího z prodeje produktu společnosti na základě trvalé analýzy firemního podnikání“, základním cílem pozice finančního manažera „poskytování včasných a užitečných informací potřebných pro rozhodování firemního vedení“.

Tyto cíle jsou přirozené velmi obecné, jejich zužování by však vedlo k tomu, že popisy pracovních pozic by velmi rychle zastarávaly. Podrobnější či přesnější cíle, jako je např. dosažení určitého objemu prodeje, jsou stanoveny v rámci ročních cílů jednotlivých pracovníků.

VÝKONOVÁ KRITÉRIA

1060 Jasně stanovené cíle pracovních míst jsou základem pro jasné a srozumitelné vymezení jejich **výkonových kritérií**, na jejichž základě jsou zaměstnanci hodnoceni. Kritéria hodnocení mohou být založena na kvantitativních výkonových ukazatelích (vztahujících se např. k množství a kvalitě výroby, spokojenosti zákazníků apod.), na kvalitativních (slovních) požadavcích na pracovní chování, resp. postoji k práci (např. vstřícnost, spolehlivost apod.) nebo na jejich kombinaci. Význam kvantitativních ukazatelů narůstá s vyšší hierarchického postavení pracovního místa v organizaci, jejich použití je však běžné i u řady výkonných pozic.

1065 Kritéria hodnocení pracovního výkonu jsou přitom nejčastěji tvořena určitou kombinací **kvantitativních výkonových ukazatelů** (vztahujících se k množství a kvalitě výroby, spokojenosti zákazníků apod.) a vybraných kvalitativních standardů pracovního chování, resp. postoji k práci. Význam kvantitativních ukazatelů narůstá s vyšší hierarchického postavení pracovního místa v organizaci, jejich použití je však běžné i u řady nižších a výkonných pozic.

PŘÍKLAD

Význam kvantitativních výkonových kritérií pracovních míst lze ilustrovat na příkladu pracovního místa finančního referenta, podílejícího se na prodejním procesu podniku. Základním cílem jeho pozice je správné a včasné ověření finanční bonity nově získaného zákazníka. Uvedený základní cíl se odráží v konkrétních výkonových kritériích pozic, které mohou být stanoveny např. takto:

- zhodnocení bonity nového zákazníka bude provedeno během x dnů (hodin) po zaregistrování objednávky,
- negativní hodnocení finanční bonity bude sděleno obchodnímu zástupci nejpozději do y hodin (dnů),
- procento neplatících zákazníků, kteří byli vyhodnoceni jako bonitní, nepřekročí x %.

PRÁVOMOCI PRACOVNÍHO MÍSTA

Mají-li zaměstnanci dosáhnout cílů svých pozic, musejí mít odpovídající pravomoci, např. pravomoc samostatně rozhodnout o pracovním postupu, o použití firemních zdrojů apod. I vymezení pravomocí pracovního místa by mělo být jasné a jednoznačné.

1070 **Pravomoci pracovního místa** (jeho rozhodovací kompetence) by měly zahrnovat okruh a rozsah rozhodnutí (např. v podobě určitých finančních limitů, personálních rozhodnutí apod.), která může držitel místa provést sám a bez konzultace se svým nadřízeným, rozhodnutí, které může provést sám, avšak musí o nich svého nadřízeného v určitém časovém limitu informovat či které může provést jen po předchozí konzultaci. Příkladem mohou být pravomoci týkající se rozhodnutí o přijímání a propouštění zaměstnanců, výše, ve které může držitel pozice schvalovat výdaje v rámci rozpočtu, zvyšovat platy svých podřízených, měnit ceny výrobků, rozhodovat o opravách či údržbě apod. Vedle přímých pravomocí mohou být ve vymezení pravomocí pracovního místa zahrnuty i pravomoci „nepřímé“, např. pravomoc radit liniovým

manažerům či koordinovat vztahy v organizaci, případně společně, které držitel místa vykonává s dalšími vedoucími pracovníky.

Neodpovídající pravomoci (pravomoci, které jsou pouze formální a neumožňují samostatné rozhodnutí), pravomoci stanovené nejasně nebo nejednoznačně (např. tak, že dochází k jejich překrývání s pravomocemi jiných pozic) vede nejen k prodlužování doby výkonu jednotlivých úkolů, ale i k nespokojenosti, neodpovědnosti a alibismu.

ZÁKLADNÍ POVINNOSTI PRACOVNÍCH MÍST

1075

Základní povinnosti pracovních míst

Základní povinnosti pracovních míst tvoří činnosti a úkoly, které je držitel místa v zájmu dosažení jeho cíle povinen provádět a za jejichž výkon je odpovědný, uspořádané v pořadí jejich důležitosti.

K vymezení základních povinností pracovního místa by u většiny pozic mělo postačovat pět až osm vět. Častou chybou vymezení pracovních pozic je uvádění veškerých úkolů pozice bez ohledu na jejich význam. Základní povinnosti místa jsou ty, jejichž nevykonání nebo nedostatečné vykonání podstatně ovlivní očekávané výsledky a vyžádá si zásah nadřízeného.

Součástí povinností pracovních míst může být i specifikace a vysvětlení předepsaných odborných činností, které držitel pozice při plnění svých povinností provádí. Jde zejména o činnosti garantující kvalitu výsledků, představující specifické firemní know-how a odlišující společnost od konkurence, rizikové činnosti apod. V případě složitějších činností může být tato složka pojata jako manuál tvořící přílohu popisu pracovní pozice.

PŘÍKLAD

Příkladem společných povinností všech vedoucích míst v organizaci mohou být následující úkoly:

Koordinace práce s dalšími jednotkami organizace.

- Dvoustranná komunikace s nadřízenými i podřízenými.
- Delegování dostatečných pravomocí podřízeným, nezbytných k plnění jejich povinností.
- Rozvoj podřízených.
- Hodnocení podřízených.
- Zlepšování pracovních postupů v rámci řízené jednotky.
- Využívání poradenských služeb štabních pracovníků.
- Udržování dobrých vztahů s vnějšími organizacemi a institucemi.
- Trvalá pozornost k právnímu a etickému rámci, ve kterém organizace působí.

PRACOVNÍ A DALŠÍ PODMÍNKY MÍSTA

1080

Pracovní podmínky místa

Pracovní podmínky místa charakterizují základní vybavenost pracovního místa včetně prostředí, ve kterém je vykonáváno. Mohou obsahovat i informace o přesčasech, nepravidelné pracovní době, častých pracovních cestách, práci z domova, nutnosti vypořádávat se s zátěžovými situacemi apod.

Součástí vymezení pracovní pozice pro potřeby získávání a výběru pracovníků je i její mzdové zařazení v organizaci, tj. stanovení finančních a dalších hmotných podmínek dané pozice, vycházejících buď z odpovídajícího firemního ohodnocení (např. tarifního stupně, do kterého je místo zařazeno) nebo ze zjištěné tržní úrovně mzdového ohodnocení pracovního místa.

Analýza pracovního místa a pracovního prostředí je jednou ze základních metod řízení lidských zdrojů. Jejím cílem je vytvořit popis pracovní pozice, který plně charakterizuje její účel (základní cíl), hlavní úkoly, pravomoci a odpovědnosti i výkonová očekávání (hodnotící kritéria), pracovní podmínky a osobní požadavky s ní spojené. Opírá se o sběr a rozbor informací o obsahu práce, mj. o přímá pozorování a rozhovory s úspěšnými vykonavateli pracovního místa. Slouží nejen jako východisko pro specifikaci požadavků na nezbytné zkušenosti a schopnosti pracovníků a pro určení požadavků na trénink a vzdělávání i jako jedno z kritérií hodnocení práce a odměňování.

1085

JAK ZVÝŠIT ZÁJEM O MÍSTO

Vymezení pracovního místa sleduje zpravidla především zájem organizace. Je-li to možné, mělo by však při úvahách o vymezení pracovního místa být přihlédnuto i k zajímavosti místa pro jeho potenciální držitele a k možnostem zvýšit jeho vhodným vymezením motivaci, a tím i pracovní výkon, jeho držitelů. Lze k tomu použít tři hlavní přístupy.

1090

- Pracovní místa lze vytvářet úzce nebo široce. Výhody úzkého vymezení spočívají ve zjednodušení práce, usnadnění zapracování a nižších pracovních nákladech. Úzeji vymezená místa mohou totiž snadněji vykonávat i nepřilíživě kvalifikované osoby. Úzce vymezená pracovní místa mají však i své nedostatky. Specializované činnosti přinášejí častěji únavu z opakovaného provádění stejných operací a s ní i pokles výkonu. Je-li tato únava mentální, může být výsledkem i pokles pozornosti a vzestup počtu chyb. Širší vymezení pracovního místa navíc umožňuje, aby jeho držitel lépe porozuměl smyslu jednotlivých úkolů a soustředil se na úkoly podstatné.

Požadavky zvyšování výkonu a motivace vedou v posledních letech u řady míst k rozšiřování jejich náplně, poskytování kvalifikovaným zaměstnancům zajímavější a rozmanitější práci s větším prostorem pro odbornou seberealizaci. O skutečném „rozšíření práce“ zvyšujícím motivaci zaměstnanců lze však hovořit především tehdy, je-li spojeno i s novými rozhodovacími pravomocemi.

- Ke zvýšení motivace spojené s výkonem pracovních míst přispívá i jistá míra autonomie při provádění práce (např. možnost volit si období vyššího a nižšího pracovního tempa), možnost dosáhnout určitých samostatných výsledků své činnosti, osobní odpovědnost za výsledky své práce i možnost osobního odborného rozvoje, kterou práce přináší. Poslední možnost souvisí mimo jiné s tím, zda úkoly pracovního místa v sobě zahrnují určitou výzvu k uplatnění vlastního úsudku a tvořivosti.

Vyšší autonomie a odpovědnost zaměstnanců při plnění jejich pracovních úkolů vyžaduje však zpravidla i změny v řízení lidských zdrojů. Jejich předpokladem je větší pozornost věnovaná výběru a tréninku pracovníků, která by měla zajistit, aby zaměstnanci byli schopni rozšířené pracovní požadavky samostatně řešit.

1095

- Pracovní místa nemusejí být vždy vymezována jen individuálně. Alternativou je **týmový přístup**, který vymezuje pracovní úkoly pro skupiny a rozdělení pracovních úkolů v jejich rámci ponechává částečně či zcela na uvážení jejich členů.

Týmový přístup dává zaměstnancům větší prostor pro uspokojení jejich sociálních potřeb. Týmy jsou většinou koncipovány tak, že spojují osoby s různými profesními znalostmi a zkušenostmi a týmová práce vede zpravidla k tomu, že se členové týmu naučí zvládat několik pracovních úkolů vyžadujících různé profesní schopnosti.

3.2

Specifikace osobních předpokladů vhodných kandidátů

1100

Na popis pracovního místa navazuje **specifikace osobních kvalifikačních předpokladů** nezbytných pro jeho úspěšné vykonávání. Tato specifikace obsahuje:

- minimální (nezbytnou) úroveň vzdělání, znalostí, schopností a zkušeností požadovaných pro výkon pozice. Tyto předpoklady, především odborné schopnosti a zkušenosti, tvoří zpravidla základ osobních kvalifikačních požadavků pozice;
- další žádoucí, nikoli však zcela nezbytné odborné předpoklady;
- předpoklady vztahující se k osobnostním (povahovým) charakteristikám, motivaci a pracovním postojům kandidátů.

Specifikace osobních předpokladů tvoří kritéria posouzení uchazečů o pracovní místo.

PŘÍKLAD

Příkladem osobních předpokladů obsažených ve specifikaci může být schopnost rozumět podnikovým procesům, zkušenost s vedením většího počtu osob či řízením změn, schopnost pracovat v týmovém prostředí, přesvědčivě komunikovat a prezentovat, řešit analytické problémy, jednat se zákazníky apod.

Struktura osobních předpokladů

Osobní požadavky na kandidáty [1205] lze podrobněji rozčlenit do následujících kategorií:

1105

- vzdělání,
- odborné znalosti a schopnosti,
- pracovní zkušenosti,
- řídicí schopnosti a zkušenosti (tj. schopnosti plánovat, rozdělovat a kontrolovat práci, organizovat, delegovat, motivovat, hodnotit, koučovat, řídit disciplínu, zkušenosti s tvorbou a řízením rozpočtů, projektovým řízením, řízením změn, apod.),
- sociální a komunikační schopnosti (tj. schopnost navazovat vztahy, přesvědčivě komunikovat, vyjednávat, prezentovat, pracovat v týmu, ovlivňovat ostatní apod.),
- osobní vlastnosti a motivační předpoklady (tj. intelektové a další osobní schopnosti, osobnostní profil, motivační zaměření a pracovní postoje),
- azykové, počítačové a další speciální znalosti,
- osobní flexibilita (např. schopnost pracovat současně na více úkolech, přecházet na jinou práci, trávit značnou část pracovní doby na cestách apod.),
- potenciál dalšího rozvoje (předpoklady pro zvyšování stávajících schopností a rozvoj schopností nových, schopnost učit se apod.),
- zdravotní stav.

Při specifikaci požadavků na kandidáta je vhodné stanovit, které kvalifikační požadavky jsou minimální neboli absolutně nezbytné a které jsou spíše žádoucí. Prakticky to znamená, že určité požadavky mohou být získány až v průběhu pracovního zácviku, případně kompenzovány předpoklady jinými. Specifikace může např. stanovit to, do jaké míry lze požadavky na vzdělání a zkušenosti nahrazovat nebo částečně kompenzovat jinými, např. schopnostmi a růstovým potenciálem nebo osobními vlastnostmi kandidáta.

Důležité je pochopitelně stanovit jen takové charakteristiky kandidátů, které jsme schopni objektivně zjistit, tj. pro které máme k dispozici odpovídající metody posouzení. Definování požadavků se neobejde ani bez odpovídajících znalostí pracovního trhu: nerealistické představy o požadovaných kandidátech mohou vést k tomu, že jsou dlouhodobě hledány osoby, které se na pracovním trhu nevyskytují.

Osobní a motivační předpoklady kandidátů

Zatímco vymezení odborných, jazykových a dalších „technických“ kritérií výběru zpravidla nepředstavuje problémem (především u technicky orientovaných manažerů dochází někdy spíše k jejich přecenění), potíže mohou činit požadavky týkající se **osobních a motivačních předpokladů** kandidátů, především jejich osobnostních vlastností, motivačního profilu, postojů, případně i jejich dalšího rozvoje potenciálu.

1110

Tyto vlastnosti mohou být přítomny pro úspěšnost u některých pracovních míst důležitější než odborné znalosti a zkušenosti. Zatímco odborné předpoklady si lze zpravidla dříve či později osvojit (a většina z nich v současné době poměrně

rychle zastarává), osobnostní předpoklady uchazečů jsou do značné míry dlouhodobě dané.

K základním východiskům výběru osob lidí patří porozumět osobním charakteristikám, které zaměstnance vzájemně odlišují a které podmiňují i rozdíly v jejich pracovních výsledcích či chování na pracovišti. K těmto charakteristikám patří především schopnosti, osobnostní vlastnosti, pracovní motivace, k níž lze zahrnout i typické pracovní postoje zaměstnanců, a dále tvořivost či kreativita. Lze k nim přiřadit i sklon ke kontraproduktivnímu, tj. neetickému či dokonce nezákonnému jednání poškozujícímu podnik.

VÝCHODISKEM JSOU SCHOPNOSTI

1115 Individuální rozdíly, mající při výběru i řízení lidí zpravidla největší význam, souvisejí s lidskými schopnostmi. Schopnosti, neboli **osobní předpoklady** pro výkon určité činnosti, vznikají kombinací vrozených vloh a výsledků učení a pracovník jich může mít širokou řadu: od schopnosti vycházet dobře s lidmi až po schopnost násobit paměti velká čísla. Většinu těchto schopností lze zařadit do čtyř širokých kategorií: schopností fyzických a psychomotorických, schopností rozumových, schopností či dovedností sociálních a schopností řídicích. K těm posledním je přitom vedle schopností řídit ostatní třeba zahrnout i schopnost řídit sebe sama.

1120 **Fyzické schopnosti**, tj. síla, výdrž a tělesná koordinace jsou důležité pro výkon ve fyzicky náročných oblastech. Psychomotorické schopnosti jsou předpokladem pro koordinaci smyslových informací a fyzických pohybů a jsou důležité všude tam, kde je třeba jemné koordinace smyslového vnímání a tělesných pohybů. Jejich projevem je schopnost udržovat určité psychomotorické či pohybové tempo, vykonávat určité opakované pohybové úkoly po delší dobu bez chyb apod. Tyto schopnosti jsou převážně vrozené, čehož si v praxi všiml již zakladatel tzv. vědeckého řízení F. W. Taylor, který poukázal již před sto lety na to, že správný výběr zaměstnanců disponujících psychomotorickými schopnostmi dává podstatně lepší výsledky než jakákoli snaha vytvářet tyto schopnosti tréninkem.

1125 **Rozumové schopnosti**, které jsou dnes ve většině firemních oblastí v centru pozornosti, jsou předpokladem pro inteligentní uvažování a analýzu informací. Rozhodují o tom, jak dobře člověk zvládá duševní úkoly vyžadující chápání, uvažování, představování si a pamatování. K rozvoji těchto schopností slouží vzdělání a praxe.

Jednotlivé rozumové schopnosti spolu úzce souvisejí a jsou proto zpravidla vyjadřovány souhrnně, v podobě tzv. obecné rozumové schopnosti (inteligence), měřené pomocí inteligenčního kvocientu (IQ). Obecná rozumová schopnost je ve zvýšené míře důležitá zejména v organizacích, které pravidelně nebo často procházejí změnami, a které proto od svých zaměstnanců vyžadují trvalé učení, schopnost inovací a pružný přístup k požadavkům svého pracovního místa.

Vedle obecné rozumové schopnosti může být v praxi užitečné sledovat i individuální rozumové rozdíly týkající se určitých typů uvažování (které jednotliví

lidé často zvládají lépe nežli jiní). Psychologie v této souvislosti hovoří o určitých dimenzích rozumové schopnosti, zahrnujících verbální schopnost (schopnost chápat a efektivně používat psaných a mluvených slov, ale i srozumitelně a úsporně se vyjadřovat), kvantitativní schopnost (schopnost rozumět číselným údajům a řešit číselné problémy), schopnost úsudku (schopnost nacházet podstatu problémů a řešit je, tj. identifikovat klíčové otázky, chápat vztahy, správně strukturovat a řešit problémy, analyzovat a definovat alternativy, syntetizovat informace apod.), schopnost dedukce (schopnost používat logiku a vyvozovat závěry), prostorovou představivost (schopnost mentálně, tj. v představách manipulovat s prostorovými objekty), schopnost vnímání (schopnost rychle a přesně rozpoznat detaily vnímaných předmětů) a paměť (schopnost vybavovat si dříve zpracované informace).

Sociální schopnosti či dovednosti a schopnosti řídicí jsou na rozdíl od schopností předchozích zpravidla výrazně podmíněny zkušeností a učením.

K sociálním schopnostem významným pro podnikovou praxi patří především schopnosti (účinně) komunikovat a spolupracovat, ale i schopnosti prosazovat se ve společenském prostředí (asertivita), ovlivňovat a přesvědčovat ostatní, motivovat své spolupracovníky nebo podřízené nebo budovat důvěru, přispívat k práci týmu, řešit konflikty apod. Jejich součástí jsou i schopnosti naslouchat ostatním a chápat jejich motivy a pocity označované jako **emocionální inteligence**.

K řídicím schopnostem lze řadit nejen schopnosti řídit ostatní, ale (nebo dokonce především) i schopnosti řídit sebe sama a samostatně vykonávat svou práci. Ty jsou nejen předpokladem pro řízení ostatních, ale i důležitou podmínkou pro výkon samostatné práce charakteristické především pro rozšiřující se skupinu tzv. znalostních zaměstnanců.

Schopnost řídit sebe sama označovaná též jako **osobní efektivita** zahrnuje mimo jiné schopnost plánovat vlastní práci, stanovovat priority a organizovat vlastní čas, udržovat po delší dobu značné pracovní nasazení či pracovní tempo, překonávat překážky, bránit se vyrušením, vyrovnávat se se stresem, přecházet snadno z jednoho úkolu na druhý apod. Patří k nim schopnost cílové či výkonové orientace („tah na branku“). Ke schopnostem pro řízení ostatních patří pak navíc i schopnost účinně plánovat, koordinovat a kontrolovat práci druhých. Důležitou součástí těchto řídicích schopností jsou i specifické schopnosti sociální. Ty krom obecných sociálních dovedností zmíněných výše zahrnují i schopnosti vést, působit vlastním příkladem, delegovat, podporovat rozvoj a osobní růst pracovníků, inspirovat je apod.

OSOBNOSTNÍ PROFIL KANDIDÁTA

Dvě osoby se srovnatelnými schopnostmi vykonávají tutéž práci často odlišně. Jedna dokáže pružně reagovat na změnu pracovních pravidel, jiná je schopna klidněji jednat s rozčileným zákazníkem. Společný základ těchto rozdílů spočívá v **osobnostním profilu zaměstnance**, tj. v relativně stálých psychologických charakteristikách podmiňujících odlišnosti ve způsobu chování. Osobnostní profil člověka odráží zděděné vlastnosti i vlivy sociálního a kulturního prostředí - výchovu a ranou sociální zkušenost, vzdělání, profesní příslušnost apod. Vrozené dispozice jsou však pro jejich utváření rozhodující.

Osoby s různými osobnostními profily se zpravidla liší svým sklonem vyhledávat určité typy pracovních úkolů, zkušeností či vztahů. Mají odlišné předpoklady pro rozvoj některých pracovních schopností i pro pracovní motivaci a jejich motivace na určitých pracovních místech se může lišit. Mohou mít i tendenci preferovat odlišný pracovní styl. Rozdíl v osobnostních rysech podmiňující odlišný způsob práce mohou být proto i zdrojem konfliktů ve spolupráci mezi zaměstnanci.

Na rozdíl od schopností, které lze trénovat, je osobnostní profil zaměstnance relativně neměnný. Osobnosti dospělých se sice mohou měnit, většinou však jen pomalu; spíše než osobnostní rysy se přitom v průběhu života mění tzv. sebezpetí, tj. způsob, kterým osoba nahlíží na sebe sama. Z hlediska personálního řízení je proto ve většině případů efektivnější zaměřit se na porozumění osobnostnímu profilu zaměstnance, nikoli na snahu o její změnu. Porozumění osobnosti zaměstnance umožňuje vybrat zaměstnance pro odpovídající pracovní úkoly a požadavky pozice i pro určitou firemní kulturu, případně mu přizpůsobit, je-li to možné, jeho pracovní prostředí.

1150 K základním osobnostním vlastnostem, kterými se mohou jednotlivé osoby vzájemně odlišovat, patří pět povahových rysů. Tvoří je:

- Extroverze či introverze, tj. stupeň, ve kterém je osoba společenská, družná, hovorná a asertivní, nebo naopak uzavřená, preferující své vnitřní prožitky a úzký okruh sociálních kontaktů.
- Emocionální stabilita či labilita, tj. rozsah, ve kterém jsou emoce osoby spíše klidné a vyvážené, náladově stálé, nebo naopak jeví vyšší sklon k výraznějším emocionálním projevům (v podobě úzkostnosti, deprese, hněvu, rozpaků apod.), ke kolísání nálad.
- Sklon ke spolupráci či soupeřivosti, tj. míra, ve které se u osoby projevují takové rysy jako je zdvořilost, důvěra, flexibilita, dobrosrdečnost, tolerance, sklon promíjet nebo naopak tendence k soutěživosti, cynismu, podezřívavosti.
- Svědomitost (odpovědnost) či lehkomyšlnost, tj. stupeň, ve kterém se osoba projevuje jako vytrvalá, pracovitá, disciplinovaná, spořádaná a důkladná nebo naopak spíše chaotická se sklonem podléhat impulsům.
- Otevřenost či naopak uzavřenost vůči novým zkušenostem charakterizující zájem a ochotu osoby zkoušet nové myšlenky a zkušenosti, projevovat sklon k představitosti, zvědavosti, ideově tolerantnosti nebo naopak sklon k opatrnosti a tendenci preferovat věci známé a předvídatelné.

1155 Jednotlivé osobnostní vlastnosti mohou být u konkrétní osoby kombinovány, a to prakticky libovolným způsobem. Míra, se kterou se jednotlivé osobnostní vlastnosti a kombinace vyskytují u jednotlivých osob, vytváří jejich **individuální osobnostní profil**. Jeho příkladem může být osoba výrazně extrovertní, emocionálně stabilní, se sklonem ke spolupráci, svědomitá a otevřená vůči novým poznatkům a zkušenostem nebo naopak osoba spíše introvertní, emocionálně labilní apod.

Vztah mezi osobnostním profilem zaměstnance a jeho pracovní výkonností není zcela jednoznačný, některé souvislosti jsou však prokázány. U většiny pracovních míst existuje silný vztah především mezi výkonem a svědomitostí. Tato osobnostní vlastnost je důležitá pro všechny základní aspekty pracovní výkonnosti – pro úspěšné zvládnutí tréninku, osobní produktivitu i převzetí náročnějších úkolů (povýšení).

Positivní vztah k pracovní výkonnosti byl u některých profesních kategorií prokázán i u extroverze, otevřenosti vůči novým zkušenostem, emocionální stability a sociální vstřícnosti. Výzkumy však současně ukázaly, že vztahy mezi pracovní výkonností a osobnostními vlastnostmi jsou částečně podmíněny tím, do jaké míry se osobnostní profil zaměstnance shoduje s osobnostními rysy ostatních zaměstnanců v organizaci: jsou-li tyto profily podobné, je výkonnost zpravidla vyšší. Pro výběr zaměstnanců z toho plyne, že personalisté či manažeři by si měli uvědomovat převažující osobnostní profil pracoviště, na které je nový zaměstnanec přijímán; ten totiž ovlivňuje, jaké typy osobností na něm budou úspěšné.

S osobnostními rysy může souviset i sklon k problémovému chování zaměstnanců, poškozujícímu organizaci a její pověst (k nemorálnímu, podvodnému nebo jinému nezákonnému chování, úmyslnému poškozování produktů či firemního zařízení apod.).

OSOBNÍ MOTIVACE

Podobně jako u schopností a osobních vlastností existují mezi osobami značné rozdíly i v zájmu o práci či ve zdrojích jejich **osobní pracovní motivace**. Zdroje individuální pracovní motivace lze třídít různými způsoby, jejich jednoduché a praktické rozdělení je třídění do pěti základních skupin. Tvoří je:

- motivace spočívající na získání finanční odměny, tj. tzv. vnější pracovní motivace,
- motivace založená na zajímavosti či zábavnosti práce, čili tzv. vnitřní pracovní motivace,
- motivace založená na osobní pověsti či odborné reputaci,
- motivace založená na potřebě dosažení určitého osobního výkonu, snaze vyřešit problém, dosáhnout určitého výsledku nebo překonat překážky,
- motivace spočívající na společenském poslání práce.

Jednotlivé motivační faktory pochopitelně nepůsobí izolovaně a v praxi se v zájmu doplňují a prolínají. Vnímavost pracovníků vůči jednotlivým motivačním faktorům může však být velmi odlišná. Klíčem ke správnému výběru zaměstnanců je odhalit, které z hlavních motivačních faktorů na ně působí především a dosáhnout shody mezi motivačním profilem zaměstnance a povahou pracovního místa. Poznání hlavních motivačních faktorů je pochopitelně důležité i pro řízení jednotlivých zaměstnanců.

Vnější motivace

Vnější motivace je charakterizována zájmem o finanční a další materiální statky, tj. plat, odměny, zaměstnanecké výhody apod. K symptomům vnější motivace patří především zájem zaměstnance o to, jakou odměnu mu určitá práce nebo úkol přinesou, jeho sklon očekávat odměnu za jakoukoli práci navíc, hovořit o tom, kolik si jednotliví zaměstnanci vydělají nebo kolik by si měli vydělat či tendence zabývat se majetkem ostatních.

K motivaci pracovníků, u kterých vnější motivace převažuje, je vhodné:

- stanovit jasná očekávání výsledků práce,
- sdělit jaké odměny za dosažené výsledky práce nebo vyšší pracovní úsilí zaměstnanci získají,

- podpořit vztah všech odměn a prémie k dosaženým výkonovým cílům,
- posílit podíl výkonového odměňování na celkové odměně zaměstnanců,
- zavést nepeněžní odměny, o které zaměstnanci mohou usilovat (např. vyšší zaměstnanecké výhody).

Vnitřní motivace

1170

Zdrojem **vnitřní pracovní motivace** je potěšení, radost, příjemný pocit nebo dokonce zábava, kterou práce zaměstnanci přinášejí. K příznakům vnitřní motivace patří sklon zaměstnance hovořit o úkolech, které se mu líbí nebo nelíbí, ochota pracovat na určitých úkolech dobrovolně a bez ohledu na čas, ale i tendence unikat před úkoly, které ho nebaví nebo podávat při nich nižší výkon. Dojde-li manažer k závěru, že vnitřní motivace u pracovníků hraje důležitou úlohu, měl by se snažit:

- podporovat a zdůrazňovat zábavnost práce,
- dávat zaměstnancům možnost se při práci bavit,
- vytvářet příjemnou pracovní atmosféru,
- v rámci možností jednotlivým pracovníkům úkoly přidělovat podle toho, jaké úkoly mají nejraději.

Motivace za základě pověsti

Pro tuto motivaci je charakteristický zájem o dojem, který zaměstnanec ve svém okolí vytváří. K jejím příznakům patří zájem o udržení nebo posílení odborné pověsti, citlivost vůči názorům a hodnocením ostatních, snaha získat za svou práci chválu a uznání, časté dotazy na hodnocení vlastní práce, ale i sklon chlubit se nebo vyprávět o svých úspěších či věnovat vysokou pozornost tomu, kdo bude za vykonanou práci pochválen.

Motivační nástroje odpovídající této motivaci zahrnují především:

- vyslovení veřejné pochvaly a uznání pracovníkům, kteří dosáhli úspěchů,
- kritizování pracovníků za zavřenými dveřmi (nikdy ne na veřejnosti),
- přidělování projektů, které jsou výrazně „na očích“ ostatním,
- zdůrazňování veřejné prestiže, kterou zaměstnancům určitá práce přináší.

Motivace na základě výkonu

1175

Motivace na základě výkonu je charakteristická pro osoby snažící se dosáhnout svých vlastních standardů výkonnosti: dosáhnout náročných cílů, překonat překážky apod. Pracovník stimulovaný tímto způsobem se zpravidla nezajímá tolik o hodnocení ze strany ostatních. Důležité pro něj je uspět tvář v tvář svým vlastním požadavkům.

K projevům patří tendence zaměřovat se na nejtěžší úkoly, pracovat nejlépe v podmínkách, kdy je třeba plně uplatnit zvláštní schopnosti, vykonávat úkoly bez dohledu nebo řízení i výrazná snaha o rozvoj vlastních schopností.

I tento motivační zdroj je možno stimulovat prostřednictvím odpovídajících nástrojů. Patří k nim především:

106

- zadávání náročných úkolů vyžadujících značné osobní schopnosti a zkušenosti,
- vytváření příležitostí k rozvoji osobních schopností,
- zdůrazňování významu schopností pracovníka pro úspěch v určité činnosti nebo projektu,
- snaha nezadávat osobám motivovaným tímto způsobem úkoly nekvalifikované nebo nenáročné.

Motivace na základě poslání

Motivace tohoto typu se opírá o potřebu věřit ve smysl práce. K projevům této motivace patří časté otázky vztahující se ke smyslu úkolů („Proč tuto práci provádíme?“), zájem o širší a dlouhodobý význam činnosti, sklon pracovat s výrazným nasazením v podmínkách, kdy zaměstnanec věří, na které pracuje, skutečně věří, ale i tendence omezovat nasazení u úkolů, kterým sám nevěří. K dalším projevům patří i důraz na dodržování profesních zásad.

K motivačním nástrojům odpovídajícím této formě pracovní motivace patří zejména:

- komunikování vize organizace,
- sdělení žádoucích konečných cílů práce,
- seznamování zaměstnanců s tím, jak jimi prováděné úkoly přispívají k dosažení vize a cílů organizace,
- optimismus vztahující se k možnosti dosáhnout stanovených cílů.

Potřeby výkonu, sounáležitosti a moci

Jiné třídění individuální pracovní motivace (vycházející z tzv. McClellandovy teorie potřeb) vysvětluje pracovní motivaci na základě tří hlavních potřeb. Patří k nim již zmíněná potřeba výkonu (dokázání si vlastních schopností, řešení nových a náročných úkolů), potřeba sociální sounáležitosti (navázání sociálních vztahů, vytvoření příslušnosti ke skupině či organizaci) a potřeba moci. Ta se může vztahovat jak k možnosti kontrolovat vlastní práci, požívat pracovní autonomii apod., tak k možnosti řídit a kontrolovat práci druhých, dohlížet na ostatní apod.

I **McClellandova teorie potřeb** předpokládá, že výše jednotlivých potřeb je u různých osob proměnlivá a má vztah k jejich výkonu, resp. úspěšnosti v různých pracovních pozicích. Jednotlivé potřeby se přitom mohou projevovat otevřeně nebo skrytě. Tak např. osoba s vyšší potřebou moci může hledat či vyžadovat práci s vyšší autonomií (a pracovat v takové pozici s vyšším nasazením); vyšší potřeba moci je předpokládána i u kandidátů na manažerská místa. Osoba s vyšší potřebou sounáležitosti může cítit vyšší spokojenost (a podávat vyšší výkon) v práci přinášející sociální kontakty; v opačné situaci si naopak může stěžovat na to, že pracuje sama apod. Ke zjišťování uvedených potřeb bylo vyvinuto několik testů umožňujících identifikovat dominantní motivační zaměření osoby.

1180

107

PRACOVNÍ POSTOJE

1185 Pracovní postoje jsou zdrojem rozdílů v reakci na určitou pracovní situaci nebo ve způsobu jejího osobního vyhodnocení. I když řada pracovních situací vyvolává podobné pracovní reakce prakticky u všech zaměstnanců, v některých situacích se tyto reakce liší.

Příkladem může být osoba s negativním postojem k autoritě, která má mít tendenci chápat kontrolu či otázky ze strany svého vedoucího jako zasahování do svého soukromí. Může na ně proto reagovat útočně nebo naopak defenzivně. Zaměstnanec s pozitivnějším postojem k autoritě může naopak stejnou situaci chápat jako zájem o svou práci i svou osobu ze strany nadřízeného, a reagovat proto na ni s potěšením.

Pod vlivem individuálních rozdílů v osobnostním i motivačním profilu, často však i v důsledku osobních pracovních zkušeností s podmínkami a povahou práce, řídicím stylem, vztahy na pracovišti, způsobem hodnocení a odměňování zaměstnanců apod., se u zaměstnanců mohou utvářet i určité širší pracovní postoje podmiňující jejich pracovní chování. Významné jsou především tři typy těchto širších postojů, a to pracovní spokojenost, vztah k organizaci a zájem o práci.

1190 Pracovní spokojenost zaměstnance souvisí s jeho motivací. Závisí na jeho potřebách (jejich povaze a relativní důležitosti), pracovních podmínkách a náplni práce, odměňování a vztazích k ostatním zaměstnancům a manažerům. Charakteristiky práce a pracovního prostředí jsou přítomné nejen jako takové, ale v tom, jak je jednotliví zaměstnanci vnímají a jaký je jejich trvalejší sklon k pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti.

Pracovní výkonnost a spokojenost spolu souvisejí, nikoli však bezprostředně. Vyšší spokojenost zaměstnanců nemusí nutně vést k jejich vyšší výkonnosti; vyšší výkonnosti však nelze dlouhodobě dosahovat v podmínkách převažující pracovní nespokojenosti nebo dokonce za cenu poklesu pracovní spokojenosti zaměstnanců. Výkon lze zvýšit např. vytyčením náročnějších cílů, pokud se však s vyšší cíli nezvýší i úroveň odměňování, může se snadno stát, že spokojenost zaměstnanců klesne, protože odměňování bude chápáno jako nespravedlivé a tento pokles se promítne i ve výkonu.

Zaměstnanec, který je se svou prací nespokojen má navíc tendenci z ní učinit méně významnou část svého života. V práci se pravděpodobně nebude příliš snažit – bude pracovat pod úrovní svých možností a nebude usilovat ani o zvýšení svých pracovních schopností.

1195 Vztah k organizaci (ztotožnění se s organizací) představuje pracovní postoj silného pocitu sounáležitosti. V praxi se často projevuje tím, že zaměstnanci se o své firmě zmiňují jako o „nás“. Zaměstnanci mající tento postoj mají zpravidla sklon nebrat v úvahu drobnější zdroje pracovní nespokojenosti, nevdají jim nutnost pracovat přesčas, pomáhat jiným zaměstnancům apod. Zpravidla předpokládají, že členy své organizace budou po dlouhou dobu. Nízký pocit sounáležitosti s organizací je zpravidla spojen s nespokojeností, s vyššími absencemi a úvahami o opuštění organizace; zaměstnanci s nízkým pocitem

sounáležitosti pohlíží na organizaci jako na něco cizího, v řeči se o ní zmiňuje jako o „nich“.

Pocit sounáležitosti s organizací je obecně podmíněn třemi druhy faktorů: osobnostními rysy zaměstnance, situačními charakteristikami pracoviště (a způsobem, kterým je zaměstnanec vnímá) a pozičními faktory, tj. postavením jeho pracovní pozice v úrovni firemní hierarchie, délkou zaměstnání apod. Na této skutečnosti je možno založit postup organizace při posilování pocitu sounáležitosti. Organizace by se měla snažit hledat zaměstnance s obecně pozitivními pracovními postoji (ochotu přebírat odpovědnost, snahu dosáhnout úspěchu apod.) a u zaměstnanců tyto postoje pomoci motivačních nástrojů podporovat. Posilování pocitu identifikace s firmou je v posledních letech o to důležitější, že řada požadavků kladených na firmy (omezování nákladů a personálních stavů) vede k poklesu ztotožnění se zaměstnanců s jejich organizací i k poklesu důvěry i zaměstnanecké loajality.

Zájem o práci či identifikace s pracovní pozicí mohou být u některých zaměstnanců natolik vysoké, že tito pracovníci běžně převyšují výkonové požadavky své pozice. K identifikaci s vlastní prací dochází u osoby, kterou uspokojuje její práce jako taková a která se ji proto snaží vykonávat co nejlépe. Zaměstnanec s opačným postojem se o svou práci naopak příliš nezajímá a pracuje převážně pro finanční odměnu. Identifikace s vlastní prací, podobně jako identifikace s organizací, vzrůstá s věkem, s počtem let strávených v organizaci, s vyšším pocitem pracovní jistoty a větší možností podílet se na rozhodování.

Vztah mezi osobnostním profilem zaměstnance a jeho pracovní výkonností je složitější, i zde lze však některé souvislosti považovat za prokázané. Vydeme-li z pojetí osobnosti založené na pěti výše uvedených dimenzích, pak pro většinu zaměstnanců se jako nejsilnější ukazuje být vztah mezi výkonem a svědomitostí. Tato osobnostní dimenze se ukázala být podstatná pro všechny základní aspekty pracovní výkonnosti – úspěšné zvládnutí tréninku, pro osobní produktivitu i pro předpoklady pro povýšení.

INDIVIDUÁLNÍ ROZDÍLY A KREATIVITA

Kreativní a inovační chování, které se pro řadu organizací v konkurenčním a rychle se měnícím prostředí stává nezbytné, začíná tvořivostí na individuální úrovni. Tou lze chápat osobní schopnost vytvářet nové myšlenky či přicházet s novými způsoby pohledu. Organizace, které kreativitu na osobní úrovni vyhledávají a podporují, mají větší šanci na to, aby se nové myšlenky promítly i do jejich pracovních postupů a strategie.

Jak může organizace osobní kreativitu rozpoznat a vyhledávat? S kreativitou či sklonem k inovacím souvisejí určité osobnostní vlastnosti – široké zájmy, tendence být přitahován složitějšími úkoly, představitivost, osobní energie, nezávislost, silná sebedůvěra. S kreativitou souvisí i určité rozumové schopnosti, především schopnosti divergentního a konvergentního myšlení. Divergentní uvažování spočívá ve schopnosti vyhledávání rozdílů mezi různými situacemi, konvergentní uvažování pak naopak ve schopnosti vyhledávat jejich podobnosti.

Považuje-li organizace kreativitu za důležitou, měla by ji systematicky podporovat výběrem kreativních osob především na řídicí funkce. Skutečností však je, že většina organizací při výběru osob na manažerské pozice, na kterých by se vzhledem k jejich vlivu měla osobní tvořivost uplatňovat nejvíce, hodnotí kandidáty spíše s přihlédnutím k jejich schopnostem analytickým a organizačním nežli na základě jejich osobní imaginace a dalších předpokladů osobní kreativity.

PROBLÉM „KONTRAPRODUKTIVNÍHO CHOVÁNÍ“

1210

Termínem **kontraproduktivní chování** máme na mysli činnosti, které organizaci a její pověst poškozují. Patří k nim především různé formy podvodného, nemorálního nebo nezákonného chování, ale i úmyslné poškozování produktů či firemního zařízení, mající za následek pokles produktivity.

Kontraproduktivní chování může být vyvoláno některými situačními faktory odrážejícími se v pohledu zaměstnance na to, jak jeho organizace plní „psychologický kontrakt“, tj. nepsaná pravidla vzájemných vztahů, který s ním při jeho přijetí uzavřela. Získá-li zaměstnanec pocit, že organizace jejich vzájemný psychologický kontrakt neplní, může mít tendenci subjektivně vnímanou nespravedlnost „narovnat“. Tento pohled, zdá se, potvrzují průzkumy provedené v odvětví maloobchodních supermarketů, které ukázaly, že u zaměstnanců plánujících opustit svou firmu je výskyt krádeží sedmkrát častější než u ostatních zaměstnanců; ti zaměstnanci, kteří krádeže přiznali, rovněž častěji zastávali názor, že se k nim jejich organizace chová nespravedlivě.

Kontraproduktivní jednání souvisí však i s určitými individuálními osobnostními rysy, na které by se měl výběr zaměstnanců zaměřit. Průzkumy např. ukázaly, že manažeři, kteří se dopouštějí trestných činů „bílých límečků“, se od ostatních manažerů odlišují nižší úrovní sociální zásadovosti, odpovědnosti i osobního ohledu na pravidla a společenské normy. Sklon k neetickému či kontraproduktivnímu chování, především u významnějších pozic, lze však v praxi nejlépe odhalit rozbořením minulé činnosti pracovníků (např. pomocí referencí), ale i drobnými rozpory či nepravdivými tvrzeními v pracovním životopise uchazeče.

Nejdůležitější požadavky

Přehled osobních vlastností a předpokladů, který dále uvádíme, představuje soubor osobních požadavků, které jsou u většiny pracovních pozic – bez ohledu na jejich konkrétní náplň – zpravidla nejdůležitější.

- Schopnost (a ochota) pracovního nasazení. Schopnost pracovat se značným nasazením a tempem a jít vytrvale za dosažením pracovního cíle může často nahradit nedostatek zkušeností nebo tréninku. Naopak platí, že ani sebelepší schopnosti nemohou kompenzovat chybějící iniciativu nebo pracovní morálku. Součástí tohoto předpokladu je i osobní flexibilita, představující schopnost (a ochotu) měnit zavedené zvyklosti, přijímat nové pracovní úkoly a činnosti a učit se novým postupům. I když tento pracovní předpoklad si s jistotou ověříme až po přijetí kandidáta, vhodné dotazování

uchazečů (viz dále) může o jejich obvyklém pracovním nasazení mnohé prozradit.

- Pracovní stabilita. Žádný zaměstnavatel nehledá kandidáta, který se krátce po svém nástupu začíná poohlížet po novém pracovním místě. Ukazatelem pracovní (ne)stability přijímaného zaměstnance jsou především průměrné doby, které strávil na svých předchozích místech, a důvody, proč tato místa opustil. Přijímací řízení by se proto mělo vždy zaměřit na to, zda pracovník již ukončil své období hledání a zda se opravdu hodlá pracovní „usadit“.
- Pozitivní pracovní postoje. Pozitivní, přátelský a vstřícný přístup zaměstnanců činí práci příjemnější a snazší. Při přijímání nových zaměstnanců je proto vždy vhodné představit si, jak příjemná spolupráce s novým zaměstnancem bude.

Mezi kandidáty mohou existovat rozdíly např. v tendenci pocívat pracovní nespokojenost. Vyšší individuální dispozice k pracovní nespokojenosti mají osoby s tzv. negativní afektivitou vykazující vyšší výskyt nepříznivých náladových stavů ve všech oblastech života. Tyto osoby si v jisté míře s sebou pracovní nespokojenost již do práce přinášejí a jejich sklon k nižší úrovni spokojenosti nemůže organizace příliš ovlivnit. Osoby s negativní afektivitou mají navíc sklon svou vyšší citlivost přenášet i na jiné.

Odpovědnost a loajalita. Cílem výběru by mělo být vybrat osoby, které jsou ochotny převzít odpovědnost svých pracovních míst a ve svých pracovních činnostech zachovávat loajalitu vůči zaměstnavateli. Důležitými ukazateli smyslu kandidáta pro odpovědnost mohou být i relativní „drobnosti“, např. to, zda k rozhovoru přijde včas.

Motivace. U významnějších pracovních pozic by se pracovní motivace kandidátů neměla omezovat na motivaci finanční. Pro vysokou pracovní výkonnost a spokojenost je zpravidla nezbytná vnitřní motivace zaměstnance daná tím, nakolik se povaha jeho práce shoduje s jeho dlouhodobými zájmy. Lidé se vzájemně liší svým zájmem pracovat spíše individuálně nebo v týmu, preferencí spíše analytických, koncepčních nebo společenských úkolů, tendencí vyhledávat prostředí umožňující a podporující soutěživost nebo spolupráci apod.

PŘÍKLAD

Profil manažerských předpokladů

Specifikace osobních požadavků je zvláště důležitá u manažerských pozic. Jasně stanovený profil osobních předpokladů, které budou u úspěšného uchazeče vyžadovány, zde slouží i jako nástroj k omezení subjektivity či politických tlaků při výběru kandidátů. Příkladem takové specifikace může být modelový profil osobních předpokladů na místo generálního ředitele společnosti, který je rozdělen do šesti bodů:

1. Osobnostní a výkonové předpoklady

Schopnost vysokého pracovního nasazení, orientace na výsledky, odpovědnost, důkladnost, systematicčnost, flexibilita. Schopnost překonávat překážky, vyrovnávat se se stresem.

Morální integrita, emocionální stabilita, sebedůvěra, vnitřní motivace, pozitivní myšlení. Schopnost řídit vlastní čas, zvyk dodržovat termíny.

2. Řídící a organizační schopnosti

Schopnost stanovovat cíle a priority, plánovat, delegovat a kontrolovat práci, stanovovat a dodržovat pravidla. Rozhodnost, sklon neodkládat řešení, nepřenášet odpovědnost na ostatní.

3. Schopnost vést, motivovat a komunikovat

Schopnost formulovat přesvědčivou vizi, působit vlastním příkladem, vyvolávat důvěru, motivovat, inspirovat a rozvíjet podřízené, přesvědčivě komunikovat, objektivně hodnotit, řešit konflikty.

Schopnost koučovat podřízené, neformální autorita, nekonfliktní, přátelské, zdvořilé vystupování.

4. Analytické schopnosti, schopnost úsudku

Schopnost identifikovat klíčové otázky, chápat skryté vztahy, správně strukturovat a řešit problémy, analyzovat a definovat alternativy, syntetizovat informace. Srozumitelné a úsporné vyjadřování.

5. Odborné předpoklady

Odpovídající vzdělání, znalost klíčových odborných otázek svého oboru, sledování odborných trendů, zájem o vlastní obor a další osobní odborný růst.

Schopnost formulovat a adaptovat firemní strategii, využívat controllingu. Dobrá znalost trendů mezinárodní ekonomiky a interkulturního managementu, jazykové znalosti.

6. Loajalita vůči společnosti

Vysoká identifikace se společností, tendence hájit zájmy společnosti, vystupovat na její podporu, spojovat se společností svou profesní kariérou, odpovědné chování vůči společnosti

3.3

Získávání kandidátů

1220

Personální činnosti spojené s vnějším získáváním zaměstnanců tvoří **personální marketing podniku**. V širší slova smyslu lze do nich zahrnout činnosti spojené s prezentací firmy na pracovním trhu, mediální politikou zaměřenou na trh práce a vytvářením její dobré zaměstnavatelské pověsti, jejíž součástí je i stabilita zaměstnání v podniku, způsob jednání s uchazeči o zaměstnání, systémem odměňování a zaměstnaneckých výhod, pracovní vztahy a způsob komunikace se zaměstnanci, sociální péči a péče pracovní prostředí, možnosti personálního rozvoje, firemní kultura apod.

112

V užším pohledu zahrnuje personální marketing především personální inzerci, případně sponzorování a spolupráci s institucemi působícími na trhu práce (úřady práce, školami, personálními agenturami, studentskými a profesními organizacemi apod.).

Metody získávání pracovníků

Metody získávání pracovníků na uvolněná nebo nově vytvářená pracovní místa (způsoby personálního náboru) lze rozdělit podle míry aktivity organizace (na aktivní a pasivní), podle směru, kam se organizace obrací především (k vnějším nebo vnitřním zdrojům) či podle jednotlivých cest, kterými noví zaměstnanci do organizace přicházejí.

1225

Aktivní získávání pracovníků se v závislosti na typu obsazovaného místa může opírat o vyhledávání kandidátů uvnitř organizace, získávání uchazečů na základě osobních doporučení spolupracovníků nebo profesionálních kolegů, získávání nových zaměstnanců na školách, pomocí úřadů práce, agentur zprostředkujících dočasně či trvalé zaměstnání, personálních společností zabývajících se vyhledáváním kandidátů, prostřednictvím internetu, personální inzercí v médiích apod.

U větších společností a v podmínkách konkurenčních pracovních trhů patří k základním metodám získávání pracovníků trvalá tvorba image spolehlivého a přitažlivého zaměstnavatele s cílem zabezpečit, aby co nejvíce pracovních pozic mohlo být obsazeno na základě spontánních uchazečů, tj. bez použití inzercí a dalších nákladných forem náboru.

Jednotlivé metody získávání zaměstnanců se liší svou efektivitou (náklady, rychlostí, spolehlivostí apod.). Tak např. inzertní hledání většinou není vhodné k obsazování vyšších míst, efektivní však může být v případě hledání mladých spolupracovníků, specialistů či manažerských záloh, neboť oslovuje širokou skupinu potenciálních kandidátů. Nevýhodou mohou být poměrně vysoké náklady a zpravidla i nutnost probírat se množstvím odpovědí, zahrnujících většinou velký počet zcela nevhodných osob.

K hlavním metodám personálního náboru patří následující postupy:

- Pohled dovnitř organizace. Pro většinu větších organizací platí, že při hledání kandidátů je třeba se podívat nejprve dovnitř firmy. Obsazování pozic vnitřními zdroji je nejen snazší a levnější, ale vede zpravidla i k vyšší motivaci stávajících zaměstnanců; vnitřní kandidáti mají navíc tu výhodu, že jsou již s chodem organizace i její kulturou seznámeni. Pohled za hranice organizace by měl proto přijít ke slovu teprve potom, jestliže jsme zdroje interních kandidátů vyčerpali.

Hledá-li podnik současně větší počet kandidátů nebo jsou-li obsazovaná místa pro něj významná, může být pohled dovnitř organizace rozšířen do podoby personálního nebo manažerského auditu [§3455], který je zpravidla zadán vnější poradenské společnosti. Jde o službu zaměřenou na komplexní posouzení předpokladů jednotlivých členů existujícího manažerského

113

týmu podniku a jeho personálních záloh, to vzhledem k klům a úkolům, které před nimi stojí a na pozadí poradenských zkušeností spojených s širší znalostí předpokladů manažerské úspěšnosti v jednotlivých oblastech. Jeho cílem může být nejen obsazení volných či nově vytvářených míst, ale i maximální využití manažerského potenciálu podniku, případně srovnání manažerských zdrojů podniku se situací jiných firem.

- Osobní doporučení. Dobré kandidáty lze často nalézt na základě osobních doporučení spolupracovníků, profesionálních kolegů, přátel nebo známých. Výhoda této cesty spočívá především v tom, že doporučení získáváme od osoby, jejímuž úsudku můžeme věřit: o silných a slabých stránkách kandidátů můžeme od důvěryhodných osob získat podstatně bližší informaci než na základě pouhého životopisu.

Na podporu této metody získání nových zaměstnanců lze někdy použít i určitých stimulačních nástrojů, spočívajících v odměnění zaměstnanců, kteří schopného kandidáta přivedou nebo doporučí. Metodu osobního doporučení naopak zpravidla nelze doporučit ve státních institucích, kde nebývají jasně definovány ani vyžadovány určité výkonnostní standardy. V podobných podmínkách vede tato metoda spíše k zaměstnávání známých, nacházejících obtížné uplatnění na trhu práce.

Opatrnost je na místě i tehdy, dochází-li k tendenci manažerů obklopotvat se osobami, které znají ze svého minulého působení. Jde-li o osoby, kterým pracovně i lidsky věří, jistě není třeba ji zásadně odmítat. Stane-li však tato tendence u určitého manažera rozhodujícím způsobem přijímání nových zaměstnanců, může to být proto, že manažer se snaží si ve firmě vytvářet své osobní, neformální zájmové skupiny. Může jít i o výraz jeho osobní nejistoty, tu je však na místě odstranit jinými prostředky. Je-li uvedená tendence spojena i s vyšším finančním ohodnocením osob se „zvláštními vztahy“, může být jejím důsledkem v podmínkách omezeného rozpočtu oddělení i nemožnost přijmout na další místa skutečně kvalifikované osobnosti.

- Získávání nových zaměstnanců na školách. Nákladově velmi efektivní formou získávání nových zaměstnanců, používanou zejména společnostmi kladoucími důraz na vlastní zaškolení nových zaměstnanců, je získávání uchazečů přímo ze škol, často již v průběhu jejich studia.
- Úřady práce. Zpravidla nepřilíší efektivní zdroj kandidátů, vhodný zejména pro méně kvalifikované pozice. V období, kdy dochází k hromadnému zeštíhlování firem, však může tento zdroj přinést i kvalifikované kandidáty.
- Agentury zprostředkující dočasné zaměstnání. Najímání dočasných pracovníků (či personální leasing) se stalo pro řadu společností rutinní záležitostí. Je-li třeba určitou kritickou pozici obsadit jen na krátký čas, avšak rychle, může jít o vhodné a jednoduché řešení. Výhodou přijetí dočasných pracovníků je i to, že dává možnost si potenciální zaměstnance vyzkoušet: pokud s pracovníkem nejsme spokojeni, stačí požádat o jeho nahrazení jiným; pokud se nám naopak líbí, je možné jej přijmout jako trvalého zaměstnance.
- Personální agentury a společnosti zabývající se vyhledáváním kandidátů. Může jít buď o spolupráci s personální agenturou zabývající se zpravidla výbě-

rem osob na nižší pozice, zpravidla cestou inzerce či hledání v databázi agentury (založené na ohlasech předchozích inzerátů či údajích o spontánních uchazečích) nebo personálně poradenskou firmou poskytující služby přímého vyhledání osob vhodné pro vyšší pozice, tj. metody cíleného vyhledání osobností, jež svým profilem dané pozici co nejvíce odpovídají; služba tohoto druhu bývá označována též jako executive search nebo head-hunting.

SPOLUPRÁCE S PERSONÁLNÍMI AGENTURAMI

Spolupráce s personální agenturou může vyhledání vhodného zaměstnance, zejména ve složitějších případech, výrazně usnadnit. Platí to však jen za podmínky, že se jedná o agenturu profesionální. Posouzení profesionality agentury a vyvarování se spolupráce s agenturami nepřilíší kvalitními je proto prvním předpokladem úspěchu. Správný výběr agentury je o to složitější, že na trhu jich dnes působí velká řada a že vedle společností s profesionálním know-how a jasně definovanými etickými standardy své profese na trhu působí i firmy zcela nekvalifikované. Pro podnik přitom nemusí vždy být snadné povahu firmy i podstatu jejích služeb jasně rozpoznat.

K úskalím činnosti personálních agentur, které je třeba mít na paměti, patří především to, že jejich služby mohou mít „masový“ charakter vedoucí k tomu, že jejich přístup ke kandidátům není příliš individuální, jejich hodnocení uchazečů zpravidla jednodušší (mnohdy se opírá jen o jejich profesní životopis nebo formulář, o jehož vyplnění je uchazeč požádán, případně o skupinově zadávané psychologické testy), a že jsou zpravidla v kontaktu s větším počtem potenciálních zaměstnavatelů (zpravidla u nich není kladen tak velký důraz na konflikt zájmů plynoucí z práce pro konkurující si zaměstnavatele), takže jejich prostřednictvím získává uchazeč přístup k většímu počtu firem.

Častým kamenem úrazu personálních agentur bývá i kvalita jejich vlastních zaměstnanců, kteří nejsou vždy vzhledem ke svým vlastním pracovním zkušenostem schopni plně chápat náplň, nároky a požadavky pozic, které obsazují. Tato skutečnost může ovlivnit nejen kvalitu jejich výběru uchazečů, ale i kvalitu informací, které těmto kandidátům před jejich jednáním s potenciálním zaměstnavatelem poskytují. Podnikoví personalisté spolupracující s personální agenturou by se proto měli vždy zajímat o to, kdo se bude vyhledáním či výběrem jejich kandidátů zabývat, jaké jsou jeho zkušenosti s pracovními místy podobného typu i hodnocením potenciálních kandidátů, jaká zpráva o kandidátech jim bude předána, jaké další služby (např. v podobě spoluúčasti při osobních rozhovorech s kandidáty v podniku) firma nabízí, jaké záruky na vybrané kandidáty poskytuje apod.

Pravidlem u personální agentury by mělo být, že potenciální zaměstnavatel získá vedle životopisu kandidáta i stručné, ale výstižné hodnocení jeho schopností, profesních zkušeností a povahových charakteristik včetně shrnutí jeho hlavních silných a slabých stránek (předností a potenciální rizika). Samostatná pozornost by v tomto hodnocení měla být věnována motivaci kandidáta, tj. důvodům, proč se o místo uchází, jeho platovým očekáváním, kariérovým a dalším představám do budoucna apod. Samozřejmostí by mělo být i to, kandidát získá dostatečné informace o pracovním místě, o které se uchází a že mu agentura pomůže i s optimální stylizací a úpravou profesního životopisu,

odpovídající požadovaným informacím o uchazeči. Základním etickým požadavkem pak je, aby uchazeč byl agenturou o výsledku svých kontaktů s potenciálními zaměstnavateli informován.

PŘÍMÉ HLEDÁNÍ (EXECUTIVE SEARCH)

1240

Důvodem použití **metody přímého hledání** je zpravidla to, že u významných, především vedoucích pracovních míst si potenciální zaměstnavatel zpravidla přeje provést skutečně vyčerpávající průzkum pracovního či manažerského trhu v dané oblasti a nespokojuje se s víceméně náhodným vzorkem kandidátů, kteří se přihlásí na inzerát. K dalším důvodům patří pak i to, že skutečně schopní manažeři se na inzerát přihlásí jen velmi zřídka a dávají zpravidla přednost možnosti prvního nezávazného kontaktu s personálním poradcem.

Profesionální pomoc při vyhledávání kandidátů pro vrcholné a specializované pozice prováděná cestou přímého hledání a osobního oslovení kandidátů představuje samostatnou formu manažerského personálního poradenství odehrávajícího se za úzké spolupráce klienta a poradce. Postup se opírá o důkladnou analýzu obsazované pozice – její náplně, cílů a začlenění do firemního organizmu i celkového významu pro firmu a její strategii. Vlastní poradenský postup spočívá pak v cíleném vyhledání osobností, jež svým profilem dané pozici co nejvíce odpovídají. Poradce se v tomto případě zpravidla snaží i o to, nalézt kandidáty, jejichž odborný a manažerský potenciál u jejich stávajícího zaměstnavatele není zcela využit.

Úkolem personálního poradce je posouzení potenciálních kandidátů na základě jejich odborných schopností, dosavadní profesní úspěšnosti a toho, nakolik a jak svými specifickými zkušenostmi mohou přispět k dalšímu rozvoji firmy. Jejich úkolem je zpravidla i shromáždit kvalitní reference na vytípané kandidáty, opírající se o skutečně objektivní, kvalifikované a nestranné zdroje. Zpráva o jednotlivých kandidátech, kterou personální poradce podniku předává, je v tomto případě podstatně podrobnější než v případě personální agentury a rozsáhlejší jsou i záruky, které poradenská společnost za své kandidáty poskytuje.

Podmínkou úspěchu v oblasti přímého hledání manažerů a specialistů je ze strany poradenské firmy nejen dobrá znalost specifických nároků jednotlivých typů pozic, širšího pozadí jednotlivých odvětví a podniků, které v nich působí. Předpokladem je i osobní znalost „klíčových hráčů“ manažerského světa v jednotlivých odvětvích a oblastech ekonomiky. Vedle těchto znalostí však přímé hledání zpravidla vyžaduje i velmi aktivní a časově značně náročné systematické vyhledávání potenciálních kandidátů, k čemuž profesionální firmy působící v této oblasti vytvářejí specializované struktury.

1245

– **Inzeráty v tištěných médiích.** Inzerování patří k nejčastějším formám získávání nových zaměstnanců. Jeho použití je vhodné především tehdy, kdy potřebujeme informaci o volném místě předat velkému počtu potenciálních kandidátů, kteří se mohou rekrutovat z širokého okruhu osob. Použití inzertní formy získávání kandidátů vyžaduje zvolit podobu inzerátu a jeho velikost, sestavit vhodný text a stanovit médium, ve kterém bude inzerát umístěn. Řešení všech tří uvedených otázek podstatně ovlivňuje efektivnost inzertní formy hledání – její náklady i výsledky.

K nabízení nižších pozic je většinou používána běžná řádková inzerce bez volného prostoru, případně inzerce ve formě letáků a vývěsek. Vyšší pozice vyžadují zpravidla orámovanou, individuální podobu inzerátů s odpovídajícím grafickým řešením. Text inzerátu by vedle označení pozice měl shrnovat i hlavní požadované charakteristiky uchazeče, v případě vyšší pozice pak i naznačovat její základní podmínky. V českém kontextu není většinou zvykem uvádět konkrétní údaje o nabízeném platu, v řadě zemí je však i tato praxe u manažerských pozic běžná.

Text inzerátů může či nemusí obsahovat název podniku, zejména v případě vyšších pozic to závisí zejména na tom, do jaké míry je firma ochotna o hledání kandidátů na určité pozici touto cestou informovat konkurenci. Zákony vyspělých zemí i ČR zakazují diskriminační formy inzercí, požadující, aby kandidátem byli pouze např. muži, mladší osoby apod.

Volba inzertního média nebo kombinace několika médií vzájemně se doplňujících závisí především na cílové skupině inzercí a lokalitě, ve které jsou osoby hledány. Pro hledání manažerů a specialistů jsou zpravidla voleny prestižní nebo ekonomicky orientované tiskoviny se specializovanými rubrikami nebo pravidelnými přílohami.

Inzertní hledání většinou není vhodné k obsazování vyšších míst – nejen ve světě, ale většinou už ani u nás nelze očekávat, že by se na inzerát hlásili skutečně špičkoví pracovníci. Efektivní je však v případě hledání mladých spolupracovníků, specialistů či manažerských záloh, neboť oslovuje širokou skupinu potenciálních kandidátů. Nevýhodou inzertní metody mohou být poměrně vysoké náklady a zpravidla nutnost probírat se množstvím odpovědí, zahrnujících většinou velký počet zcela nevhodných osob.

– **Internet.** Výhody internetu jako nástroje získávání nových zaměstnanců spočívají zejména v možnosti přímé nabídky pracovních pozic na vlastních webových stránkách firem, umožňujících získat podrobné informace jak o firmě, tak o náplni volných pracovních míst. Význam této metody se rychle zvyšuje a metoda je schopná zasáhnout rostoucí okruh potenciálních uchazečů.

1250

– **E-recruitment** je metodou, která na internetové hledání kandidátů navazuje. Nábor pracovníků probíhá metodou on-line, opírající se o hledání souladu mezi elektronickými daty o uchazečích a požadavky na obsazovanou pozici. K jeho krokům patří zveřejnění poptávky po pracovnících na webových stránkách firmy nebo on-line agentury, zveřejnění nabídky ze strany uchazečů o práci na základě on-line životopisu (e-resumé) zveřejněného na vlastních webových stránkách, prostřednictvím zprostředkovatele internetových služeb nebo prostřednictvím on-line náborové společnosti, a automatizované vyhledávání na základě požadavků a kritérií specifikovaných firmou, resp. uchazečem s využitím vyhledávačů (např. na základě klíčových slov).

1255

3.4

Posouzení kandidátů

1260

K posouzení kandidátů lze použít řadu metod. Některé z nich bývají používány vždy (analýza životopisu, přijímací interview, případně ověření referencí), jiné slouží spíše ke zjištění a ověření určitých speciálních předpokladů. Jedním ze základních úkolů personálního řízení při tvorbě standardní metodiky přijímacího a výběrového řízení je stanovit, které posuzovací metody budou na jednotlivé pozice použity a jaké hlavní skupiny předpokladů budou jejich pomocí zjišťovány.

Analýza životopisu

1265

Analýza životopisu tvoří výchozí metodu posouzení, sloužící zpravidla především pro úvodní selekci potenciálních kandidátů. Umožňuje posoudit zejména vzdělání a relevantní pracovní zkušenosti uchazečů (především tehdy, známe-li organizace, kterými kandidát prošel) a upozornit na některá rizika s uchazečem spojená, především pracovní nestabilitu (časté střídání pozic, nesouvislá, resp. nelogická pracovní kariéra). Svou vypovídací schopnost má i způsob sestavení životopisu, dodržení jeho náležitostí i jeho logické strukturování, vzhled a grafická podoba.

Strukturovaný profesní životopis by měl mít standardizovanou podobu sestávající z několika základních bloků a jeho délka by neměla příliš přesahovat jednu stranu (maximem jsou dvě strany). K hlavním blokům strukturovaného životopisu by měly patřit základní osobní údaje (jméno, titul, adresa a preferovaný způsob kontaktu; ostatní údaje není zvykem poskytovat, mimo jiné pro zabránění případně diskriminaci), přehled vzdělání (především nejvyššího dosaženého vzdělání), profesionální zkušenosti (firmy, pracovní zařazení, hlavní odpovědnosti, náplně projektů, dosažené úspěchy apod., v chronologickém, případně obráceném chronologickém pořadí od-do), další znalosti (jazyky, počítačové znalosti apod.), případně členství v profesionálních organizacích a zájmové činnosti vykonávané ve volném čase. Důležitou součástí strukturovaného životopisu je i jeho grafická prezentace, pro kterou zpravidla platí, že méně kreativních prvků je lépe.

K nejčastějším okolnostem profesního životopisu, které by měly u potenciálního zaměstnavatele určité otazníky vyvolávat či vést dokonce k odmítnutí uchazeče, patří:

- nejasná či nepřehledná struktura životopisu, především nejasnosti týkající se časové posloupnosti zastávaných míst, jejich skutečné náplně a odpovědností apod.,
- nadměrná podrobnost údajů, především nadbytečné osobní údaje, např. údaje o rodinných příslušnících, případně další údaje, které nejsou pro posouzení kvalifikace uchazeče podstatné,
- neúplné nebo chybějící informace, především nevysvětlené mezery mezi jednotlivými zaměstnáními, nedostatečný popis relevantních pracovních zkušeností, nedostatečná charakteristika minulých zaměstnavatelů,

- nevyužití příležitosti ke zdůraznění hlavních kvalit uchazeče,
- zřetelně nepravdivé či zavádějící informace.

Tendence zatajovat v životopise některé údaje či uvádět je nepřesně by pro potenciálního zaměstnavatele měla být jasným signálem, že se na uchazeče nebude moci spolehnout.

Personální rozhovor (interview)

Osobní rozhovor s uchazečem, který je zpravidla základní metodou výběru, může ke správnému výběru přispět především tehdy, je-li předem připraven a jasně strukturován. Předpokladem úspěšného výběru je poměrně přesná představa o tom, jaké odpovědi uchazečů na připravené otázky považujeme za žádoucí (a proč), a co určitá odpověď o kandidátovi opravdu vypovídá. Zaměření rozhovorů na posouzení „osobní chemie“ – zhodnocení toho, zda by oba aktéři rozhovoru spolu mohli dobře vycházet, může být rovněž důležité, často je však velmi subjektivní a neříká mnoho o schopnosti kandidáta na daném místě skutečně uspět. Především tehdy, hodnotí-li uchazeče osoba, která s ním nebude bezprostředně nebo často spolupracovat.

1270

PŘÍPRAVA NA ROZHOVOR

Dobrá příprava přijímacího rozhovoru umožňuje jeho čas efektivně využít k získání informací, které k rozhodnutí o kandidátovi potřebujeme. Při přípravě přijímacího interview bychom neměli opomenout následující kroky:

1275

- S životopisem kandidátů je třeba se seznámit před rozhovorem, v případě, že rozhovory následují bezprostředně po sobě pak na počátku interviewování. Čtení životopisu během vlastního rozhovoru je nejen nevhodné, ale brání v možnosti lépe přizpůsobit otázky jednotlivým kandidátům.
- Povahu a náplň obsazované pracovní pozice je třeba dobře znát. Osoba vedoucí interview by měla dokonale dobře znát veškeré povinnosti a požadavky pozice. Sdělíme-li kandidátům, že pozice obsahuje úkoly, které do její náplně ve skutečnosti nepatří, dopouštíme se chyby; ještě větší chybou je, překvapíme-li nově přijaté zaměstnance povinnostmi, o kterých jsme se jim během přijímacího rozhovoru nezmínili.
- Otázky pro interview je vhodné si připravit. Přehled klíčových zkušeností, schopností a osobních předpokladů, které u kandidáta vyžadujeme, je třeba použít jako vodítko k přípravě a zaměření otázek. Jednotlivé otázky mohou pochopitelně vyvolávat otázky další, které jsme nepředvíдали, tyto otázky by nás však neměly odvést od základní struktury interview, připravené předem [¶1290].
- Volba prostředí, pohodlného pro obě strany rozhovoru. Kandidát se ve své roli velmi pravděpodobně nebude cítit zcela uvolněně. Nechceme-li jeho zátěž úmyslně zvyšovat (což nepovažujeme za vhodné), je žádoucí přizpůsobit tomu prostředí, ve kterém interview probíhá. Rozhovor by především neměl být přerušován telefonem nebo příchody jiných osob. Chceme-li

rozhovorem získat potřebné informace, neměli bychom sebe ani kandidáta rozptylovat dalšími záležitostmi.

- Při přijímacím rozhovoru nelze spoléhat jen na paměť. Vedeme-li rozhovor s více osobami, můžeme snadno zapomenout, co kdo přesně řekl a jaké byly naše dojmy z jeho projevu. Psané poznámky, zachycující hlavní body odpovědí kandidátů a jejich reakcí na otázky, jsou nejen důležité pro připomenutí jednotlivých osob, ale i nezbytným předpokladem pro navazující vyhodnocování kandidátů. Podkladem pro záznam výsledků přijímacího rozhovoru může být nejlépe záznamový arch [¶1320], uvádějící hlavní kritéria hodnocení kandidátů, případně i několikabodové škály pro zachycení jednotlivých hodnocení.

FÁZE PŘIJÍMACÍHO ROZHOVORU

1280 **Přijímací interview se zpravidla skládá z šesti klíčových kroků.**

Tvoří je:

- Uvítání kandidáta. Patří k němu nejen představení, ale i krátký neformální rozhovor sloužící k uvolnění kandidáta. K jeho tradičním námětům patří počasí, potíže, které měl uchazeč s nalezením místa rozhovoru nebo to, jak se dozvěděl o dané pozici.
- Shrnutí obsahu pozice. Úkolem osoby vedoucí interview je stručně charakterizovat svou firmu, popsat obsazovanou pracovní pozici, uvést, jaký důvod vede k jejímu obsazování, jaký kandidáta je hledán a naznačit průběh vlastního interview.
- Položení profesních otázek. Jde o otázky vztahující se bezprostředně k dané pozici a týkající se především uchazečovy zkušenosti a jeho vzdělání.
- Zjištění osobních vlastností uchazeče. Otázky, které jsou v této fázi kladeny, se zaměřují na zjištění hlavních silných a slabých (potenciálně rizikových) osobních stránek kandidáta – jeho schopností, povahových rysů, osobních zvyklostí, motivačního zaměření apod.
- Otázky uchazeče. Kandidát by během rozhovoru měl získat možnost poskytnout informace, kterou považuje pro rozhodnutí o jeho osobě za nezbytné a současně položit několik vlastních otázek, vztahujících se k místu i firmě jako takové. Je v zájmu uchazeče i firmy, aby kandidát byl o pozici i firmě dobře informován a přijímací rozhovor by proto neměl být jednostrannou komunikací. Úroveň otázek, které uchazeč klade, představuje navíc jedno z důležitých kritérií pro posouzení jeho pracovních předpokladů včetně odpovídající motivace.
- Uzavření rozhovoru. Na závěr kandidátovi poděkujeme za jeho zájem a oznámíme mu, kdy může očekávat, že ho firma vyrozumí o výsledcích rozhovoru.

ZAMĚŘENÍ A VOLBA OTÁZEK

Základem přijímacího interview je **volba otázek**, které jsou kandidátům kladeny. Špatné otázky vedou zpravidla ke špatným odpovědím – takovým, které nám neumožňují posoudit, zda kandidát je pro danou pozici vhodný nebo ne.

1290

Pomineme-li úvodní otázky, mající napomoci k uvolnění kandidáta, spadají otázky, které by při přijímacím interview měly být položeny, do čtyř základních kategorií.

- Proč jste zde? Během rozhovoru je třeba zjistit skutečnou motivaci kandidáta. Může se totiž ukázat, že jeho zájem neodpovídá skutečné povaze pracovního místa nebo se opírá o faktory, které vaše společnost nepovažuje z hlediska motivace svých zaměstnanců za provádě.

Otázky mířící tímto směrem se zpravidla týkají toho, proč se rozhodl změnit své poslední či stávající zaměstnání, jaký byl důvod změn předchozích zaměstnání kandidáta, co ho v této práci bavilo a jaké byly hlavní okolnosti, které mu v jeho zaměstnání vadily, co ví o práci, o kterou se uchází, z čeho vychází při představě o tomto pracovním místě, co považuje za největší problém v této práci apod.

Především u významnějších pracovních míst by proto v této kategorii neměly chybět otázky typu „Proč se ucházíte o místo v naší firmě?“, „Co o tomto místě a o naší firmě víte?“, „Jak jste tyto informace získal?“, „Co považujete v práci, o kterou se ucházíte, za nejzajímavější (nejsložitější)?“, „Kterými silnými osobními stránkami by se podle Vás měl vyznačovat úspěšný kandidát na pozici, o kterou se ucházíte?“, „Jaké jsou vaše dlouhodobé pracovní cíle?“, „Co si myslíte o budoucím vývoji našeho odvětví?“ apod. Schopnost správně charakterizovat místo je důležitým ukazatelem zájmu a motivace kandidáta (který si v tomto případě pravděpodobně musel o místu a podniku sám získat určité údaje), i jeho předchozích zkušeností s podobnou pozicí a tím i předpokladů toto místo zastávat.

- Co pro nás můžete udělat? Základní otázkou, na kterou osoba vedoucí přijímací interview musí získat odpověď je, jak může kandidát svými znalostmi, schopnostmi a zkušenostmi firmě skutečně prospět. Odpovídající otázky se vztahují k tomu, jaká místa kandidát zastával, za co byl odpovědný, jaké byly výsledky jeho práce, na jakých projektech pracoval, jak byl úspěšný, jak řešil určité problémy, jak vycházel se svými nadřízenými a jak řídil a motivoval své podřízené, co se mu v jeho minulém zaměstnání podařilo změnit a zlepšit ve firmě apod.

K důležitým otázkám této kategorie mapujícím předchozí pracovní zkušenosti kandidáta, jeho pracovní úspěchy a neúspěchy a jejich důvody patří mimo jiné tyto: „Jaké jsou Vaše konkrétní (odborné, jazykové, počítačové apod.) znalosti a zkušenosti?“, „Za co jste byl ve svém minulém zaměstnání (případně předchozích zaměstnáních) osobně odpovědný?“, „Co považujete za svůj největší pracovní úspěch?“ („Co se Vám ve Vašich minulých zaměstnáních nejvíce podařilo?“), „Čeho jste nedosáhl tak, jste si přál? Co bylo příčinou?“, „V čem by spočíval podle Vašeho názoru Váš největší osobní přínos v této funkci pro naši firmu?“ („Proč bychom si měli vybrat právě Vás?“),

„Jaký byl v minulosti Váš vztah k Vaším nadřízeným?“, „Jakým způsobem jste řídil a motivoval své podřízené?“, „Jak byste charakterizoval své vztahy ke kolegům či zákazníkům?“, „Jaký trénink byste pro nové místo rád získal?“ apod.

- Jakou osobou jste? Odpovídající otázky se týkají osobních vlastností a zvyklostí kandidáta včetně jeho etických předpokladů, vztahu k odpovědnosti a pracovní morálce. Mohou se zaměřit i na to, s jakými lidmi se mu nejlépe pracuje, jak posuzuje svůj vlastní úspěch, jaké jsou hlavní činitelé, které mají vliv na jeho spokojenost v zaměstnání apod.

K typickým otázkám této kategorie patří především tyto: „Jaké jsou podle Vás Vaše hlavní silné stránky?“, „Jaké jsou Vaše hlavní slabé stránky?“, „Jak by Vás charakterizovali Vaši minulí spolupracovníci?“ („Jak myslíte, že by Vaši bývalí spolupracovníci popsali Vaše přednosti a nedostatky?“), „Jaké jsou hlavní činitelé, které mají vliv na Vaši spokojenost v zaměstnání?“, „Stává se Vám, že se při práci dostanete do stresové situace? Pokud ano, jak to zjistíte?“, „S jakými lidmi se Vám nejlépe spolupracuje?“, „Stává se Vám často, že se dostanete do konfliktu se svými spolupracovníky nebo nadřízenými a jak jste v minulosti tyto konflikty řešil?“ apod.

Otázky vztahující se k osobnosti uchazeče jsou pochopitelně ještě důležitější, je-li obsazováno místo vedoucí. Kandidát cítící se lépe či bezpečněji za zdmi a v pohodlí své kanceláře než mezi lidmi nebude nikdy dobrým manažerem. Stejně jím nebude nikdy ani ten, koho k zájmu o tuto pozici vedou spíše její vnější atributy než zájem vést, motivovat a podporovat své podřízené. Pomocí rozpoznat relevantní osobnostní vlastnosti mohou v těchto případech např. otázky vztahující se k tomu, jak uchazeč vnímá svou odpovědnost za zaměstnance jemu podřízené, jak hodnotí úspěch ve vedoucí funkci, nakolik rozhoduje sám nebo za spoluúčasti svých zaměstnanců apod.

- Hodíte se pro týmovou spolupráci? Schopnost pracovat v týmech patří v posledních letech k nejdůležitějším změnám v požadavcích na zaměstnance. Není totiž sporu o tom, že řadu činností, ať již v oblasti koncepční či výkonné, dokáží týmy vykonávat kvalitněji než samostatně pracující jednotlivci. Ne každý je pro týmovou práci vhodný a ne každý se hodí do jakéhokoli týmu. Výkonnost týmu závisí navíc na tom, nakolik se podaří tým sestavit jako soubor navzájem se doplňujících osob, přebírajících při týmové spolupráci vzájemně se doplňující úkoly či zastávajících vzájemně se podporující role.

K otázkám sloužícím k ověřování předpokladů pro týmovou práci mohou patřit např. následující: „Pracujete raději sám nebo v týmu?“ „Dokážete pracovat s širokým okruhem lidí?“, „Jste schopni podpořit myšlenky svých spolupracovníků, které přispějí ke konečnému cíli skupiny?“, „Jste schopni ovlivňovat spolupracovníky, aniž byste je nutil?“, „Pracujete rád s pocitem, že posilujete dobré pracovní vztahy?“, „Máte sklon projevovat netrpělivost s těmi, kteří brzdí postup práce?“, „Jste schopni vysvětlovat své názory, i když se setkáváte s opozicí?“ apod.

- Můžeme si vás dovolit? Otázky směřují k platovým a dalším požadavkům kandidáta vztahující se k podmínkám práce, jeho dalším kariérovým představám apod. Nemůžeme-li zvláště dobrému kandidátovi nabídnout požadovaný plat, můžeme se jej pokusit získat nabídkou určitých zaměstnanec- kých výhod, lepší kanceláře, zajímavě znějícího titulu pracovní pozice apod. Chybět by proto neměly otázky: „Jaká je Vaše platová představa (představa o nástupním platu, platu po 3, resp. 6 měsících)?“, „Jak si představujete své pracovní prostředí?“, „Jaké místo byste rád zastával za tři (pět) let?“, „Máte nějaká omezení, která by Vám v práci mohla překážet?“ apod.

POZNÁMKA

K lepšímu poznání uchazečů je vhodné klást otázky i tak, aby kandidáta vyzývaly k popisu jeho chování konkrétních pracovních situacích, které v minulosti řešil nebo k prezentování toho, jak by v určité pracovní situaci postupoval.

Příkladem může být otázka požadující, aby kandidát popsal a vysvětlil své chování v situaci, kdy potřeboval své kolegy nebo nadřízené o něčem přesvědčit, kdy narazil na určitý pracovní problém, řešil konflikt mezi zaměstnanci, byl nucen sáhnout k určitým disciplinárním opatřením vůči pracovníkovi, který opakovaně neplnil své pracovní problémy apod.

Výhodou otázek kladených tímto způsobem je menší prostor pro stylizaci kandidátů (uvádění nepravdivých skutečností) a současně i lepší možnost pro posouzení sociálních a komunikačních dovedností.

POSOUZENÍ KANDIDÁTA POMOCÍ NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Součástí personálního rozhovoru je i posouzení kandidátů na základě jejich neverbální komunikace – řeči těla. Její sledování je důležité ze tří důvodů:

- neverbální komunikace tvoří součást celkového projevu osoby a jako taková může – zejména v sociálně exponovaných pracovních pozicích – být jedním z důležitých předpokladů pracovní úspěšnosti uchazeče;
- rozbor řeči těla umožňuje odhalit některé osobnostní charakteristiky kandidáta, které mohou jinak zůstat skryté. Patří k nim především ty, které uchazeč nechce dát najevo nebo které si dokonce ani sám plně neuvědomuje;
- sledování neverbální komunikace kandidáta umožňuje ověřit, zda jeho slovní výpověď odpovídá skutečnosti. Základem pro toto ověření je posouzení, zda je jeho nevědomá neverbální komunikace během osobního rozhovoru v souladu s jeho komunikací verbální.

Při posuzování kandidátů na základě jejich neverbální komunikace je pochopitelně třeba brát v úvahu i to, že sociálně zkušené osoby nebo kandidáti, kteří prošli komunikačním či obchodním tréninkem si mohou být typických forem neverbální komunikace vědomi, a mohou jich proto používat záměrně. Posouzení v tomto případě může být poněkud složitější, ani tehdy však zpravidla není příliš složité rozhodnout, které projevy neverbální komunikace kandidáta jsou spontánní či nevědomé a které mají naučený nebo dokonce účelový charakter.

K obecným charakteristikám neverbální komunikace, považovaným zpravidla za důležitý indikátor sociální způsobilosti kandidáta, patří především stisk ruky podávané při pozdravu a přímý oční kontakt během rozhovoru. Vlažný stisk ruky a uhýbavý oční kontakt jsou nejen projevem nedostatečných sociálních dovedností, bránících efektivním sociálním či pracovním kontaktům, ale i možným signálem určitých povahových rysů – nedostatku energičnosti, přimosti a otevřenosti v komunikaci.

Projevují-li se problémy kandidáta s přímým očním kontaktem – nejčastěji v podobě tékání očima ze strany na stranu – jen v prvé fázi rozhovoru, jsou zpravidla znamením toho, že kandidát na rozhovor přichází s určitou nejistotou nebo nedůvěrou, která však může patřit k jeho trvalejším osobním charakteristikám. Projevují-li se však během celého rozhovoru, např. trvalou tendencí kandidáta pohlížet při hovoru do strany nebo do stropu, jsou zpravidla symptomem trvalých komunikačních problémů i některých nepříliš žádoucích osobnostních rysů. Výraznější projevy těchto forem neverbální komunikace mohou totiž svědčit nejen o nejistotě a nízké sebedůvěře, ale i o trvalém sklonu kandidáta k neupřímnosti.

Známkou sociální zralosti, otevřenosti a sebedůvěry kandidáta ve vztahu k pozici je naopak přímé a uvolněné držení těla a odpovídající – nikoli však přehnaná – gestikulace, doprovázející jeho mluvený projev. O vážném zájmu o pozici (někdy však i o snaze dobře zapůsobit) svědčí zpravidla náklon těla směrem dopředu a mírně dopředu vysunutá brada.

Známky nezralosti

1310

Známkou osobní nejistoty, která může naznačovat, že kandidát není sám zcela přesvědčen, že nárokům požadavkům pracovní pozice opravdu vyhovuje, patří zpravidla nepřímé natočení těla vůči osobě vedoucí personální rozhovor, pohybový neklid během rozhovoru a časté střídání způsobů usazení. Podobně je třeba interpretovat i tendenci kandidáta „hrát“ si při rozhovoru s předměty na stole nebo naopak jeho výraznou pohybovou strnulost a naprostý nedostatek gestikulace. O nejistotě, ale i nižší schopnosti koncentrace kandidáta, svědčí jeho sklon věnovat přílišnou pozornost vnějším podnětům, např. rušivým vlivům okolního prostředí a ztrácet v jejich důsledku nit rozhovoru.

Pozornosti osoby vedoucí personální rozhovor by neměl uniknout ani sklon reagovat na pokládané otázky záklonem. Tento neverbální projev může být známkou toho, že otázky nejsou kandidátovi příjemné a že by se odpovědi na ně raději vyhnul. Podobný význam má i zkrácení rukou a stažení brady směrem dozadu, které jsou znakem obranné reakce či opozice a svědčí o tom, že pokládané otázky kandidát interpretuje jako ohrožení své osoby. Jde zpravidla o otázky, na které uchazeč nechce buď odpovědět vůbec nebo nechce otevřeně říci, jak se věci opravu mají. Doprovázejí-li výrazné projevy tohoto chování mluvený projev kandidáta, svědčí o tom, že jsme narazili na kandidátovu slabou stránku. Obsahu jeho slovní výpovědi nelze v tomto případě příliš důvěřovat.

Za projev neupřímnosti či nepravdivé výpovědi bývá považován i nadměrný sklon sahat si během rozhovoru do obličeje a především na nos. Na sklon uchazeče vnímat okolní svět – včetně probíhajícího osobního rozhovoru – spíše jako

ohrožení napovídá sklon uchazeče vytvořit si před započetím rozhovoru nebo v jeho průběhu na stole před sebou určitý „ochranný val“, např. v podobě bloku, diáře či dalších pro rozhovor nepříliš potřebných předmětů.

K důležitým prvkům neverbální komunikace kandidáta může patřit i příliš uvolněné držení těla – např. v podobě ležérního opření o postranní opěrku židle – prozrazující snahu oslnit druhou stranu svou vyrovnaností, zpravidla však jen zdánlivou. Tyto projevy, podobné jako neverbálně, ať již vědomě nebo nevědomě komunikované projevy povýšenosti či přezíravosti mohou být symptomem toho, že budoucí spolupráce s uchazečem velmi pravděpodobně nebude bez problémů.

Časté spínání rukou do špičky napovídá, že kandidát má sklon kategoricky prosazovat svůj pohled na věc a není příliš ochoten akceptovat jiný názor. Tento projev tak může napovídat na sklon kandidáta ke konfliktnosti. **Emocionální nevyrovnanost** případně nejistotu uchazeče prozrazuje i nepřirozený tón hlasu (zpravidla v podobě k vyšší ostrosti a pronikavosti) nebo tendence činit si během rozhovoru nepřiměřené množství poznámek.

Mne-li si konečně kandidát během rozhovoru oči nebo čelo, svědčí to o tom, že ho rozhovor již vyčerpal a přál by si jej ukončit.

PŘÍKLAD

Vzor záznamového archu (hodnotícího listu kandidáta) pro zachycení výsledků přijímacího rozhovoru. Osoba vedoucí přijímací pohovor v listu vyznačí svá hodnocení křížkem v příslušném políčku (nejlepším hodnocením odpovídá „známka“ 5).

Záznamový arch

Hodnotící list kandidáta

1320

Jméno kandidáta:

Datum:

Rozhovor vedl:

Pořadí rozhovoru: první druhý závěrečný

Pracovní místo:

Jazykové znalosti:

Hodnoty posuzovací škály:

1. **Neuspokojivý** (velmi slabé předpoklady)
2. **Problematický, vyžadující zlepšení** (zaostávající za očekávaním. Má předpoklady pro zlepšení za podmínek získání dalších zkušeností, zvýšeného úsilí a tréninku)
3. **Uspokojivý** (uspokojuje stanovené požadavky)
4. **Převyšující průměrná očekávání** (jasně převyšující běžně očekávané schopnosti a předpoklady)
5. **Vynikající** (výjimečně schopný a výkonný, výrazně převyšující očekávání)

- První dojem -

- | | | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> nervózní | | <input type="checkbox"/> klidný | | |
| <input type="checkbox"/> neupravený | | <input type="checkbox"/> sebevědomý | | |
| <input type="checkbox"/> neestetický | | <input type="checkbox"/> profesionální vzhled | | |
| <input type="checkbox"/> malý oční kontakt | | <input type="checkbox"/> dobrý oční kontakt | | |
| <input type="checkbox"/> nepřipravený | | <input type="checkbox"/> dobrý pozdrav | | |
| <input type="checkbox"/> pomalý | | <input type="checkbox"/> konkrétní | | |
| <input type="checkbox"/> upovídaný | | <input type="checkbox"/> připravený | | |
| <input type="checkbox"/> pozdní příchod | | <input type="checkbox"/> včasný příchod | | |
| <input type="checkbox"/> nevhodné podání ruky | | <input type="checkbox"/> profesionální stisk ruky | | |

- Intelektové předpoklady -

- | | | | | |
|--|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> omezené vzdělání | | <input type="checkbox"/> vzdělaný | | |
| <input type="checkbox"/> nenápaditý, těžkopádný | | <input type="checkbox"/> zajímavé názory | | |
| <input type="checkbox"/> nelogický | | <input type="checkbox"/> logické uvažování | | |
| <input type="checkbox"/> neklade otázky | | <input type="checkbox"/> zvědavý | | |
| <input type="checkbox"/> omezené obchodní znalosti | | <input type="checkbox"/> dobré obchodní uvažování | | |

- Pracovní zkušenosti -

- | | | | | |
|--|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> omezená/ neodpovídající zkušenost | | <input type="checkbox"/> relevantní zkušenosti | | |
| <input type="checkbox"/> krátká doba v zaměstnáních | | <input type="checkbox"/> zkušenost s řízením lidí | | |
| <input type="checkbox"/> různá pracovní místa | | <input type="checkbox"/> zkušenost s řízením projektů | | |
| <input type="checkbox"/> nelogická kariéra | | <input type="checkbox"/> pracovní úspěchy | | |
| <input type="checkbox"/> krátká praxe s řízením | | <input type="checkbox"/> rychlý kariérový postup | | |

- Odborné předpoklady -

- | | | | | |
|--|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> zaměřuje se na nepodstatné otázky | | <input type="checkbox"/> identifikuje důležité faktory | | |
| <input type="checkbox"/> činí neodpovídající předpoklady | | <input type="checkbox"/> využívá odpovídajících informací | | |
| <input type="checkbox"/> úzký přehled | | <input type="checkbox"/> značné odborné znalosti | | |
| <input type="checkbox"/> vyhýbá se otázkám | | <input type="checkbox"/> odpovídá na všechny otázky | | |
| <input type="checkbox"/> pomalá práce s čísly | | <input type="checkbox"/> schopnost rychle pracovat s čísly | | |

- Sociální schopnosti a dovednosti -

- | | | | | |
|---|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> slabé komunikační schopnosti | | <input type="checkbox"/> dobrá komunikační schopnost | | |
| <input type="checkbox"/> nejasné vyjadřování | | <input type="checkbox"/> jasné vyjadřování | | |
| <input type="checkbox"/> nezralost | | <input type="checkbox"/> osobní zralost | | |
| <input type="checkbox"/> plachost | | <input type="checkbox"/> přirozená autorita | | |
| <input type="checkbox"/> slabý hlas | | <input type="checkbox"/> příjemný hlas | | |
| <input type="checkbox"/> chladnost | | <input type="checkbox"/> smysl pro humor | | |
| <input type="checkbox"/> snaha dominovat | | <input type="checkbox"/> tendence ke spolupráci | | |
| <input type="checkbox"/> přílišný negativismus | | <input type="checkbox"/> pozitivní přístup, nadšení | | |

- Předpoklady pro týmovou práci -

- | | | | | |
|---|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> malá zkušenost s týmovou prací | | <input type="checkbox"/> vícestranná zkušenost s týmovou prací | | |
| <input type="checkbox"/> přílišné zaměření na sebe | | <input type="checkbox"/> sklon ke spolupráci | | |
| <input type="checkbox"/> příliš formální | | <input type="checkbox"/> jasné vyjadřování názorů | | |
| <input type="checkbox"/> vážný, introvertní | | <input type="checkbox"/> snaha o konsensus | | |
| <input type="checkbox"/> netaktní | | <input type="checkbox"/> taktní | | |

- Ambice, pracovní nasazení -

- | | | | | |
|--|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="checkbox"/> nejasné cíle | | <input type="checkbox"/> jasné profesní cíle | | |
| <input type="checkbox"/> malé ambice | | <input type="checkbox"/> dlouhodobý pohled | | |
| <input type="checkbox"/> materiální orientace | | <input type="checkbox"/> zájem o danou oblast | | |
| <input type="checkbox"/> uvažuje o příliš mnoha možnostech | | <input type="checkbox"/> má rád svou práci | | |
| <input type="checkbox"/> sebeuspokojený | | <input type="checkbox"/> ambiciózní | | |

Celkové hodnocení

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Doporučení

- | | |
|---------------------------|---|
| Přijmout | <input type="checkbox"/> |
| Postoupit do dalšího kola | <input type="checkbox"/> |
| Odmítnout | <input type="checkbox"/> |
| Pořadí kandidáta | <input type="checkbox"/> z <input type="checkbox"/> |

NEJČASTĚJŠÍ CHYBY PŘI VEDENÍ PŘIJÍMACÍHO ROZHOVORU

Přestože je přijímací rozhovor nejčastěji používanou metodou výběru, jeho vedení je často doprovázeno chybami. Často chybou je především to, že rozhovor není předem jasně strukturován a že nejsou jasně stanoveny ani žádoucí odpovědi uchazečů.

V případě, že rozhovor vede osoba, která s průběhem přijímacího rozhovoru nemá velké zkušenosti, může se snadno stát, že „pohovorová“ zkušenost kandidáta – a jeho schopnost prezentovat se v dobrém světle – je vyšší než schopnost manažerů proniknout jejich „maskou“. K tomu může přispívat i snaha vést rozhovor taktně a nedotknout se kandidáta osobní otázkou. Tato snaha je jistě správná, cílem personálního interview – a to v zájmu obou stran – však je kandidáta co nejvíce poznat. Přitom se často neobejdeme bez některým přímých, hlubších a osobních otázek. V rozhovorech nezkušený manažer, snažící se rychle obsadit uvolněnou pozici, může navíc klást otázky sugestivně, tak aby o vhodnosti kandidáta přesvědčil spíše sebe sama.

Hodnotitelské chyby

1330 Ve snaze vybrat skutečně nejlepšího kandidáta je třeba se vyvarovat některých častých **hodnotitelských chyb**. Jejich společným rysem je nedostatečná objektivita hodnocení, která může pramenit z různých zdrojů.

1340 – **Halo efekt.** Je nejčastější hodnotitelskou chybou vyskytující se v souvislosti s posuzováním uchazečů při přijímacím pohovoru. Je založena na zvýšené citlivosti posuzovatele na první dojem, který uchazeč vytvoří (a sklonu zobecnit tento první dojem na celkové hodnocení uchazeče) nebo na tendenci posuzovatele zobecnit určité výrazné vlastnosti či projevy uchazeče (pozitivní i negativní) i na další hodnocené rysy jeho osoby.

Častá je např. tendence posuzovat výkonové schopnosti uchazeče na základě jeho sociálních či komunikačních dovedností, kdy prezentační schopnosti kandidáta zakryjí jeho nedostatky v jiné oblasti, zatímco lépe kvalifikovaní, avšak sociálně méně zkušení a zdatní kandidáti mohou mít tendenci získávat nižší hodnocení. Podobně nespolehlivé je posouzení osobních vlastností a postojů kandidáta, prováděné na základě „intuice“. Obecného sklonu hodnotitelů k halo efektu by si měly osoby vedoucí přijímací pohovory být vědomi. Předpokladem k potlačení halo efektu je zaměřit se na požadavky pozice a schopnosti a zkušenosti, které její úspěšné zvládnutí vyžaduje, a nenechat se nepřiměřeně ovlivnit kandidátovými vlastnostmi, které nejsou pro úspěšný výkon pozice podstatné.

1350 – **Nedostatečná vyváženost hodnocení.** Zejména u technicky orientovaných manažerů je častá tendence klást při posouzení kandidátů zvýšený důraz na jejich odborné vzdělání, často i v situaci, kdy se kandidát svou původní profesí již řadu let nezabývá. Hodnocení by se mělo vyváženě zaměřovat na

všechny základní hodnotící kritéria a aspekty dosavadní uchazečovy činnosti, přičemž by se však současně mělo více soustředit na poslední (nebo poslední delší) pracovní období uchazeče a nezabývat se příliš vzdálenou minulostí.

– **Předsudky a stereotypy.** O hodnocení kandidátů by měly rozhodovat jejich schopnosti a zkušenosti, nikoli předsudky či stereotypy vůči určité kategorii potenciálních zaměstnanců, v jejichž důsledku má hodnotitel předem připravený soud a během rozhovoru se zaměřuje jen na informace, které potvrzují již dříve přijaté názory. Osobní předsudky při výběru kandidátů mohou organizaci poškodit nejen z pohledu právního, ale i z hlediska reálné výkonnosti.

– **Efekt zrcadla a „osobní chemie“.** Jde o hodnotitelskou chybu spočívající v tom, že osoba vedoucí přijímací rozhovor má tendenci hodnotit lépe ty uchazeče, kteří se jí (alespoň zdánlivě) podobají, např. profilem vzdělání, pracovní zkušenosti, místem původu apod. Častou chybou je i zaměření rozhovoru na posouzení „osobní chemie“ – zhodnocení toho, zda by oba aktéři rozhovoru spolu mohli dobře vycházet. Toto posouzení často neříká příliš mnoho o schopnosti kandidáta na daném místě skutečně uspět; nevhodné je však především tehdy, hodnotí-li uchazeče osoba, která s ním nebude bezprostředně nebo často spolupracovat.

Stresující rozhovory

Případem nevhodného vedení přijímacího rozhovoru je občasná tendence některých manažerů vytvářet při rozhovoru s uchazeči o práci záměrně **stres**. Jeho cílem má být zjistit, jak se bude kandidát chovat v emocionálně náročné situaci.

PŘÍKLAD

Tato praxe může být snadno kontraproduktivní, jak ilustruje následující příklad. Po několika osobních rozhovorech byl kandidát informován, že ve výběrovém řízení neuspěl. Účelem bylo zjistit, jak bude reagovat na neúspěch. Kandidát situaci úspěšně zvládl, načež mu manažer vedoucí přijímací rozhovor pogrataloval a informoval ho, že všem požadavkům vyhověl. Kandidát srdečně poděkoval a řekl, že se rozhodl přimnout zaměstnání u jiného podniku, který nepokládá za nutné, aby jeho budoucí zaměstnanci byli podrobeni takovým traumatickým metodám.

ORGANIZACE PŘIJÍMACÍCH ROZHOVORŮ

Pro organizaci pracovních interview je důležité, aby uchazeči na ně byli včas pozváni, případně aby jim bylo nabídnuto několik možných časových termínů, aby rozhovory probíhaly v klidném a nerušeném prostředí, aby čas stanovený pro trvání jednotlivých interview byl dostatečný, odpovídající povaze pozice (od cca 30 minut pro rozhovor na nižší pozici po zhruba 90 minut na významnou manažerskou pozici) i aby firma provádějící rozhovory byla připravena na to, že odmítnutým kandidátům bude třeba zaslát písemná vyzoomění. V případě vyšších pozic je při interviewování kandidátů třeba dbát i na to, aby byla

zajištěna odpovídající diskrétnost rozhovorů, tj. aby se přicházející a odcházející kandidáti např. vzájemně nepotkávali.

V závislosti na významu pracovního místa i personální politice organizace mohou být rozhovory uspořádány v několika kolech. Další kola rozhovorů pro kandidáty, kteří úspěšně prošli vstupním interview s personalistou i s odpovídajícím manažerem mohou být organizována jako série kratších interview s vybraným panelem osob nebo jako interview s výše postaveným manažerem. V případě významných pozic pak zpravidla dva vybraní kandidáti absolvují závěrečný rozhovor s vedoucím představitelem organizace. O tom, kolik kol či úrovní rozhovorů kandidáti absolvují závisí na významu a povaze pozice. Zatímco u jednodušších a nižších pozic může k rozhodnutí postačit jen jediné interview, u složitějších a významnějších pozic se rozhodování o nejlepší kandidátovi neobejde bez několika kol rozhovorů.

Další hodnotící metody

K dalším hodnotícím metodám zaměřujícím se zpravidla na hlubší ověření některých předpokladů nebo na zjištění některých specifických schopností a znalostí, patří zejména testy a metody založené na posouzení kandidátů na základě jejich chování v určitých uměle navozených (modelových) situacích, označované zpravidla jako behaviorální rozhovory a assessment centra.

U manažerských pozic patří pak k nejdůležitějším způsobům posouzení analyzá výsledků dosažených v předchozích pozicích, případně i zadání určitých písemných úkolů.

BEHAVIORÁLNÍ ROZHOVORY

1375

Behaviorální pohovory s kandidáty (pohovory zaměřené na chování) tvoří určitý mezistupeň mezi běžnými strukturovanými přijímacími rozhovory a metodou assessment centra. Od běžných personálních rozhovorů se odlišují způsobem kladení otázek, vyzývajícím zaměstnance k popisu jeho chování v konkrétních pracovních situacích, které v minulosti řešil, nebo k prezentování toho, jak by v určité pracovní situaci postupoval.

Příkladem může být otázka požadující, aby kandidát popsal a vysvětlil své chování v situaci, kdy potřeboval své kolegy nebo nadřízené o něčem přesvědčit, kdy narazil na určitý pracovní problém, řešil konflikt mezi zaměstnanci, byl nucen sáhnout k určitým disciplinárním opatřením vůči pracovníkovi, který opakovaně neplnil své pracovní problémy apod.

Výhodou behaviorálního pohovoru je větší objektivita posouzení uchazeče (především v důsledku menšího prostoru pro stylizaci kandidátů, případně uvádění nepravdivých skutečností) a lepší možnost posouzení určitých, především sociálních a komunikačních dovedností. Základní myšlenka, na které jsou behaviorální rozhovory postaveny je obdobná jako v případě assessment center [¶1380, ¶5620]: vychází z toho, že pro předpověď budoucího pracovního výkonu je spolehlivější seznámit se s tím, jak se kandidát v podobných

pracovních situacích v minulosti skutečně choval. Předpokladem je odpovídající příprava pohovoru.

ASSESSMENT CENTER

Metoda **assessment centra** využívá k posouzení kandidátů modelových pracovních situací a případových studií. Modelové úlohy a situace se přitom zpravidla zaměřují na posouzení jak individuálních pracovních předpokladů, tak i předpokladů pro efektivní práci ve skupině a předpokladů pro výkon řídicích činností [¶5620].

Základní výhodou assessment centra, snižující riziko nesprávného personálního rozhodnutí je skutečnost, že pozornost hodnotitelů je zaměřena na chování. Assessment center dává možnost posoudit kandidáty na základě jejich pozorovaného chování v simulovaných pracovních, sociálních a manažerských situacích, modelujících rozhodující aspekty pracovní pozice včetně řešení typických pracovních problémů (případové studie).

Assessment center zahrnuje zpravidla skupinu šesti až dvanácti osob provádějících po dobu několika hodin individuální a týmová cvičení, manažerské hry a případové studie zaměřené na schopnosti organizovat práci, analyzovat a řešit problémy, rozhodovat, stanovovat priority, řídit práci skupiny, ovlivňovat ostatní, efektivně komunikovat v týmu apod. Předpoklady týmové spolupráce sledované assessmentem se týkají zejména schopnosti podílet se na týmové spolupráci, iniciovat a podporovat aktivitu týmu, přispívat k tvorbě skupinového konsensu a nebránit ostatním v jejich projevu ve skupině.

K typickým metodám assessment centra patří **hraní role**, spočívající v jednání s jinou osobou nebo osobami, a individuální a skupinové řešení určitých analytických, koncepčních nebo rozhodovacích problémů apod. Assessment center vychází z toho, že chování a výkon uchazeče během těchto simulací umožňuje poměrně dobře předpovědět jeho schopnosti pracovat v reálných situacích včetně typického způsobu jednání s kolegy, podřízenými apod. Předpokladem úspěšnosti assessmentu je dobře se seznámit s povahou a nároky pozic, které by jeho účastníci měli vykonávat a na tomto základě formulovat spektrum jeho úkolů. Tyto úkoly by v zájmu objektivity assessmentu měly být vždy sestaveny „na míru“.

K přednostem assessment centra patří i to, že dává možnost souběžného posouzení většího počtu osob, opírajícího se o jednotnou metodiku, a to, že hodnocení je zpravidla prováděno několika hodnotiteli. Je přitom žádoucí, aby do assessment centra byli zapojeni i potenciální nadřízení posuzovaných osob, mají možnost posoudit kandidáty v typických situacích. Profesionální provedení assessment centra předpokládá přirozeně i odpovídající metodické vybavení, případně závazek hodnotitelů.

K výhodám assessment centra patří i vyšší míra akceptace výsledků výběrového řízení (a nižší demotivace odmítnutých kandidátů) a možnost bezprostředního navržení individuálního nebo skupinového tréninkového programu navazujícího na assessment. Odborně provedené assessment center umožňuje lépe předpovědět budoucí pracovní úspěšnost kandidátů než posuzování založené převážně na přijímacím interview především proto, že se nespolehá na

1380

1385

výpovědi kandidátů a jejich pozorování jen při rozhovoru, ale umožňuje sledovat uchazeče v situacích vyžadujících jejich plné nasazení.

PŘÍKLAD

Hodnoticí list assessment centra s posuzovacími škálami pro posouzení zjišťovaných osobních předpokladů

1390

Hodnoticí list kandidáta pro assesment center

Hodnoticí list kandidáta pro assesment center

Jméno:

Pracovní místo:

Hodnoty posuzovacích škál:

- A. **Vynikající** (výjimečně schopný a výkonný, výrazně převyšující očekávání)
 B. **Převyšující průměrná očekávání** (jasně převyšující běžně očekávané schopnosti a předpoklady)
 C. **Uspokojivý** (uspokojuje stanovené požadavky, podává standardní výkon, očekávaný v dané situaci)
 D. **Problematický, vyžadující zlepšení** (vykazuje chybný výkon či výkon zaostávající za očekáváním. Má předpoklady pro zlepšení za podmínek získání dalších zkušeností, zvýšeného úsilí a tréninku)
 E. **Neuspokojivý** (vykazuje nepřijatelně nízkou úroveň výkonnosti, nemá předpoklady pro zlepšení)

Posuzované předpoklady	A	B	C	D	E
1. Osobní předpoklady Výkonová motivace, flexibilita, osobnostní zralost, profesionální chování a vystupování, sebedůvěra.					
2. Úsudek Schopnost identifikovat, správně chápat a řešit problémy, analyzovat a syntetizovat. Schopnost samostatně zvolit správné řešení.					
3. Iniciativa Schopnost a ochota přebírat odpovědnost a samostatně určovat svou činnost, schopnost pracovat bez přímého vedení.					
4. Výkonnost Schopnost pracovat efektivně, podávat stálý výkon, udržovat pracovní tempo.					
5. Řízení a kontrola Schopnost vést, řídit, kontrolovat, motivovat a trénovat své podřízené, aktivně přebírat vedení, schopnost stanovovat pracovní cíle podřízeným, schopnost delegovat.					

132

6. Řízení času Schopnost efektivně organizovat čas, stanovovat priority, vyrovnávat se s vyrušováním, plánovat práci, anticipovat problémy a odhadovat časovou náročnost.					
7. Přesnost Schopnost provádět práci ve vysoké kvalitě, přesně a úplně bez kontrolování.					
8. Sklon k inovacím Schopnost zvyšovat úroveň činnosti, přicházet s novými nápady, ochota zkoušet nové postupy.					
9. Komunikace Schopnost vysvětlovat, přesvědčovat a komunikovat s osobami na různých úrovních, naslouchat, poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, rozumět názorům druhých.					
10. Spolupráce Schopnost demonstrovat ochotu a zájem o spolupráci s ostatními, schopnost být týmovým hráčem ochotným pomáhat ostatním. Přátelské, zdvořilé chování.					
11. Empatie Schopnost rozumět ostatním, chápat jejich problémy, budit důvěru.					
12. Řízení stresu Schopnost efektivně překonávat stres a krizové situace, plnit termíny i pod tlakem, přizpůsobovat se frustraci a konfliktům.					
13. Cílová orientace Schopnost stanovovat cíle a překonávat překážky, být motivován k dosahování cílů.					
14. Spolehlivost Přesnost, dochvilnost, vstřícnost, schopnost a ochota být k dispozici v případě nezbytnosti.					
<p>Hlavní silné stránky:</p> <p>Hlavní prostor pro zlepšení:</p> <p>Celkové hodnocení:</p>					

133

TESTY

1395

Testy používané k posouzení kandidátů mohou být znalostní, zaměřené nejčastěji na určité odborné a jazykové předpoklady nebo psychologické, orientující se nejčastěji na ověřování intelektových schopností a dalších výkonových předpokladů a povahových (osobnostních) rysů kandidáta.

K použití znalostních testů je vhodné přistoupit zejména tehdy, vyžaduje-li výkon pozice určité speciální znalosti, které nelze zcela posoudit během přijímacího rozhovoru nebo usuzovat na ně na základě rozboru minulých pracovních zkušeností kandidáta. Přicházejí v úvahu zejména při obsazování odborných pozic. Použití psychologických testů je oprávněné především tehdy, je-li k dispozici přesvědčivá analýza predikčních schopností určitého testu pro stanovení pracovní úspěšnosti kandidátů v určité pozici, nebo má-li firma s určitým, mnohdy vlastním testem dlouhodobé zkušenosti. Užítí testů, zejména testů inteligenčních, je časté i při posuzování předpokladů čerstvých absolventů škol bez pracovních zkušeností.

Nevhodné je využití standardních psychologických testů zejména u vyšších manažerských pozic, kde je požadována zejména určitá zkušenost a prakticky prokázaná schopnost dosahovat obchodních výsledků. Výjimkou mohou být specifické firemní testy, kterými procházejí všichni zaměstnanci dané společnosti. Především u složitějších testů je žádoucí, aby se interpretace jejich výsledků účastnili psychologové.

1400

Psychologické testy jsou jednou z doplňkových metod posuzování pracovních předpokladů, nejčastěji pro potřeby výběru, případně povyšování pracovníků. K testům používaným pro hodnocení pracovní způsobilosti patří nejčastěji výkonové testy (inteligenci testy, testy speciálních schopností, především senzoryckých a pohybových, testy pozornosti apod.), testy osobnosti, zjišťující relativně neměnné povahové charakteristiky, testy profesních zájmů a hodnotových orientací a testy manažerských a sociálních dovedností. Vypovídací hodnota testů souvisí s jejich validitou, tj. schopností předvídat úspěšnost osob v určité práci či profesi a jejich spolehlivostí, tj. přesností jimi zjištěných výsledků. Omezením řady psychologických testů je, že jsou určeny spíše pro klinické než pro pracovní použití.

PŘÍKLAD

Test posuzující vhodnost kandidáta pro týmovou spolupráci

Důležitou otázkou výběru vhodného kandidáta je jeho schopnost pracovat v týmu: ne každý je pro týmovou práci vhodný a ne každý se hodí do jakéhokoliv týmu. Výkonost týmu závisí na tom, nakolik se jej podaří sestavit jako soubor navzájem se doplňujících osob, přebírajících při týmové spolupráci vzájemně se podporující úkoly a role.

Následující soubor otázek je výňatkem z testu M. Belbinové, sloužící jako podklad pro výběr osob pro týmovou spolupráci. Test vychází z typologie chování osob v týmech

a jeho cílem je zjistit roli, kterou má osoba tendenci zastávat v pracovní skupině nebo týmu řešícím určitý problém. Interpretace testu je v tomto případě poměrně jednoduchá.

1. Čím mohu podle mého názoru přispět týmu především:
 - a) umím rychle rozpoznat a využít nové příležitosti,
 - b) dokážu dobře pracovat s širokým okruhem lidí,
 - c) jsem schopen podpořit myšlenky svých spolupracovníků, kdykoli je zřejmé, že svou hodnotou přispějí ke konečným cílům skupiny,
 - d) obvykle umím vycítit, co je uskutečnitelné a pravděpodobně bude fungovat.
2. Pokud bych měl případné nedostatky v týmové práci, mohlo by to být proto, že:
 - a) necítím potřebnou jistotu, nejsou-li schůzky dobře organizovány a vedeny,
 - b) mám tendenci příliš hovořit, jakmile skupina přejde k novým myšlenkám,
 - c) můj názor na cíle mi činí potíže připojit se pohotově a s nadšením k mým kolegům,
 - d) je pro mě obtížné pracovat v čele skupiny, protože jsem často příliš přístupný skupinové atmosféře.
3. Jsem-li zapojen do projektu s jinými lidmi:
 - a) mám nadání ovlivňovat lidi, aniž bych je nutil,
 - b) lze počítat s tím, že přispějí něčím originálním,
 - c) je na mě spolehnouti, že dohlédnu na organizaci všech nezbytných věcí,
 - d) jsem připraven vyžadovat provádění činností, aby se nemarnil čas, neztrácel ze zřetele hlavní cíl.
4. Práce v týmu mě uspokojuje, protože:
 - a) mám zájem o lepší poznání svých kolegů,
 - b) rád pracuji s pocitem, že posiluji dobré pracovní vztahy,
 - c) dokážu značně ovlivnit přijaté rozhodnutí,
 - d) rád nalézám podněty, které obohacují mou představivost.
5. Je-li v týmu neznámých lidí zadán časově omezený úkol:
 - a) mám potřebu stáhnout se do pozadí a vymyslet vlastní způsob, jak vypracovat postup,
 - b) jsem ochoten pracovat s člověkem, který mi prokazuje kladný přístup,
 - c) naleznou způsob řešení tím, že určím schopnosti jednotlivých pracovníků, které mohou nejlépe přispět k cíli,
 - d) otevřeně diskutuji s názory, které stimulují nové myšlenky a pohnou věci vpřed.
6. Pracuji-li ve skupině, stává se mi často, že:
 - a) jsem náchylný projevovat netrpělivost s těmi, kteří brzdí postup práce,
 - b) jiní mě kritizují, že jsem příliš analytický a mám nedostatek intuice,
 - c) moje touha zajistit řádné provedení práce může zpomalit postup,
 - d) mám sklon k nečinnosti a spoléhám na jiné členy týmu, kteří mě stimulují k práci.

GRAFOLOGIE

1410

Posuzování osobnostních vlastností uchazečů na základě rozboru jejich písma (**grafologie**) je využíváno spíše jen jako doplňková metoda posouzení. Její přitažlivost spočívá v tom, že ji lze použít bez vědomí uchazeče (autora rukopisu), nevýhoda v její náročnosti na znalost interpretace znaků písemného projevu. Výzkumy ukázaly, že schopnost grafologie předvídat budoucí pracovní chování a výkon uchazeče jsou však velmi omezené.

ANALÝZA PŘEDCHOZÍCH VÝSLEDKŮ A ZADÁNÍ
PÍSEMNÝCH ÚKOLŮ

1415

Zejména u manažerských pozic je pro posouzení kandidátů důležité zejména to, jakých výsledků ve své minulosti, na místech, které zastávali u předchozích zaměstnavatelů, skutečně dosáhli. Ve stabilizovaných ekonomikách si manažer s sebou nese určité transparentní, snadno doložitelné výsledky a není obvyklé, že by významná řídicí pozice byla svěřena někomu, kdo má za sebou již několik jasných manažerských neúspěchů. **Analýza předchozích manažerských výsledků a úspěchů** je u řídicích pozic zpravidla tím nejspolehlivějším posuzovacím kritériem při výběru kandidátů.

Kandidáti na vedoucí pozice bývají někdy požádáni i o písemné zpracování určitého úkolu, vztahujícího se např. k jejich pohledu na budoucí strategii firmy a zaměření jejího vývoje, případně na hlavní změny, které by uchazeč ve firmě provedl.

POUŽITÍ JEDNOTLIVÝCH METOD

Metody sloužící k posouzení kandidátů mají své přednosti i nevýhody a jejich efektivita závisí na osobních požadavcích, které by na jejich základě měly být ověřeny. Volba jednotlivých metod posouzení kandidátů by měla odpovídat povaze výběrových kritérií, které jsou při výběru osob na určitou pozici uplatněny.

Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod posouzení kandidátů je uveden v tabulce.

Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod posouzení kandidátů

VÝBĚROVÉ KRITÉRIUM	METODY POSOUZENÍ KANDIDÁTŮ
Úroveň vzdělání	Analýza životopisu
Pracovní zkušenost	Analýza životopisu Interview
Technická kvalifikace	Analýza životopisu Osvědčení Test technických znalostí

Komunikační schopnosti	Interview Assessment center/hraní rolí Jazykový test
Řídicí schopnosti	Analýza životopisu Interview Reference
Kvantitativní schopnosti	Numerický test Interview Případová studie
Schopnost pracovat v týmu	Assessment center/skupinové cvičení Psychologický test
Zákaznická orientace	Assessment center/hraní rolí Behaviorální interview Psychologický test

3.5

Závěrečný výběr kandidátů

Závěrečná fáze **procesu přijímání** se zaměřuje na získání dodatečných informací o vybraných kandidátech, souhrnné vyhodnocení informací a provedení konečného rozhodnutí.

1420

Získání referencí

Informace získané o kandidátovi z jeho životopisu, na základě osobního rozhovoru a dalších hodnotících metod nemohou obsáhnout dlouhodobější pracovní zkušenost s uchazečem. Hodnocení ze strany osob, které měly možnost dlouhodobějšího pozorování pracovníka v jeho předchozích zaměstnáních, je proto zpravidla důležitým dodatečným zdrojem informací. Zejména u významnějších míst by přijetí nového zaměstnance nemělo proběhnout bez odpovídajících referencí.

Zjišťování referencí má dva základní cíle: ověřit informace, které nám kandidát poskytl a získat nestranný pohled na to, jak se kandidát v práci skutečně chová. Při kontaktování osob poskytujících reference je proto žádoucí omezit otázky na zjištění pracovního chování kandidáta; klást otázky týkající se osobního života uchazeče není naopak vhodné.

1430

Nejllepší reference o kandidátech jsou zpravidla ty, které se podaří získat od jejich dosavadních nebo minulých bezprostředních nadřízených nebo spolupracovníků, zejména tehdy, pokud mezitím sami změnili svého zaměstnavatele. Reference získané prostřednictvím personálního oddělení naproti tomu většinou nemají jinou než formální hodnotu. Někdy lze reference získat i od profesních organizací a asociací schopných posoudit především odborné předpoklady kandidáta.

1435

Reference tvoří doplňkovou metodu hodnocení kandidátů na pracovní místa, jejímž smyslem je získat důvěryhodné informace o budoucím pracovníkovi a posoudit jeho vhodnost pro místo na základě hodnocení osob, které kandidáta osobně znají, zpravidla ze vzájemné dlouhodobější spolupráce. Reference mohou být získávány především od bývalých pracovních kolegů, nadřízených či podřízených, obchodních partnerů, profesních kolegů apod. Výhodou metody je možnost opřít hodnocení o dlouhodobou znalost chování kandidáta v pracovních situacích, nevýhodou nebezpečí subjektivity či účelovosti referencí. Reference je proto třeba vždy kombinovat a s žádostí o ně se obracet k odborně i osobně důvěryhodným osobám. Reference by nikdy neměly být získávány v průběhu výběrového řízení od stávajícího zaměstnavatele kandidáta.

Konečný výběr kandidátů

1440

Prvním krokem **konečného výběru kandidátů** je zpravidla jejich rozdělení do tří skupin: „vítězné skupiny“ tvořené osobami, které splňují všechna základní kritéria, skupiny „potenciálních vítězů“, jejichž některé předpoklady jsou sporné a kteří přicházejí v úvahu pouze podmíněně, a skupiny „poražených“, tedy těch, kteří jsou pro danou pozici jasně nepřijatelní. Krokem, který bezprostředně následuje, je nabídka učiněná kandidátovi, který se ve výběru umístil jako první; ta může mít ústní nebo lépe písemnou podobu.

Nabídka zaměstnání učiněná písemně (označovaná někdy jako Letter of Intent) přichází v úvahu zejména u manažerských pozic a jejím obsahem je zpravidla kromě vyjádření úmyslu přijmout danou osobu na určité místo i termín očekávaného nástupu a souhrn domluvených, především finančních podmínek pozice. S touto nabídkou by potenciální zaměstnavatel neměl otálet: nikdy nelze vyloučit, že vybraný kandidát absolvuje interview i u dalšího potenciálního (a možná konkurenčního) zaměstnavatele. Prodlužování doby od ukončení rozhovorů do předání pracovní nabídky, resp. návrhu pracovní smlouvy, rychle zvyšuje možnost ztráty vybraného kandidáta a devaluje investici do výběrového procesu.

1445

Platové negociace. Po předložení nabídky může mezi potenciálním zaměstnancem a zaměstnavatelem dojít k negociaci zahrnující nejen navrženou výši platu, ale i další pracovní podmínky a kariérové perspektivy kandidáta. Na straně potenciálního zaměstnavatele zpravidla pro negociaci existuje určitý prostor, jehož rámeček je dán finančními možnostmi firmy i jejími vnitřními mzdovými relacemi. U některých, zpravidla manažerských nebo obchodních pozic se jistá míra platové negociace předpokládá a negociační schopnost se dokonce může stát jedním z kritérií posouzení profesních předpokladů uchazeče.

V okamžiku, kdy obě strany dosáhly dohody o uzavření pracovní smlouvy nebo byla-li tato smlouva podepsána, je vhodné novému zaměstnanci poskytnout hlavní písemné informace a dokumenty vztahující se k firmě (firemní brožury, výroční zprávy, firemní noviny či časopisy apod.), aby tak byl zahájen proces jeho přípravy na nové místo. V čase mezi uzavřením smlouvy a vlastním nástupem do práce by měl být s novým zaměstnancem udržován i určitý kontakt.

138

Vyjednávání platových a dalších podmínek přirozeně nemusí vždy skončit úspěšně. Nepodaří-li se v rozumné době s vybraným kandidátem o podmínkách jeho pracovní smlouvy dohodnout, nastává čas obrátit se ke kandidátovi, který se umístil na druhém, případně dalším místě.

Nepodaří-li se z vítězné skupiny získat ani jednoho kandidáta, je možné obrátit se ke skupině „potenciálních vítězů“. V tomto případě je zpravidla třeba zabývat se otázkou, jak by bylo možné předpoklady kandidáta posílit. Odpověď může být někdy poměrně jednoduchá – absolvováním určitých tréninků nebo kursů. Schází-li kandidátům delší zkušenost, může se řešením stát jejich dočasné zařazení na nižší nebo méně odpovědnou pozici. Je-li to možné, může být řešením i určitá změna obsazovaného místa. Nejsou-li podobná řešení možná, nezbyvá než na vhodného kandidáta čekat: především u významnějších pozic by nikdy nemělo k přijetí uchazeče dojít jen proto, aby bylo pracovní místo „zaplněno“. Přijmout nového zaměstnance je daleko jednodušší než jej pro jeho nevhodnost propustit a škoda, kterou nevhodné přijetí přináší, je často dlouhodobá.

3.6

Rozhodují se i uchazeči

Důležitým předpokladem pro získání kvalitních kandidátů, především tehdy, je-li podnik nucen o ně na trhu soutěžit s jinými organizacemi, je pochopení jejich rozhodování a motivace spojené s volbou nového místa. Přestože je uchazeč o práci ve srovnání se zaměstnavatelem vybírajícím si nové zaměstnance zpravidla ve slabší pozici, neznamená to, že by si z potenciální nabídky firem a pracovních míst a nemohl vybírat.

Tento výběr se přirozeně zpravidla opírá především o platové nabídky firem a jednotlivých pozic. Vedle platu a naturálně poskytovaných zaměstnaneckých výhod však řada kandidátů bere při rozhodování o přijetí pracovního místa v úvahu i další kritéria. K nim patří především:

- příležitosti ke vzdělávání a získání nové kvalifikace,
- perspektivy budoucího růstu firmy, vytvářející předpoklady pro vznik nových kvalifikovaných, případně řídicích míst,
- stabilita zaměstnání, kterou lze posoudit mimo jiné na základě toho, nakolik byla firma v minulosti schopna procházet obtížnými obdobími, aniž by musela sáhnout k výraznějšímu propouštění svých zaměstnanců,
- schopnost vytvářet u pracovníků pocit hrdosti na svou práci a příslušnost k podniku, spočívající mimo jiné v tom, nakolik se firmě daří organizovat práci svých zaměstnanců tak, aby cítili přímý kontakt s její produkcí či službou, nakolik dokáže pro práci svých zaměstnanců nalézt odpovídající uznání i na tom, nakolik se chová jako společensky zodpovědný subjekt,
- přístupnost a otevřenost firemního vedení vůči komunikaci se zaměstnanci, tj. nakolik jsou zaměstnanci firmy informováni o významném firemním dění a nakolik jsou její manažeři otevření návrhům a kritice i stížnostem ze strany zaměstnanců, a rovněž přátelský vztah firmy k zaměstnancům, kdy mezi managementem a zaměstnanci firmy existují nejen pracovní, ale i společenské kontakty.

139

Podnik snažící se získat nové zaměstnance by si měl uvědomit, že hodnocení firem jako vhodných zaměstnavatelů mohou uchazeči provést i na základě kontaktu s firmou. Podklady k němu dává především vstupní personální rozhovor a rozbor písemných, resp. elektronicky dostupných informací, které jsou o firmě k dispozici.

Personální rozhovor je většinou chápán především jako nástroj umožňující posoudit předpoklady kandidáta na určité pracovní místo. Nemenší význam tohoto rozhovoru spočívá však v tom, že dává uchazeči příležitost učinit si poměrně spolehlivý obrázek o firmě, se kterou přichází do styku. Organizace, průběh a obsah vstupního interview jsou nejen citlivými indikátory významu, který firma přisuzuje kvalitě pracovních zdrojů – a tím i pozornosti, kterou věnuje svým spolupracovníkům – ale i celkovým ukazatelem profesionality a sociálních schopností jejího managementu.

1450

Míra **manažerské profesionality** se projevuje především v tom, nakolik interviewující dokáže stručně představit firmu, naznačit její strategii a základní filosofii, jak je schopen charakterizovat danou pracovní pozici, pokud jde o její smysl, obsah, hlavní úkoly i význam pro podnik jako celek, nakolik jasně je schopen vysvětlit pravomoci a odpovědnosti pozice, její zařazení do firemního organizogramu i způsob a kritéria jejího hodnocení a odměňování. S tím souvisí i to, nakolik má firma jasnou představu o předpokladech, předchozích zkušenostech i osobních vlastnostech, jež jsou pro úspěšný výkon na daném pracovním místě nezbytné, jakou podporu je připravena svému novému spolupracovníkovi poskytnout pokud jde o zaškolení i další pracovní vzdělávání a trénink apod.

Důležitým symptomem profesionality na straně firmy je i to, do jaké míry se její účastníci vstupního rozhovoru předem seznámili se základními fakty z pracovního životopisu uchazeče a nakolik jsou mu schopni klást skutečně relevantní otázky, týkající se jeho dosavadní pracovní zkušenosti i dalších osobních předpokladů, nakolik mají tyto otázky předem připraveny či jen improvizují apod. Hodnotovou orientaci firmy při tom ilustruje to, co stojí v centru pozornosti jejího zájmu při rozhovoru s uchazečem a s jakým taktem dokáží její představitelé při této důležité situaci vystupovat či to, jak dlouho výběrové řízení ve firmě trvá. Často lze při vstupním rozhovoru získat i některé další informace, např. představu o tom, jaká je důvěra zaměstnanců k firmě a jejímu vedení, do jaké míry přijímají záměry a strategii firmy za své apod.

3.7

Rovné a etické zacházení s účastníky přijímacího řízení

1455

Diskriminace při výběru a přijímání zaměstnanců představuje jednu z nejčastějších forem pracovní diskriminace, které se organizace dopouštějí. Dochází k ní, jsou-li o uchazeči o práci činěny předpoklady na základě určitých obecných charakteristik jeho osoby (příkladem může být předpoklad, že uchazečka bude nucena zůstat doma, protože se stará o děti), nebo jsou-li pro výkon určitého zaměstnání kladeny požadavky, které nejsou u dotyčného místa

oprávněné. Podoby diskriminace však mohou být různé, zjevné i méně patrné. Časté je nerespektování etických pravidel při jednání s uchazeči.

Pracovní diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání představuje jakoukoli praxi nerovného zacházení s uchazeči, opírající se o rozlišování mezi nimi na základě jejich společných charakteristik, které vede ke znevýhodnění určité skupiny osob před jinou; tato diskriminace je sankcionována zákonem (sankcí je pokuta od úřadu práce). Ke společným charakteristikám osob, na jejichž základě zaměstnavatel nesmí uchazeče rozlišovat, patří podle § 4 zákona o zaměstnanosti pohlaví, sexuální orientace, rasový nebo etnický původ, národnost, státní občanství, sociální původ, rodný jazyk, zdravotní stav, věk, náboženství či víra, majetek, manželský a rodinný stav nebo povinnosti k rodině, politické nebo jiné smýšlení, členství a činnost v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů. Diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví a za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.

1460

§ 4 Z02

Zakázáno je i uplatňování diskriminačních forem nábory zaměstnanců (**diskriminační nabídky zaměstnání**). K diskriminačním nabídkám zaměstnání patří inzeráty, výběrová řízení, dotazníky, ústní pohovory apod., uvádějící, že na určité místo mohou být přijaty jen osoby určité charakteristiky (pouze např. muži, mladší osoby apod.), pro kterou není věcný důvod spočívající v předpokladech, požadavcích a povaze zaměstnání. Za diskriminační jednání zaměstnavatele při přijímání zaměstnanců může být přitom považováno i nepřijetí osoby do zaměstnání na základě jejího znevýhodnění, tj. odmítnutí nebo opomenutí přijmout opatření, která jsou v konkrétním případě nezbytná, aby fyzická osoba se zdravotním postižením měla přístup k zaměstnání, a to pokud lze jednoduchou úpravou pracovních podmínek dosáhnout toho, že tato osoba může činností spojené s pracovním místem vykonávat.

1465

K tomu, aby se jednalo o diskriminaci, nemusí být tato praxe vědomá a záměrná. Diskriminace při výběru a přijímání zaměstnanců nabyvá totiž často i méně zřetelných forem. Vedle přímé diskriminace a nepřímé diskriminace, vymezené a zakázané zákonem, se lze pak v praxi setkat i s diskriminací systémovou, představující spíše společenský problém, která se od předchozích odlišuje nejen svou zřejmostí, ale i úsilím, které je třeba vynaložit k jejímu odstranění.

Přímá diskriminace při výběru a přijímání zaměstnanců

O **přímou diskriminaci** při přijímání zaměstnanců se jedná především tehdy, jestliže možnost získání zaměstnání (ale i příznání určité výše platu nebo zaměstnanecké výhody při nástupu zaměstnance) je osobě upřena na základě určitých osobních či sociálních charakteristik, které nejsou pro výkon práce relevantní (např. požadavku, aby se jednalo o atraktivní ženu bílé pleti ve věku 20 – 30 let) a nikoli na základě objektivního posouzení jejich osobních schopností a předpokladů majících vztah k danému zaměstnání.

1470

Zákon o zaměstnanosti přímou diskriminací rozumí „jednání, kdy je, bylo nebo by bylo na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů s fyzickou osobou zacházeno méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci“, a tato definice přímo vychází z dílce Směrnice Rady Evropy, která zásady rovného zacházení se zaměstnanci upravuje (Směrnice EU 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, kterou se stanoví obecný rámeček pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání).

V širším smyslu se přitom nemusí jednat jen o znemožnění získat zaměstnání – za diskriminační je třeba považovat i to, je-li možnost získat danou práci určité osobě podstatně snížena či musí-li dotyčná osoba kompenzovat svůj „hendikep“ zvýšenými schopnostmi v jiné oblasti.

Přímá diskriminace při výběru zaměstnanců je většinou, ne však vždy, jasně patrná a poměrně snadno identifikovatelná. Jejím projevem jsou nejen jednoznačně odmítavé soudy o určité skupině uchazečů („zdravotně handicapovaná osoba tuto práci nemůže vykonávat“, „mladá žena nemá smysl zacvičovat“, protože se stejně brzy vdají a odejdou“), vedoucí k apriornímu vyloučení určité skupiny uchazečů z výběru, nebo nepřátelské či nepřijemné způsoby kladení otázek těmto uchazečům při vstupním personálním rozhovoru. V ČR se tato diskriminace týká především žen s dětmi, osob v předdůchodovém věku a starších pracovníků vůbec, absolventů škol bez praxe, osob s nízkým vzděláním, Romů a osob s tělesným postižením.

Důvodem přímé diskriminace jsou nejčastěji předsudky nebo sociální stereotypy vztahující se k určité skupině osob či pracovníků. Osoba, která se diskriminace dopouští, si přitom skutečnosti, že její rozhodnutí jsou ovlivněna předsudky, nemusí být plně vědoma.

Důvodem diskriminace však nemusí být jen předsudky samotné. Spolu s nimi hraje svou úlohu často i snaha si výběrové řízení časově či nákladově zjednodušit, a to zejména při větším počtu uchazečů (tím, že z něj vyloučíme všechny osoby, o kterých se domníváme, že jsou pro dané místo nevhodné), tendence promítat do rozhodování své osobní priority nepřihlízející k zájmům organizace (např. tím, že se zaměřujeme na osoby, které nám jsou v jistém ohledu sympatické) či psychologicky podmíněná potřeba osob vedoucích přijímací řízení dát uchazečům najevo svou moc nad jejich osudem.

Samotné kladení otázek či zjišťování skutečností, které jsou nejčastějším nástrojem diskriminace (tj. otázek týkajících se věku, počtu dětí apod.) při přijímání nových zaměstnanců ještě nemusí být nutně diskriminující. Diskriminací však jednoznačně je, jsou-li tyto skutečnosti používány jako kritéria pro výběrové rozhodnutí. Není-li proto z jiných důvodů třeba uvedené skutečnosti zjišťovat (a většinou tomu tak není), je vhodnější se na ně nedotazovat či nezádat o jejich uvedení v písemných formulářích.

Platí to především o otázkách vztahujících se k nejdiskriminovanější skupině na české pracovním trhu, a to žen s dětmi, tj. o otázkách typu: Kolik máte dětí? Neplánujete rodinu? Kdo se vám o děti postará, pokud budou nemocné? apod. Organizace se tímto způsobem nejen zbaví pokušení diskriminační kritéria při personálním rozhodování použít, ale omezí i vznik podezření či případného obvinění, že tato kritéria byla při konkrétním personálním rozhodnutí uplatněna.

Diskriminace a „sociální klonování“

O jemnějších formách diskriminace při výběru a přijímání zaměstnanců, neodrážejících se v otevřeně diskriminačních prohlášeních nebo projevech chování, svědčí často především její důsledky. Příkladem může být skutečnost, že téměř všichni manažeři (či držitelé jiné důležité a lépe honorované pozice) v určité společnosti jsou muži (případně příslušníci určité sociální, etnické apod. skupiny), přestože se na vedoucí místa hlásí stejný počet mužů i žen, a to se stejnými předpoklady, pokud jde o vzdělání a zkušenosti.

Tato forma pracovní diskriminace – označovaná někdy pro své důsledky jako tendence k **sociálnímu klonování organizace** – se v praxi může projevovat i při výběru na nižší pozice. Představuje často nevědomý proces, při němž manažeři i další zaměstnanci určité organizace mají sklon vybírat na uvolněná místa osoby podobné sobě či těm, kteří tato nebo obdobná místa v organizaci zastávali nebo zastávají.

Psychologickým mechanismem působícím na straně osob, které výběr provádějí, je zpravidla vědomý či nevědomý předpoklad, že s podobnou osobou se jim bude vycházet stejně dobře jako s tou, se kterou pracovaly doposud. I zde může platit, že ti, kteří výběr provádějí, si svých diskriminačních postupů nemusejí být zcela vědomi; mohou naopak upřímně věřit, že vybírají osoby s nejlepšími kvalifikací.

Organizace, ve které výsledky přijímacích řízení naznačují, že má k sociálnímu klonování sklon, by se měla nad svou praxí přijímání nových zaměstnanců zamyslet a uvažovat o tom, zda její postupy neobsahují prvky diskriminace. Řešením může být především odpovídající výcvik manažerů vedoucích přijímací rozhovory. Příčinou sociálního klonování však může být nejen diskriminace přímá, ale i nepřímá.

Nepřímá diskriminace při výběru a přijímání zaměstnanců

Nepřímou diskriminací se podle zákona o zaměstnanosti (§ 4 odst. 6) „rozumí jednání, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup znevýhodňuje či zvýhodňuje fyzickou osobu vůči jiné na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů“. Směrnice Rady Evropy [čl. 2 odst. 2 písm. b)] pak nepřímou diskriminací rozumí, „pokud by v důsledku zjevně nestranného ustanovení, kritéria nebo praxe byla znevýhodněna osoba určitého náboženského vyznání nebo víry, určitého zdravotního postižení, určitého věku nebo určité sexuální orientace ve srovnání s jinými osobami, ledaže uvedené ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně zdůvodněno oprávněným účelem a prostředky dosahování uvedeného účelu jsou vhodné a nezbytné“. Za nepřímou diskriminací se tak nepovažuje, pokud zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup jsou objektivně odůvodněny.

Podstatou nepřímé diskriminace je skutečnost, že určité zavedené kritérium, personální politika či jiná firemní praxe, které se zdánlivě jeví jako neutrální (tj. ne-diskriminační), ve skutečnosti zvýhodňují určitou skupinu osob v možnosti

získat určité zaměstnání před ostatními. Jde zpravidla o kritérium, kterým určitá skupina vyhovuje podstatně snadněji nežli jiná a která současně nejsou pro úspěch v dané pozici podstatná, případně nezbytná. Příkladem může být „nestranný“ požadavek, aby uchazeč splňoval určitou výšku, kterému vyhoví podstatně vyšší procento mužů než žen.

Rozhodující úlohu při nepřímé diskriminaci hraje fakt nepodstatnosti požadovaných, zdánlivě neutrálních kritérií. Za nepřímou diskriminaci nelze jistě označit požadavek, aby budoucí pilot netrpěl poruchou zraku. Naproti tomu již zmíněný požadavek minimální výšky, aniž by byl přímo zamýšlen jako diskriminační, může být v určitém kontextu nástrojem nepřímé diskriminace, neboť znevýhodňuje značnou část uchazečů: např. tehdy, je-li v jeho pozadí laická představa, že výška je předpokladem interpersonálních schopností nezbytných pro účinné jednání s lidmi. Jako kritérium při posuzování pracovních předpokladů je proto tento požadavek nevhodný.

K jemnějším formám nepřímé diskriminace při přijímání nových zaměstnanců může patřit i požadování určitých zkušeností nebo znalostí, a to tehdy, pokud tyto znalosti a zkušenosti nemají pro úspěšný výkon daného pracovního místa skutečný či prokázaný význam (a jsou požadovány např. proto, že osoba provádějící výběrové řízení si použitím tohoto kritéria úmyslně nebo neúmyslně zjednodušuje výběr uchazečů). Za určitých okolností tak může být za diskriminační považováno i rozhodnutí nepřijmout na určité místo jinak plně kvalifikovaného zaměstnance pouze na základě toho, že nemá dokončené vysokoškolské vzdělání (není-li vysokoškolská kvalifikace předepsána obecně platným předpisem).

Širší příčinou nepřímé diskriminace, poškozující zájmy uchazečů i firem samotných, je zpravidla skutečnost, že kvalifikace požadovaná pro určité místo, jakkoli prezentovaná jako objektivní a oproštěná od předsudků i diskriminace, má ve skutečnosti alespoň částečně subjektivní povahu. Důvodem je, že skutečné požadavky pracovního místa nejsou podrobně rozebrány či to, že osoby, které přijímací řízení s uchazeči vedou, tyto požadavky plně neznají nebo nejsou schopny je při výběru ověřit. Nediskriminační přístupy nevyžadují nic jiného, než aby organizace při určení požadované kvalifikace požadavky pro výkon pracovních míst objektivně analyzovala a výběr uchazečů na tyto požadavky skutečně zaměřila.

Systémová diskriminace při výběru a přijímání zaměstnanců

1485

Systémová diskriminace při přijímání zaměstnanců je produktem dlouhotrvající diskriminace přímé a nepřímé. „Systémem“ je přitom zpravidla nejen určitá konkrétní organizace a její kultura, ale i společnost jako celek.

Systémová diskriminace je společensky natolik pevně zakotvena, že budiž dojem „přirozeného pořádku“. Znakem systémové diskriminace je proto především to, že její důsledky přijímají jako přirozené často i ti, kteří jsou na jejím základě znevýhodněni. Ze stejného důvodu se této diskriminaci i obtížně čelí, neboť vystupuje jako zdánlivý výsledek „dobrovolné volby“ těch, kteří patří ke znevýhodněným.

Systémová diskriminace má proto zpravidla podobu sociálně a kulturně stereotypních soudů („toto zaměstnání je „mužská“, nebo naopak „ženská“ práce“ apod.). Jejím projevem je profesní segregace, ke které dochází jak u pracovní síly jako celku (pod vlivem sociálních a kulturních očekávání společnosti), tak v mikrokosmu určité podnikové organizace (v důsledku zažitých praktik nebo nepřátelského pracovního prostředí).

Příkladem jsou pracovní místa sekretářek či asistentek, která jsou daleko častěji zastávána ženami než muži (a to přesto, že ještě před sto lety zastávali sekretářské pozice většinou muži) nebo některé technické profese, které jsou naopak zastávány častěji muži než ženami. Systémovou diskriminaci pravidelně potvrzují statistiky udávající procentuální profesní příslušnost podle pohlaví.

Skutečnost, že systémová diskriminace je produktem širšího společenského okolí ztěžuje i její řešení v organizacích. Tento fakt však neznamená, že by se organizace neměly v rámci své personální politiky o její odstraňování pokoušet, a to přesto, že snahy o její odstranění vyžadují zpravidla dlouhodobější strategii. K opatřením zaměřeným proti systémové formě diskriminace může patřit např. poskytování stipendií studentkám určitých oborů, náborové akce zaměřené na určité skupiny uchazečů nebo zvýšená pozornost výskytu nepříznivého sociálního prostředí na pracovišti, zaměřeného např. vůči ženám v určitých profesích.

Přínos nediskriminačních opatření pro organizaci

Osobní předsudky či další formy diskriminace při výběru kandidátů mohou organizaci poškodit nejen z pohledu jejich právních důsledků, ale i z hlediska dopadu na její výkonnost. Úsilí věnované odstranění diskriminačních přístupů při výběru zaměstnanců by proto z pohledu organizace nemělo být chápáno jen jako opatření snažící se vyhovět protidiskriminační legislativě. Praxe diskriminující při výběru určité skupiny kandidátů, ať již přímo nebo nepřímo, může totiž organizaci bránit nalézt zaměstnance, kteří jsou pro ni nejhodnější. Moderní management lidských zdrojů upozorňuje navíc i na to, že pro výkon organizace jako celku je příznivá i jistá míra rozdílnosti jejich zaměstnanců.

Důvodem je pozitivní vliv personální různorodosti na organizační kulturu (personální různorodost má sklon vést k většímu respektu organizace k jednotlivcům a jejich individuálnímu přínosu organizaci), ale i na vztah firmy k zákazníkům, kterým slouží. Ti mohou totiž dávat přednost být obsluhováni jiným typem zaměstnanců, než které si organizace vybírá.

Snaha organizace odstranit diskriminaci při přijímání nových zaměstnanců může být někdy komplikována skutečností, že personální politika vytvořená k odstranění diskriminace se některým zaměstnancům může jevit jako nespravedlivá. Zdrojem problému je často samotné pojetí spravedlnosti. Osoby, které spravedlnost chápou v procedurálním smyslu (stejného zacházení se všemi), mohou mít tendenci brát opatření směřující proti diskriminaci jako nespravedlivá či jako formu „diskriminace naruby“: např. tehdy, dostává-li se určité

osobě méně příznivého zacházení než ostatním, kteří mají určitou charakteristiku vymezenou zákonem.

Protidiskriminační opatření zdůrazňují naopak „distributivní“ pojetí spravedlnosti, tj. chápou spravedlnost především ve smyslu dosažených výsledků – skutečného rozdělení výhod či příjmů. Odpor vůči opatřením snažícím se diskriminaci čelit nebo nepochopení jejich významu je však často jen jednou z forem pevně zakořeněné nepřímé či systémové diskriminace.

Etická pravidla výběru a přijímání uchazečů

Cílem organizace při výběru a přijímání zaměstnanců by mělo být nejen respektovat zákonné požadavky zakazující diskriminaci pracovníků, ale ve vlastním zájmu dodržovat i základní etická pravidla výběrového a přijímacího řízení. Jejich opomíjení poškozuje nejen image zaměstnavatele na trhu práce, ale i motivaci a loajalitu zaměstnanců, kteří byli do organizace přijati: vzniknely u nových zaměstnanců v důsledku jejich zkušenosti s přijímáním a výběrem pocit, že organizace je vůči jejich potřebám a požadavkům lhostejná, promítá se často tento pocit i do jejich dalšího vztahu k organizaci.

Základním etickým pravidlem přijímání a výběru uchazečů je jednat s kandidáty jako rovný s rovným. I když v roli uchazečů jsou zpravidla (ale ne vždy) pracovníci a nikoli firmy, není důvod proč jednat s nimi vést z pozice nadřazenosti. Řada firem dnes již má svá vnitřní pravidla a kodexy pro jednání se zaměstnanci (a někdy je i dodržuje), ne vždy jsou však tyto kodexy uplatňovány i ve vztahu k uchazečům o práci. Důvodem je mnohdy i to, manažeři i personalisté provádějící výběr zapomínají na dobu (občas velmi nedávnou), kdy seděli sami na opačné straně stolu a na to, co jim tehdy na chování druhé strany vadilo.

1495

Etická pravidla personálního rozhovoru. Personální rozhovor s kandidáty představuje zpravidla základní metodou jejich výběru. Při něm by neměly být opomenuty některé základní etické ohledy:

- S životopisnými údaji kandidátů [¶1265] je třeba se seznámit před vlastním rozhovorem, v případě, že rozhovory následují bezprostředně po sobě, pak na jeho počátku. Čtení životopisu během vlastního rozhovoru je nevhodné nejen proto, že kandidátovi signalizuje nezájem o jeho osobu, ale i z toho důvodu, že brání v možnosti lépe přizpůsobit otázky jednotlivým kandidátům.
- Povahu a náplň obsazované pracovní pozice [¶1030] je třeba dobře znát, tak aby o ní uchazeči mohli získat úplné a objektivní informace. Nedodržení domluvených pracovních podmínek ze strany zaměstnavatele, ať již podmínek vztahujících se k obsahu práce, k jejímu finančnímu ohodnocení, slibnému zaškolení či dalšímu tréninku zaměstnance, k možnostem pracovního postupu apod., či ne zcela přesné informování uchazeče během přijímacího řízení patří k odborným i etickým chybám, které jsou ve svých důsledcích pro firmu zpravidla drahé.
- Kandidát se ve své roli velmi pravděpodobně nebude cítit zcela uvolněně. Nechceme-li jeho zátěž úmyslně zvyšovat (což nepovažujeme za vhodné), je žádoucí přizpůsobit tomu prostředí, ve kterém interview probíhá. Rozhovor

1500

by především neměl být přerušován telefony nebo příchody jiných osob: chceme-li rozhovorem získat potřebné informace, neměli bychom sebe ani kandidáta rozptylovat dalšími záležitostmi. Za zvláště neetické je třeba považovat různé metody cíleného působení na uchazeče, jehož snahou je uchazeči imponovat a současně jej znejistit, a tak učinit ovlivnitelnějším. Příkladem může být ponechat osoby úmyslně čekat před kanceláří nebo přijít na rozhovor pozdě (a tak demonstrovat vlastní důležitost a hodnotu svého času), nechat se během rozhovoru přerušit fingovaným důležitým telefonátem, označovat si při rozhovoru v materiálech určitá (i zcela nepodstatná) místa apod.

- Kandidát by během rozhovoru měl získat možnost poskytnout informace, které považuje pro své rozhodnutí za nezbytné, a měl by proto mít příležitost položit několik vlastních otázek, vztahujících se k místu i firmě jako takové. Přijímací rozhovor by proto neměl být jednostrannou komunikací. (Úroveň otázek, které uchazeč klade, představuje navíc jedno z důležitých kritérií pro posouzení jeho pracovních předpokladů včetně odpovídající motivace.)
- Zdá-li se nám kandidát zajímavý, můžeme s ním dohodnout získání referencí [¶1430]. To by se však mělo odehrávat nejlépe se souhlasem uchazeče a v žádném případě by jej nemělo ohrožovat. Za nevhodné je třeba považovat především získávání referencí u stávajícího zaměstnavatele kandidáta. Nejlepší reference o kandidátech jsou naopak zpravidla ty, které se podaří získat od jejich předchozích nadřízených nebo spolupracovníků. Při kontaktování osob, poskytujících reference, je žádoucí omezit otázky na zjištění pracovního chování kandidáta; klást otázky týkající se osobního života uchazeče není naopak vhodné.
- Především v případě vyšších pozic je při interviewování kandidátů třeba dbát i na to, aby byla zajištěna odpovídající diskrétnost personálních rozhovorů, tj. aby se např. přicházející a odcházející kandidáti např. vzájemně nepotkávali.
- Na závěr kandidátovi poděkujeme za jeho zájem a oznámíme mu, kdy může očekávat, že ho firma vyrozumí o výsledcích rozhovoru. Nedodržení pravidla či dokonce slibu, že uchazeč dostane v rozumné době vyrozumění o výsledku přijímacího řízení (či že je dostane vůbec) patří k nejčastějším etickým prohřeškům spojeným s přijímacím řízením.

3.8

Ilustrace získávání, výběru a přijímání zaměstnanců na praktickém příkladě

Ze strany prodejního ředitele firmy přichází do personálního úseku požadavek na obsazení místa asistentky; důvodem požadavku je odchod zaměstnankyně, která tuto pozici dosud zastávala, a to na vlastní žádost. Personální referentka, které byla odpovědnost za projekt obsazení asistentké pozice svěřena, dochází k závěru, že by bylo vhodné nově zpracovat popis dané pozice. Důvodem je, že její náplň se v poslední době poněkud změnila a tato změna byla jednou z příčin, proč

1505

se předchozí pracovnice rozhodla odejít. Dojedná si proto schůzku s manažerem prodeje a požádá ho o podrobné specifikování asistentské pozice.

Stanovení popisu pracovního místa a určení požadavků na kandidáty

Na základě rozhovoru s manažerem prodeje jsou jako rozhodující povinnosti a odpovědnosti asistentské pozice stanoveny podpora prodejců při řešení jednotlivých obchodních případů a podpora prodejního manažera. Tyto povinnosti a odpovědnosti zahrnují mimo jiné vyřizování obchodní korespondence, tvorbu textů a tabulek na PC, přípravu standardních smluv se zákazníky, zpracování jednoduchých obchodních reklamací, vedení spisové dokumentace k jednotlivým obchodním případům, komunikace se zákazníky týkající se jednodušších otázek a kontrola plnění termínovaných úkolů.

1510

Z nově zpracovaného **popisu pozice** asistentky je zřejmý posun, který v náplni pozice nastal. Zatímco v minulosti byl hlavní důraz položen na vyřizování administrativních záležitostí a osobní podporu prodejního manažera, u nově definované pozice se asistentská práce podstatně více zaměřuje na podporu vlastního prodeje. Změna souvisí s celkovým tlakem na efektivitu prodejního oddělení; v důsledku tohoto tlaku již není možné v oddělení udržovat pracovní pozici, která by nebyla přímo zaměřena na podporu prodeje a částečně i samostatné jednání se zákazníky.

Pro uvedené povinnosti je požadována alespoň tříletá zkušenost z obchodní firmy, znalost programů Word a Excel, plynulá znalost angličtiny a alespoň základní znalost němčiny. Preferováno je střední nebo vysokoškolské vzdělání ekonomického směru. Pokud jde o osobnostní vlastnosti, personální referentka se s manažerem prodeje shodne na tom, že nutné jsou organizační a komunikační schopnosti, osobní spolehlivost, pečlivost a odpovědnost, samostatnost a orientace na klienta.

Vzhledem k tomu, že nově obsazovaná asistentská pozice obsahuje i čistě obchodní úkoly a činnosti, předpokládá manažer prodeje, že osoba, která tuto pozici dobře zvládne, má po několika letech ve firmě možnost postupu na pozici prodeje. Pro řízení výběrového řízení to znamená, že přijata by měla být osoba, která má potenciál k dalšímu odbornému růstu a která má rovněž ambice zastávat v budoucnosti samostatnou prodejní pozici.

Stanovení postupu přijímacího řízení

1515

Pracovnice personálního úseku se s manažerem dohodne o **postupu přijímacího řízení** a jeho časovém rámci. V rámci dělby odpovědností mezi personálním úsekem a manažerem bude referentka odpovědná za získání vhodných kandidátů a jejich předvýběr, volbu metody výběru, dohled nad dodržáním výběrových kritérií a profesionální posouzení osobnostních předpokladů kandidátů, ale i celkové řízení a koordinaci přijímacího procesu. Manažer prodeje odpovídá za profesionální posouzení odborných předpokladů a za závěrečný

výběr kandidáta. Oba účastníci přijímacího řízení se současně dohodli na tom, že celý projekt by měl být úspěšně uzavřen do jednoho měsíce.

Získávání kandidátů

První snahou personalistky bylo najít vhodné kandidáty uvnitř firmy. Vzhledem k profilu pozice se však brzy ukáže, že je nezbytné obrátit se na trh práce. Jako základní metoda získání vhodných kandidátů je zvolena inzerce na internetu. I když tato metoda získávání vhodných kandidátů se v minulosti neukázala vždy jako dostatečná, její výhodou je rychlost i nízké náklady. V případě neúspěšného hledání může být proto rychle doplněna dalšími postupy.

Inzerce na internetu a oslovení „internetových“ kandidátů s profilem odpovídajícím zadání přineslo v krátké době výsledek v podobě několika profesionálních životopisů. Jejich analýza se stala prvním krokem výběrového řízení.

1520

Výběr uchazečů

Úvodní analýzy profesionálních životopisů provedla personální referentka. Vyřadila životopisy, jejichž zaslátel si nepřečetli inzerát dostatečně podrobně, i ty, které neuváděly požadovanou obchodní zkušenost a neměly odpovídající jazykové znalosti. Vyřazeny byly i osoby s častými změnami zaměstnání. Vzhledem k velkému počtu uchazečů byli vyřazeni i ti, kteří sice nabízel zkušenost s asistentskou či obchodní praxí, avšak z neznámých firem.

Předvýběr kandidátů na základě analýz životopisů vyústil ve čtyři potenciální kandidátky. Druhý krok analýzy životopisů provedla personalistka s prodejním manažerem společně; na základě pracovní zkušenosti i posouzení firem, ve kterých uchazečky pracovaly, se z důvodů úspory času rozhodli zúžit výběr v prvním kole na dvě osoby. Obě kandidátky vybrané do prvního kola rozhovorů personalistka pozvala k přijímacímu interview, který byl naplánován v obou případech v délce trvání jedné hodiny. Před vlastním rozhovorem se oba účastníci dohodli na jeho průběhu i hlavních tématech. Personalistka se zaměří na vstupní a závěrečnou část rozhovoru a na zjištění osobnostních předpokladů kandidátek včetně jejich motivace. Prodejní manažer se zaměří na odbornou zkušenost uchazeček a na zjištění odborné kvalifikace. Oba společně prověří v průběhu rozhovoru jazykové znalosti kandidátek.

1525

Pro vedení přijímacího rozhovoru personalistka připravila jeho základní osnovu vycházející z obecného schématu přijímacího rozhovoru, který byl ve firmě schválen. Tuto osnovu mírně přizpůsobila požadavkům pozice, především ji však zaměřila na požadované předpoklady pozice, které z životopisů kandidátek nebyly jednoznačně zřejmé.

První rozhovor

Rozhovor vedený s první kandidátkou se zaměřil na její odbornou zkušenost, na odpovědnost, která byla spojena s místy, která dosud zastávala, i na příčiny přechodů mezi jednotlivými zaměstnáními. Tyto přechody zajímaly zejména personální referentku, která si chtěla ověřit, zda kandidátka nepředstavuje osobu se sklonem k pracovní nestabilitě. Pracovní přechody se kandidátce podařilo přesvědčivě vysvětlit: souvisely s vývojem firem, ve kterých působila, a její snahou získat odpovědnější a samostatnější pozici. Otázkami zaměřujícími se na osobnost kandidátky se snažila tuto záležitost dále prověřit: otázky se týkaly především toho, zda kandidátka netrpí sklonem k pracovní nespokojenosti, zda není konfliktní a zda se její pracovní motivace skutečně zaměřuje na možnost samostatné práce. Další otázky se týkaly charakteristických pracovních a osobních zvyklostí kandidátky – schopnosti jednat vstřícně a příjemně se zákazníky, učit se novým pracovním postupům, předpokladů pro týmovou práci v rámci obchodního oddělení apod.

Otázky prodejního manažera se zaměřily na konkrétní pracovní úkoly, které kandidátka v minulosti vykonávala a obchodní postupy, na které je zvyklá. Cílem otázek bylo ověřit rozsah pracovních zkušeností a zjistit, zda některé postupy, na které je kandidátka zvyklá, by nebyly pro jeho oddělení nežádoucí. K ověření těchto předpokladů požádal kandidátku mimo jiné o to, aby s ním vedla simulovaný telefonický rozhovor, ve kterém sám hrál úlohu zákazníka. V další části rozhovoru uchazečka poměrně dobře obstála v jazykových znalostech. V závěrečné části interview se personalistka uchazečky zeptala na její platové požadavky, na to, zda její zájem o pozici prodejní asistentky v jejich firmě nadále trvá, a rovněž na to, zda v současné době jedná o možnosti přijetí do zaměstnání s dalšími firmami. Vzhledem k tomu, že uchazečka má v nejbližší době absolvovat ještě další přijímací rozhovor, slíbila jí, že o rozhodnutí firmy bude informována do týdne.

Bezprostředně po odchodu kandidátky provedla personalistka s manažerem prodeje shrnutí výsledků rozhovoru. Shodli se v tom, že uchazečka má předpokládané zkušenosti a její profesní zvyklosti ani motivace nejsou v rozporu s očekáváním firmy. Přestože dojem z životopisu kandidátky nebyl jednoznačně pozitivní, uchazečce se podařilo svou pracovní historii dobře vysvětlit. Personalistka při tom příznivě hodnotila i osobní ambice uchazečky, které jsou v souladu s možnostmi postupu, které obsazovaná pozice nabízí.

Druhý rozhovor a závěrečný výběr

I rozhovor s druhou uchazečkou se řídil předem připravenou osnovou. Kandidátka prokázala značné pracovní zkušenosti i dobré jazykové znalosti a vysvětlila, proč se rozhodla změnit své dosavadní zaměstnání a ucházet se o danou pozici. K důvodům svého odchodu uvedla především to, že ve svém nynějším zaměstnání nemá možnost využívat jazykové znalosti, které by si chtěla dále rozvíjet; ve své práci však byla až dosud úspěšná a neměla pracovní problémy. Platová očekávání uchazečky mírně převyšovala představu firmy, kandidátka však dala najevo, že na své původní platové představě zcela netrvá.

Po ukončení rozhovoru a oznámení, do kdy se firma uchazečce ozve, provedli personalistka a prodejní manažer opět shrnutí silných a slabých stránek uchazečky. K silným patřily pracovní stabilita, značné pracovní zkušenosti a velmi dobré jazykové znalosti, ke slabším její osobnostní zvyklosti, poněkud nižší flexibilita a osobní iniciativa i poněkud nižší úroveň sociálních dovedností, které vplynuly ze simulovaného rozhovoru s náročným zákazníkem.

Po úvaze zaměřující se především na osobnostní zvyklosti a motivaci obou kandidátek se personalistka i prodejní manažer ve svém výběru přiklonili k první uchazečce. Rozhodující úlohu sehrály její povahové vlastnosti – větší míra osobní samostatnosti, předpoklady pro týmovou práci a ambice získat v budoucnu odpovědnější pozici. Svou roli sehrála i obava, zda by možnost využití jazykových znalostí druhé uchazečky byla v nové pozici skutečně taková, jak ji tato kandidátka očekává.

V okamžiku, kdy oba účastníci výběrového řízení dospěli ke shodnému rozhodnutí, rozhodli se rychle jednat. Personalistka pozvala první uchazečku ke druhému setkání, jehož cílem bylo definitivní dojednání mzdových podmínek, dohodnutí termínu nástupu a předání návrhu pracovní smlouvy. Personalistka se s uchazečkou současně dohodla na tom, že ve dne jejího nástupu spolu prodají hlavní body jejího adaptačního plánu, který pro ni do té doby připraví.

3.9

Nejčastější chyby při přijímání zaměstnanců

Při výběru a přijímání zaměstnanců se v praxi setkáváme s řadou opakujících se chyb. Ty nejčastější lze rozdělit do několika hlavních skupin.

Nedostatečné či nepřesné stanovení požadavků na pracovní místo

Stanovení požadavků na kandidáta by nemělo mechanicky vycházet ze stávajícího popisu pracovní pozice [¶1030]. Potřebná může být nejen jeho aktualizace, ale v případě významnějších pozic analýza opírající se o přímá pozorování a rozhovory s dalšími vykonavateli. Požadavky pracovní pozice by navíc měly vždy obsahovat nejen očekávané schopnosti, znalosti a zkušenosti, ale i jasně stanovené cíle či výkonová očekávání místa, na které nový zaměstnanec vstupuje.

1530

Nesprávné využívání vstupního interview

Vstupní rozhovor [¶1270] je nejčastěji používanou metodou výběru, jeho použití je však současně spojeno s řadou častých chyb. Rozhovor velmi často není předem jasně strukturován a jasně nejsou stanoveny ani žádoucí odpovědi uchazečů. S průběhem vstupního rozhovoru mají kandidáti navíc mnohdy více

1535

zkušeností než manažeři a jejich schopnost prezentovat se v dobrém světle je mnohdy vyšší než schopnost manažerů proniknout jejich „maskou“. Rozhovory se rovněž často zaměřují především na posouzení „osobní chemie“, tj. zhodnocení toho, zda by oba aktéři rozhovoru spolu mohli dobře vycházet. To je jistě důležité, často to však neříká příliš mnoho o budoucí schopnosti kandidáta v dané pozici skutečně uspět, a to především tehdy, hodnotí-li uchazeče osoba, která s ním nebude bezprostředně spolupracovat.

Nejasná kritéria úspěšnosti

1540

Za základ pro posouzení kandidátů jsou často brány vlastnosti osob, které v dané pozici dosahují dobrých výsledků. Tento postup, jakkoli se na první pohled zdá být přirozený, může být zavádějící. **Kritickými faktory úspěchu** jsou totiž především ty předpoklady (schopnosti a vlastnosti), ve kterých se osoby s vysokou výkonností systematicky odlišují od ostatních, především od těch, jejichž výkonnost je neuspokojivá.

Stanovit klíčové faktory úspěšnosti znamená i omezit se na skutečně rozhodující předpoklady. Analýzy pracovní úspěšnosti ukazují, že nejdůležitější faktor úspěchu v jakékoli profesi má zpravidla stejnou váhu, jako všechny ostatní faktory dohromady. Stanovení příliš velkého počtu faktorů při rozhodování o kandidátech většinou snižuje pravděpodobnost správného rozhodnutí, protože „rozřezává“ kritéria, která jsou skutečně významná (a o jejichž významu není sporu).

PŘÍKLAD

Průzkum provedený u velkého počtu prodejních poradců velké mezinárodní finanční společnosti ukázal, že ke třem hlavním charakteristikám nejúspěšnějších poradců patří schopnost překonávat námítky, úpravný vzhled a konzervativní oblečení. Teprve později, když byli zkoumáni i poradci s nejslabší výkonností, bylo zjištěno, že tyto tři charakteristiky patří k nejčastějším osobním rysům i u této druhé skupiny. Zaměříme-li se, vyjádřeno jinými slovy, především na vlastnosti, které vykazují úspěšní, a nikoli na ty, které úspěšné odlišují, může se snadno stát, že vybereme kandidáty, jež sice nepostrádají styl, ale co do úspěšnosti jsou zcela průměrní.

Přílišný důraz na testová vyšetření kandidátů

K rozšířeným chybám, uplatňujícím se při výběru kandidátů, patří představa, že pro úspěch v managementu, prodeji či v jiných typech pozic jsou kritické určité osobnostní faktory zjišťované psychodiagnostickými testy. Renomovaní producenti osobnostních testů (např. Myers Briggs) přitom upozorňují na to, že jejich nástroje nejsou vhodné pro přijímání kandidátů.

1545

Dobré výsledky při předpovědi pracovní úspěšnosti vykazují pouze ty **psychologické metody**, které se zaměřují především na schopnosti a konkrétní dovednosti kandidátů, nezbytné pro pracovní úspěch v daném místě. Ty lze většinou

objektivně zjistit jen na základě řešení modelových situací blízkých se skutečným požadavkům pracovní pozice.

Nedostatečná pozornost příčinám, proč lidé na daném místě selhávají

Důvody, v důsledku kterých lidé na určitých místech selhávají, jsou často velmi odlišné od kritérií, která byla použita při jejich výběru. Identifikace těchto důvodů – nalezení hlavních faktorů neúspěchu – a jejich zahrnutí mezi kritéria výběrového procesu může podstatně snížit chybovost při přijímání nových kandidátů.

Analýza faktorů neúspěchu je přirozeně důležitá i pro identifikaci těch faktorů, které jsou na spíše straně firmy. Ukazuje-li se, že na určitém místě lidé opakovaně selhávají či z místa odcházejí, měla by se firma namísto hledání nových uchazečů zamyslet spíše nad vymezením cílů a podmínek dané pozice, případně nad schopnostmi jí nadřazeného manažera.

Malá pozornost ověření údajů a zjištění referencí

Údaje obsažené v profesních životopisech často nejsou zcela přesné či úplné. Ověření těchto informací stejně jako získání několika referencí, přicházejících z vhodných, vzájemně nezávislých zdrojů, může být časově náročné, většinou se však vyplácí: uchazeč mající tendenci „ohýbat“ fakta ze svého minulého zaměstnání bude mít velmi pravděpodobně tendenci „ohýbat“ i pracovní postupy na svém novém místě. Poznání ze strany osob, které měly možnost dlouhodobějšího pozorování pracovníka v jeho předchozích zaměstnáních, je zpravidla objektivnějším zdrojem informací než poznatky zjištěné během i profesionálně provedeného vstupního rozhovoru.

Další faktory

Negativní dopad na efektivitu přijímání nových zaměstnanců mají i některé další faktory: dlouhý průběh přijímacího řízení, během něhož nejlepší kandidáti buď ztratí zájem či přijmou jinou nabídku, profil pracovní pozice, který se mění v průběhu přijímacího řízení, nevhodně vymezená pracovní pozice, nedodržení podmínek ze strany zaměstnavatele či nerealistické představy o požadovaných kandidátech, vedoucí k tomu, že jsou dlouhodobě hledány osoby, které se na trhu nevyskytují.

3.10

Jak se vyvarovat přijetí problémových manažerů

Výskytu problémových osob na vedoucích funkcích se žádná organizace zcela neubrání. Nejlepší ochranou před jejich destruktivním působením je však snaha rozpoznat jejich problémové osobnostní rysy již v rámci výběrového řízení.

1550

Pravděpodobně nejčtenější skupinu problémových osobností s manažerskými ambicemi tvoří **narcisté**. Projevují se potřebou soustředit pozornost a zabývat se především sami sebou, sklonem podceňovat své okolí a bez skrupulí je využívat. Vzhledem k víře ve svou výjimečnost se příliš nevěnují potřebám osob kolem sebe. Mohou od nich sice vyžadovat vysoký výkon, jen zřídka mu však napomáhají. Občas bývají zaměňováni za schopné osoby se zvýšeným sebevědomím, od těch je však odlišuje nejen nezáměr o ostatní, ale i neschopnost akceptovat realistické názory svého okolí či dosahovat konsensu.

Kandidáti s konfliktními a agresivními sklony se vyskytují ve dvou variantách. Patří k nim „horké hlavy“ nezvládající stres i osoby pasivně agresivní. Těm k otevřené agresi schází průbojnost, mohou ji však projevovat sabotováním cílů ostatních, například trvalým odkládáním rozhodnutí. Agresivní osobnosti by neměly být zaměňováni za osoby asertivní. Zatímco asertivní osoba jasně říká, čeho chce dosáhnout a proč, agresivní manažer se namísto argumentace spoléhá na útok. Vedle viditelných škod, které podniku působí, škodí i nepřímě, a to nutností jejich spolupracovníků věnovat čas a pozornost ochraně před jejich útoky či řešení konfliktů, které vyvolaly.

Manažerští uchazeči s perfekcionistařskými sklony mohou být zaměňováni za pečlivé a odpovědné. Jejich sklony však nemají se skutečnou odpovědností příliš společného. Namísto ní mají tendenci utápět se v podrobnostech, nerozlišovat podstatné od nepodstatného, nezajímat se o názory ostatních, vše do detailu kontrolovat apod. K těmto rysům přistupuje často i nerozhodnost a osobní nejistota.

Podobně jako únavní perfekcionistaři postupují občas v organizacích i osoby se zvýšeně autoritativními sklony. Projevují se sklonem k jednostranné komunikaci, snahou koncentrovat všechna rozhodnutí na sebe, nezáměrem o motivaci, tendencí zdůrazňovat pravidla a hierarchii či trvat za každou cenu na svém. Důvodem jejich úspěchu v organizaci je často to, že se sami snadno podřizují autoritě a vůči nadřízeným se chovají loajálně. Ne vždy si totiž jejich nadřízení uvědomí, že mezi loajalitou a sklonem vzhlížet k hierarchicky vyšší příčce organizace existuje podstatný rozdíl.

Není-li firma vystavena většímu konkurenčnímu tlaku, a tak nucena plně využít potenciálu svých zaměstnanců, nemusí být negativní dopad autoritativních manažerů na výkon podniku zřetelný. Škoda, kterou svým chování dlouhodobě působí, souvisí s jejich alergií ke změnám, s potlačováním motivace a iniciativy a neochotou delegovat pravomoci.

Osoby se sklonem k politikaření tvoří další problémovou kategorii manažerských uchazečů, kterou bychom při jejich výběru měli včas rozpoznat. Jejich projevem je vytvářet kliky a opírat se o ně, zatajovat informace či obklopovat se známými, jejichž hlavním úkolem je podpořit nadřízeného. K jejich dalším rysům může patřit alibismus, sklon nevěnovat pozornost charakterovým vlastnostem ostatních či chápat jejich nedostatek jako přednost. Osoby se sklonem „ohýbat“ obecné morální normy uplatňují přitom zpravidla podobný přístup i vůči pravidlům a zásadám podniku.

Jak je rozpoznat

Nejlepší ochranou před problémovými uchazeči na manažerské pozice je věnovat signálům potenciálně problémových rysů při jejich výběru dostatečnou pozornost. K jejich rozpoznání napomůže zjištění:

- jaké manažery nebo manažerské vlastnosti kandidátů obdivují a proč,
- na jaké vlastní přednosti se spoléhají,
- jaký způsob řízení považují za neúčinnější,
- jakými vzory se řídí,
- jakými zaměstnanci mají sklon se obklopovat,
- jaká etická nebo obecně platná pravidla jsou ochotni pro dosažení svých cílů překračovat apod.

Signálem poukazujícím na sklon k některým problémovým rysům patří přeručování vlastní profesní historie, bagatelizace osobních neúspěchů, přivlastňování si úspěchů druhých nebo obviňování ostatních. K dalším symptomatickým projevům může patřit časté používání slova „my“ či vyjadřování se v trpném rodě („udělalo se“) poukazující na tendenci k alibismu, osobní nejistotu a nízkou odpovědnost, ale i nezáměr o názory ostatních či neschopnost naslouchat bez přerušování. Zvýšené ambice spojené s tendencí vytvářet falešná zdání může signalizovat například sklon zdůrazňovat známosti a často se na ně odvolávat.

I při výběru osob na vedoucí místa přitom platí, že rozhovor s uchazečem nemusí být nejvhodnějším nástrojem k odhalení jeho skutečných předpokladů, a to jak odborných, tak řídicích. Vedle rozhovoru může být proto vhodné ověřit schopnosti uchazeče na základě zpracování určitého zadání. Úkol může být stanoven například takto:

„Mám pro vás návrh. Pokud se o toto místo skutečně zajímáte, napište mi konkrétně, jak byste k této práci i k řízení svých podřízených přistoupil a jaké úkoly byste považoval za nejdůležitější, řekněte v prvních pěti měsících. Můžete se zmínit o čemkoli, co považujete za důležité. Zajímá mě, jak byste na tuto výzvu reagoval. Nechej ale, abyste nad tímto úkolem strávil příliš mnoho času, bude mi stačit jednostránkové shrnutí. Očekávám, že mi svou představu pošlete do tří dnů.“

Čím obecněji zadání stanovíme, tím více se můžeme o uchazeči dozvědět, a to nejen pokud jde o jeho odborné představy, ale i celkové priority, přístupy k řízení lidí apod. Důležitým signálem je i to, nakolik kandidát zpracuje úkol tak, aby odpovídal zadání. Ukazuje tím totiž důležitou schopnost pro řízení lidí, a to schopnost naslouchat.

3.11

Shrnutí: 15 zásad přijímání zaměstnanců

1560

Hlavní zásady vztahující se k získávání a výběru vhodných zaměstnanců, především těch, kteří budou v podniku zastávat důležitá místa, lze shrnout do patnácti pravidel:

- Rozhlédněte se v rámci podniku. Nejlepší kandidáti na nové nebo uvolněné místo mohou být často mezi stávajícími zaměstnanci. Nevěnovat pozornost kandidátům z řad osob, které již v podniku pracují, vede nejen ke ztrátě vhodných uchazečů, ale i k poklesu motivace schopných zaměstnanců.
- Nehleďte přesně napodobeniny. Manažeři se občas domnívají, že by při obsazování nového nebo uvolněného místa měli hledat osobu, která vykonávala zcela stejnou práci, nejlépe ve stejném odvětví a velmi podobném podniku. Tento přístup však často brání inovacím, novým myšlenkám a potenciálním změnám.
Minulá zkušenost je předpokladem budoucího úspěchu jen tehdy, pokud se podmínky v budoucnu podstatněji nezmění. To je však v podnikovém světě jen velmi řídkým jevem. Vhodnými kandidáty jsou proto často osoby, které firmě mohou vedle základních zkušeností přinést i něco nového. Podobnou chybou je hledat na uvolněné místo uchazeče, který se velmi podobá osobě, která danou práci zastávala v minulosti. Tento přístup může vést nejen k nežádoucímu „sociálnímu klonování“ podniku, ale i k neuvědomělé diskriminaci uchazečů.
- Využijte k hledání nových osob zaměstnance. Zejména v menším podniku může být informování zaměstnanců o tom, jaká nová místa se snažíme obsadit a jaké zaměstnance hledáme, velmi užitečné. Stávající zaměstnanci mohou vhodné kandidáty znát, což usnadní jejich hledání, a mohou mít někdy i přesnější představu o tom, jaké osoby mají velkou naději na daném místě uspět. Zapojením zaměstnanců do výběru nových pracovníků navíc můžeme posílit i jejich pocit „vlastnictví“ či identifikace s firmou.
- Vysvětlete kandidátům pravidla výběrového procesu. Uchazeči o pracovní místo by měli od začátku vědět, jaký průběh bude výběrový proces mít. Budete-li chtít, aby se nejlepší tři kandidáti účastnili v průběhu měsíčního období tří kol rozhovorů, řekněte jim to včas. Neinformování kandidátů o průběhu výběru nejen zhoršuje pověst podniku jako zaměstnavatele, ale vede často i ke ztrátě nejlepších uchazečů.
- Připravte si otázky kladené v rámci přijímacího rozhovoru předem. Pokládání otázky by měli odpovídat předpokladům, které ověřujeme. Vhodnější jsou otázky otevřené, vedoucí uchazeče k tomu, aby podrobněji hovořili o svých zkušenostech, a otázky, zaměřující se na zjištění toho, jak se kandidáti v určitých typických situacích (např. při konfliktu s nadřízeným) v minulosti skutečně chovali.
- Připravte se na otázky kandidátů. Kandidáti se mohou ptát na řadu otázek, např. na hlavní procesy podniku, počet jeho zaměstnanců, jeho historii a budoucí plány, podnikovou kulturu apod. Neschopnost či neochota odpovědět na otázky uchazečů poškozuje reputaci podniku a brání přijetí kvalitních

kandidátů. Obsah otázek kladených uchazeči umožňuje navíc velmi dobře posoudit jejich odborné předpoklady i osobní motivaci.

- Stanovte pro vyhledání a výběr kandidátů pevný časový harmonogram. Jedním z nejčastějších problémů přijímání nových zaměstnanců jsou příliš dlouhé výběry. Nejlepším způsobem, jak tomuto problému předejít, je stanovit pro výběr kandidátů i jeho jednotlivé kroky jasný termín.
Dlouhotrvající výběry vedou zpravidla k tomu, že nejlepší uchazeči v jejich průběhu ztratí trpělivost nebo přijmou nabídkou jiného zaměstnavatele. V případě opakujících se inzerátů v médiích vzniká navíc často dojem, že podnik ve skutečnosti nikoho přijmout nehodlá nebo se nedokáže rozhodnout. Trvá-li výběr z jakýchkoli důvodů déle, je třeba s kandidáty udržovat v jeho průběhu pravidelný kontakt.
- Nepoužívejte při hledání kandidátů stále stejný zdroj. Ať již k vyhledávání nebo získávání kandidátů používáte jakýkoli způsob (internet, inzerci v novinách nebo personální agenturu), svou šanci na nalezení dobrých kandidátů podstatně zvýšíte, budete-li k hledání nových zaměstnanců používat i další zdroje nebo pokud stávající zdroje čas od času změníte. Jednotlivé zdroje kandidátů mají totiž tendenci se po čase vyčerpat.
- Informujte o všech zajímavých kandidátech ostatní manažery podniku. I když určitý uchazeč neodpovídá zcela požadovanému profilu, může mít jiné předpoklady, které mohou být pro organizaci dříve nebo později zajímavé. O všech uchazečích, jejichž profil alespoň rámcově odpovídá požadavkům podniku by proto měli být manažeři hledající nové zaměstnance informováni.
- Uvádějte v inzerátech pokud možno plný popis pracovního místa. Uvedení neúplného nebo nepřesného popisu pracovní pozice v inzerci zpomaluje výběrový proces. O místo se totiž ucházejí i osoby zcela nevhodné, které pro něj nemají odpovídající zkušenost ani další osobní předpoklady. Přesný popis pracovního místa omezuje počet kandidátů na ty, o které má podnik zájem, zkracuje čas věnovaný osobní rozhovorům, a tak usnadňuje výběrový proces.
- Informujte kandidáty otevřeně o všech podmínkách a požadavcích pracovního místa. Snaha získat zajímavého kandidáta by neměla vést k tendenci slibovat podmínky, náplň místa nebo budoucí perspektivy, které neodpovídají skutečnosti. Tato snaha je vždy krátkozraká a dříve nebo později se vymstí. V tom nejpříznivějším případě nutností opakovat hledání a výběr uchazečů po krátké době znovu.
- Nepodceňujte zjišťování referencí. Ověřování referencí může být časově náročné, u významnějších pozic by se však mělo stát automaticky pravidlem. Jeho cílem je nejen zjistit informace o pracovním chování uchazeče, ale i ověřit některé údaje získané ze životopisu či osobního rozhovoru.
O využívání referencí by však uchazeči měli být vždy informováni. Jsou-li doposud zaměstnání (a nepodalí výpověď), neměly by reference nikdy zjišťovány od jejich současného zaměstnavatele. Nejvhodnější způsob zjišťování referencí je ten, kdy jsou osobám poskytujícím reference položeny konkrétní otázky, např. jak daná osoba plnila své pracovní úkoly, jak přispěla k plnění cílů svého oddělení, dosažení výsledků určitého projektu apod.
- Nehleďte supermany. Požadavky podniků na hledané osoby zahrnují často téměř nekonečný seznam zkušeností, osobnostních rysů, zvláštních schopností a dovedností apod. Zpravidla jde o výsledek toho, že do přijímacího procesu je zapojeno příliš velké množství osob.

Stanovení příliš vysokých a nerealistických požadavků na hledané osoby vede ve většině případů jen ke ztrátě času a tomu, že místo se nepodaří obsadit. Při specifikaci pracovního místa proto nestanovujte požadavky, které prakticky nikdo nedokáže zcela vyplnit.

- Kandidáty, kteří ve výběru neuspěli, vždy informujte. Předání informace o výsledku výběrového řízení patří k základním etickým pravidlům personálního výběru. Odmítnutí kandidátů, které firma neinformuje, mají často tendenci podělit se o svou zkušenost se svými známými, a tak o firmě (právem) rozšiřovat nepříznivé informace.

Navíc, pokud firma rychle roste, mohou se i odmítnutí kandidátů stát v budoucnu opět uchazeči, ke kterým se podnik může vrátit, mimo jiné i proto, že mezitím získali nové zkušenosti.

- Nesvěřujte provádění (před)výběrů a rozhovorů s uchazeči osobám, které pro to nemají odpovídající osobní předpoklady. Provádění výběrů a výběrových rozhovorů vyžaduje nejen odborné, ale i osobní předpoklady. Patří k nim zájem o uchazeče, schopnost porozumět jejich zkušenostem i motivaci, společenský takt, diskrétnost a dodržování etických pravidel přijímacího řízení. Osoby, které tyto předpoklady nemají, především pak ty, které nejsou dostatečně sociálně zralé, mají potřebu dávat uchazečům najevo svou převahu nebo nezáměr, podniku škodí. Nejen tím, jakým dojem u kandidátů zanechají, ale i tím, že ty nejzajímavější z nich mohou svým chováním od podniku odradit.
- Nepodceňujte takt. K předpokladům úspěšného získávání a výběru zaměstnanců patří i osobní takt při jednání s uchazeči. Jeho minimem je seznámit se s životopisy uchazečů před vlastním jednáním. Čtení životopisu během vlastního rozhovoru je nevhodné nejen proto, že kandidátovi signalizuje nezáměr o jeho osobu, ale i z toho důvodu, že brání v možnosti lépe přizpůsobit otázky jednotlivým kandidátům. Rozhovor s kandidáty by rovněž neměl být přerušován telefonem nebo příchody jiných osob: chceme-li rozhovorem získat potřebné informace, neměli bychom sebe ani kandidáta rozptylovat dalšími záležitostmi.

Další pravidlo týkající se taktu při jednání s uchazeči je velmi jednoduchá. Manažeři ani personalisté provádějící výběr by neměli zapomínat na dobu (často velmi nedávnou), kdy seděli sami na opačné straně stolu, a na to, co jim tehdy na chování druhé strany vadilo.

- Věnujte pozornost „osobním zájmům“ manažerů. Tendenci manažerů či vedoucích obklopovat se osobami, které znají ze svého minulého působení a kterým pracovně i lidsky věří, jistě není třeba zásadně odmítat. Stane-li se však tato tendence u určitého manažera rozhodujícím způsobem přijímání jeho nových zaměstnanců, je třeba jí ze strany nadřízených či personálního vedení organizace věnovat pozornost.

Nejen proto, že manažer si tak může ve firmě vytvářet své osobní, neformální zájmové skupiny, formovat specifické subkultury, lišící se svými zvyklostmi od ostatních částí firmy. Důvodem je i to, že může jít o výraz osobní nejistoty manažera promítající se ve snaze obklopovat se osobami s tendencí nekritizovat a přitakávat na všechna jeho rozhodnutí. Je-li tomu tak, je tuto nejistotu třeba odstranit jinými prostředky. Je-li uvedená tendence spojena i s vyšším finančním ohodnocením osob se „zvláštními vztahy“, může být v podmínkách omezeného mzdového rozpočtu oddělení jejím důsledkem i nemožnost přijmout na další místa skutečně kvalifikované osobnosti.

- Nepřeceňujte úlohu peněz. Rozhodující úloha při získání, případně udržení kvalitních pracovníků bývá přisuzována penězům. Úlohou manažerů však není motivovat a stabilizovat pracovní sílu bez ohledu na finanční náklady, ale vytvářet takové motivační a stabilizační nástroje, jež jsou dlouhodobě účinné a nákladově efektivní.

Osoby, které do firmy přicházejí jen kvůli penězům, zpravidla není obtížné nalézt. Stabilita těchto osob však nebývá vysoká. Zaměstnanci, kteří do firmy přišli především z finančních důvodů, z těchto důvodů velmi pravděpodobně i brzy odejdou, a to jakmile dostanou jen o trochu zajímavější nabídku. Zaměstnanci, které firma potřebuje, jsou proto především ti, kteří přicházejí, protože se jim práce ve firmě, její lidé či kultura líbí.

Nalezení těchto zaměstnanců je zpravidla obtížnější, investice do jejich vyhledání se však většinou vyplatí. Zdůrazňování platu jako primární formy získávání a stabilizace zaměstnanců vede pracovníky naopak k tomu, že do firem přicházejí „z nesprávných“ důvodů a že zastávají místa, ke kterým nemají bližší vztah.

Organizace přesvědčené o možnosti získat, udržet a motivovat zaměstnance především či pouze na základě jejich finanční odměny nevěnují navíc často dostatečný čas a úsilí dalším podstatným předpokladům stabilizace a motivace zaměstnanců – řídicímu stylu, způsobu vymezení pracovních míst a jejich pravomocí, vztahům na pracovišti, tvorbě firemní kultury apod. K důležitým faktorům stability kvalitních zaměstnanců patří především zájem firmy a jejich manažerů o zaměstnance, otevřená komunikace, jasná vize a poslání firmy, transparentní faktory hodnocení a odměňování a perspektivy dalšího osobního rozvoje v rámci firmy.

3.12

Úprava procesu získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců v podnikových směrnících

Podobně jako pro jiné personální procesy platí i pro získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, že by tyto procesy měly být alespoň v základních rysech upraveny **podnikovými pravidly** či **směrnícemi**. Cílem této úpravy je stanovit hlavní odborné zásady příslušných personálních činností, vymežit vzájemné pravomoci a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců a personálního vedení organizace, stanovit zásady kontroly personálních činností apod. Tyto zásady by měly být jednoduché a uživatelsky přístupné, současně však jednoznačné a závazné pro všechny manažery organizace; jejich obsah by měl odpovídat obecným zásadám profesionálního řízení lidských zdrojů, cílům a situaci organizace i jejím hlavním prioritám. Příslušné směrnice nebo zásady by měly být vytvořeny ve spolupráci personálního a liniového managementu a schváleny vrcholovým vedením organizace. Na podporu jejich zavádění může sloužit i odpovídající trénink manažerů.

K hlavním odborným a kompetenčním zásadám procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, které by měly být do personálních směrnic podniku

promítnuty, patří především následující pravidla týkající se tvorby popisů pracovních míst, výběru a přijímání zaměstnanců:

Tvorba popisů pracovních míst

1570

Tvorba popisů pracovních míst zahrnuje:

- popisy pracovních pozic definují zejména účel (poslání), odpovědnosti, pravomoci, hlavní odborné činnosti, výkonová kritéria, kvalifikační požadavky, případně mzdové (tarifní) zařazení pracovních pozic. Stanovují kritéria pro výběr osob, pravidelné hodnocení a vzdělávání zaměstnanců;
- popisy pracovních pozic jsou sestavovány podle jednotného vzoru (formuláře); jeho přílohou může být jednoduchá vysvětlující příručka pro manažery, připravená personálním úsekem;
- popis pracovní pozice navrhuje nadřízený vedoucí zaměstnanec za individuální metodické podpory personálního úseku, schvaluje je příslušný odborný ředitel úseku a personální vedení organizace;
- popisy vybraných pozic s výraznými pracovními kontakty mimo vlastní útvar organizace projednává a schvaluje vrcholové vedení společnosti;
- návrh na vytvoření vedoucí pozice je možný pouze za předpokladu, že pozice je podřízeno alespoň pět zaměstnanců, není-li obecně závazným legislativním předpisem určeno jinak;
- revizi popisu pracovních pozic provádí nadřízený vedoucí zaměstnanec za individuální metodické podpory personálního úseku jednou ročně a dále při každé změně v obsazení pracovní pozice. Revize popisu pracovní pozice může vést k požadavku na změnu odměňování. Revizi popisu pracovní pozice schvaluje odborný ředitel úseku a personální vedení organizace, provedení revize kontroluje personální oddělení;
- bez vytvořeného, resp. revidovaného popisu pracovní pozice nelze obsadit pracovní místo. Nový zaměstnanec získává popis pozice nejpozději v den svého nástupu od svého nadřízeného.

Výběr a přijímání zaměstnanců

1575

Výběr a přijímání zaměstnanců zahrnuje:

- přijímání zaměstnanců se děje na základě jednotného postupu (metodiky) přijímacího procesu; základem posouzení uchazečů je vstupní rozhovor prováděný na základě jednotné osnovy (formuláře pro strukturovaný rozhovor [¶1290]), zaměřující se na kritéria stanovená v popisu pozice. O výsledcích jednotlivých rozhovorů je proveden záznam sloužící pro závěrečné vyhodnocení výběru, za jeho vyhotovení odpovídá personální úsek;
- posouzení uchazečů provádí nadřízený vedoucí zaměstnanec a personalista, u vedoucích pozic nadřízený vedoucí zaměstnanec, odborný ředitel a personalista;
- každý z posuzovatelů má právo vyjádřit se k přijetí kandidáta negativně; kandidát by v tomto případě neměl být přijat;
- v případě většího počtu uchazečů, především u manažerských a obchodních pozic, se výběr provádí metodou assessment centra [¶1380], a to za účasti nadřízeného vedoucího zaměstnance a personalisty;
- silné a slabé stránky uchazeče zjištěné v přijímacím procesu (zachycené v hodnotícím listu kandidáta [¶1320]) slouží jako podklad pro tvorbu individuálního adaptačního plánu nově přijatého zaměstnance;

160

- personální úsek vypracovává pro vedení organizace jednou ročně analýzu odchodů zaměstnanců, shrnující za jednotlivé úseky příčiny odchodů a míru nežádoucí fluktuace zaměstnanců;
- míra nežádoucí fluktuace v jednotlivých úsecích organizace je součástí hodnotících kritérií vedoucích zaměstnanců v rámci jejich pravidelného hodnocení.

PŘÍKLAD

Směrnice personálního ředitele upravující systém výběru kandidátů na nepředvídaně uvolněné nebo nově vytvořené manažerské pozice a pozice expertů a specialistů

Účel směrnice

Tato směrnice upravuje závazný postup při výběru kandidátů na nepředvídaně uvolněné nebo nově vytvořené manažerské pozice a pozice expertů a specialistů. Za nepředvídaně uvolněné pozice jsou považována taková pracovní místa, kde firma nedisponuje jednoznačně určenými nástupci či personálními zálohami. Cílem směrnice je stanovit:

- závazné fáze a pravidla postupu při obsazování nesystémově uvolněných a nově vytvářených manažerských a expertních pozic, včetně způsobu, forem a metod výběrového řízení,
- pravidla postupu vůči vnitřním a vnějším kandidátům,
- okruh osob účastnících se rozhodování a
- standardní pravidla (způsoby a metody) rozhodování včetně otázek spojených se způsobem hodnocení kandidátů.

1. Působnost směrnice

Nepředvídaně uvolněné nebo nově vytvořené manažerské pozice a pozice expertů a specialistů v rámci celé akciové společnosti.

2. Zásady směrnice

Směrnice je založena na těchto hlavních zásadách:

- Potřeba obsazení pracovních míst se přednostně řeší z vlastních zdrojů společnosti. K tomuto účelu se při obsazování nesystémově uvolněných a nově vytvářených manažerských a expertních pozic využívá vnitřní výběrové řízení, do něhož se může přihlásit každý zaměstnanec společnosti.
- Přijímání nových zaměstnanců na nepředvídaně uvolněné manažerské a expertní pozice z vnějších zdrojů probíhá, nelze-li pozici obsadit na základě vnitřních zdrojů, vždy na základě výběrového principu, pokud možno z většího počtu uchazečů o místo. Ve všech případech nových nástupů se uplatňuje zkušební pracovní doba.
- Při všech činnostech upravených touto směrnicí je předpokládána součinnost spolupracujících osob a útvarů (vedoucích útvarů, personálního útvaru a kandidátů). Podstatná část pravomocí a odpovědností za výkon směrnice leží na personálním útvaru, a to v zájmu zajištění jednotného postupu v rámci společnosti, řešení priorit a optimálního využití zaměstnanců v rámci celé společnosti.
- Při výkonu personálních činností, které tato směrnice upravuje, se počítá se vstřícným postupem zaměstnanců a vedoucích pracovníků k přefazování zaměstnanců na jiná místa, k osobnímu růstu a ke vzdělávání v souladu s požadavky a možnostmi společnosti. Vedoucí útvarů jsou při provádění těchto činností aktivními partnery personálního útvaru.

1580

161

3. Postup při výběru kandidátů na nepředvídaně uvolněné nebo nově vytvořené manažerské pozice a pozice expertů a specialistů a pravidla přijímacího řízení

Postup při výběru kandidátů na nepředvídaně uvolněné nebo nově vytvořené manažerské pozice a pozice expertů a specialistů a pravidla přijímacího řízení se sestávají z:

- podnětu k zahájení přijímacího a výběrového řízení,
- ověření požadavku na obsazení dané pozice či přijetí nového zaměstnance,
- prověřování možnosti obsadit danou pozici přeřazením jiného zaměstnance,
- vyhlášení vnitřního či běžného výběrového řízení,
- hodnocení kandidátů a
- uzavření výběrového řízení.

Podnět k zahájení přijímacího a výběrového řízení

Podnětem pro zahájení přijímacího řízení je požadavek na obsazení určitého pracovního místa vznesený vedoucím příslušného útvaru. Požadavek předkládá vedoucí příslušného útvaru personálnímu útvaru. Součástí požadavku jsou:

- popis pracovního místa, profesioqram nebo jiný dokument, něhož jsou zřejmé požadavky na zaměstnance a podmínky jeho pracovní činnosti,
- požadavky na kvalifikaci a další charakteristiky profesní způsobilosti,
- číslo pracovního místa (vazba na organizační schéma),
- důvod požadavku (proč bylo místo uvolněno, zda jde o nové místo),
- určení, od kdy má být pracovní místo obsazeno.

Ověření požadavku na přijetí nového zaměstnance

Prověření požadavku spočívá:

- v kontrole úplnosti a správnosti všech nutných informací, které má požadavek obsahovat,
- v posouzení, zda má být pracovní místo zachováno tak, jak zatím existuje nebo jak bylo navrženo,
- v posouzení, zda navržené kvalifikační požadavky odpovídají skutečně odpovídající povaze a potřebám pracovního místa.

Prověření požadavku provede či nechá provést příslušný výkonný (odborný) ředitel, a to ve spolupráci s personálním ředitelem. K požadavku se vyjadřuje rovněž útvar mzdový, event. organizační. V případě potřeby se požadavek vrací do místa svého vzniku s uvedením závěru z prověření.

Prověření možnosti obsadit pracovní místo přeřazením jiného zaměstnance

Personální útvar má k dispozici přehled zaměstnanců, kteří na základě výsledků svého hodnocení a plánů osobního růstu, případně na základě vlastní žádosti mají být přeřazeni na jiná pracovní místa podle potřeb společnosti. Možnost obsadit uvolněné či nově vytvořené pracovní místo se prověřuje v prvé řadě u této skupiny zaměstnanců.

4. Vnitřní výběrové řízení

V případě, že vytvoření nového či znovuoobsazení stávajícího místa je schváleno, vyhlásí personální ředitel po vzájemné dohodě s příslušným výkonným (odborným) ředitelem, případně generálním ředitelem vnitřní výběrové řízení. Smyslem výběrového řízení je získat vhodného zaměstnance pro významné pracovní místo výběrem ze dvou nebo více zájemců. Souběžně s vyhlášením výběrového řízení jmenuje

personální ředitel po dohodě s příslušným vedoucím útvaru výběrovou komisí. Předsedou výběrové komise je personální ředitel, jejími dalšími členy jsou příslušný vedoucí útvaru, představitelé liniového managementu příslušné organizační jednotky a zástupce personálního útvaru. V případě potřeby může být výběrová komise rozšířena o významné odborníky z oboru a personální poradce.

Vyhlášení výběrového řízení obsahuje zejména tyto informace:

- základní charakteristiky pracovního místa, které má být výběrovým řízením obsazeno, včetně platových podmínek (tarifní zařazení),
- od kdy má být pracovní místo nově obsazeno, či od kdy má být vytvořeno,
- kvalifikační požadavky, požadované osobní charakteristiky, případně požadavky na fyzickou a psychickou způsobilost, požadované u zájemců o místo,
- výčet dokladů, které mají zájemci o místo předložit,
- místo, kde se odevzdávají přihlášky do výběrového řízení a kde lze získat případně doplňující informace,
- způsob a časové charakteristiky provedení výběrového řízení (např. osobní rozhovor, vypracování samostatné koncepce činnosti v daném pracovním místě, testy apod.),
- informací o tom, zda jde o vnitřní výběrové řízení (pouze pro zájemce z řad zaměstnanců společnosti) nebo běžné výběrové řízení pro všechny zájemce včetně vlastních zaměstnanců,
- způsob a termín zveřejnění výsledků výběrového řízení.

Vedení personálního útvaru zajistí zveřejnění výběrového řízení a přijímá přihlášky uchazečů. Neúplné přihlášky personální útvar obratem vrací k doplnění. K přijatým přihláškám připojuje personální útvar stanovisko, zda a v jakém stupni uchazeč splňuje stanovené podmínky, a předává je předsedovi výběrové komise.

Průběh vnitřního výběrového řízení

Výběrová komise nejprve posoudí přijaté přihlášky a rozhodne, které z nich budou vráceny pro nesplnění kvalifikačních a jiných požadavků nebo z jiných důvodů, a které budou přijaty do výběrového řízení. V případě, že mezi uchazeči přihlášenými do výběrového řízení nejsou ti, kteří na základě údajů personálního útvaru mají být podle plánů osobního růstu a výsledků hodnocení přeřazeni na jiné pracovní místo a kteří podle názoru výběrové komise, resp. doporučení personálního ředitele by mohli být vhodnými kandidáty na uvolněnou či nově vytvořenou pozici, výběrová komise tyto kandidáty osloví a nabídne jim účast ve výběrovém řízení.

Vedení personálního útvaru na základě rozhodnutí komise informuje neprodleně ty zájemce o místo, jejichž přihlášky nebyly přijaty do výběrového řízení. Současně pozve k výběrovému řízení ty zájemce, jejichž přihlášky byly přijaty.

Výběrová komise v součinnosti s personálním útvarem provede vlastní výběrové řízení. Základním nástrojem hodnocení kandidátů je strukturované pracovní interview, zaměřující se na odborné (profesní), osobnostní a řídicí předpoklady a rozbor dosa- vadní pracovních a řídicích schopností uchazečů. Předmětem posouzení výběrové komise by se mělo stát zejména:

- do jaké míry se kvalifikační a osobnostní charakteristiky uchazeče shodují s představou o obsazení dané pozice,
- do jaké míry (s jakou pravděpodobností) bude uchazeč sto splnit nároky pracovního místa.

- jaká je pravděpodobnost, že uchazeč naváže příznivé osobní vztahy se spolužáky zaměstnanci, že ho bude možno úspěšně vést,
- zda uchazeč má o pozici skutečný zájem a jaká je pravděpodobnost, že půjde o dlouhodobý pracovní poměr,
- zda je zde něco, co může uchazeči bránit ve výkonu práce v daném místě (dojíždění, jiné závazky apod.),
- zdravotní stav uchazeče a možnost očekávat nepřítomnost v práci pro nemoc.

Odpovědi na uvedený soubor otázek lze zanést do hodnotící bodové škály, stanovit relativní význam jednotlivých otázek, zjistit výslednou hodnotu a porovnávat ji s ostatními zájemci. Rámcový dotazník či hodnotící bodovou škálu pro konkrétní obsazovanou pozici připraví personální útvar ve spolupráci s liniovými vedoucími. Personální útvar současně zajistí, aby všichni členové výběrové komise byli tímto nástrojem včas vybaveni a používali ho shodným způsobem. Příklad hodnotícího dotazníku je obsažen v příloze k této směrnici.

Doplňkovým nástrojem hodnocení může být psychologické hodnocení, event. testové vyšetření uchazečů. Toto hodnocení provádí přízvaný, psychologicky erudovaný personální poradce, který o jeho výsledku informuje výběrovou komisi. U významných pozic lze hodnocení doplnit metodou hodnotícího střediska (assessment center). O využití těchto metod rozhodne personální ředitel po dohodě s výkonným (odborným) ředitelem.

Po skončení výběrového řízení vypracuje výběrová komise návrh na obsazení pracovního místa (případně pořadí zájemců o místo) a návrh odůvodní. Výběrová komise usiluje o konsensuální rozhodnutí, nedojde-li ke konsensu, rozhoduje hlasováním. V případě rovnosti hlasů je rozhodující hlas jejího předsedy. Návrh komise může být i negativní, a to tehdy jestliže se žádný ze zájemců o místo nejeví jako vhodný. O výsledcích výběrového řízení je sepsán protokol.

Příslušný vedoucí útvar, který navrhl vypsání výběrového řízení, rozhodne o obsazení pracovního místa. Pokud se neztotožňuje se stanoviskem komise, týkajícím se pořadí vhodnosti kandidátů, může být jeho rozhodnutí odlišné od stanoviska komise. V případě, že podle jeho názoru nevyhovuje žádný z přihlášených kandidátů, může navrhnout nové výběrové řízení.

Vedení personálního útvaru informuje účastníky výběrového řízení o rozhodnutí – o výsledku výběrového řízení a rozhodnutí o přijetí či nepřijetí na dané pracovní místo. Personální útvar zajišťuje vše potřebné k přeřazení vybraného zaměstnance a jeho nástupu na nové pracovní místo.

5. Rozhodnutí o přeřazení zaměstnance

Přeřazením zaměstnance se rozumí přesun na jiné pracovní místo v rámci akciové společnosti. Výsledek vnitřního výběrového řízení je podmětem k přeřazení zaměstnance. Souběžně s výsledkem vnitřního výběrového řízení (předložením žádosti o přeřazení zaměstnance) projedná vedení personálního útvaru přeřazení zaměstnance s jeho přímým nadřízeným. Jednání je vedeno tak, aby nevyvolalo demotivující účinky na dosavadního přímého nadřízeného zaměstnance, s vysvětlením priorit a zájmu společnosti.

Návrh na přeřazení se řeší buď neprodleně, pokud je důvod k přeřazení akutní a pokud lze přeřazení realizovat bezprostředně, anebo se návrh realizuje v době, kdy je to z hlediska dosavadního útvaru zaměstnance proveditelné. Termín přeřazení je projednán s dosavadním vedoucím útvaru se snahou o dosažení konsensu. Veškeré

problémy s přeřazováním zaměstnanců se řeší osobním jednáním a dohodou všech zúčastněných stran.

Měsíc až dva měsíce po realizaci přeřazení si personální útvar rozhovorem se zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným ověří výsledek přeřazení. Pokud je to s ohledem na pracovní pozici nutné, sestaví personální útvar ve spolupráci s vedoucím cílového útvaru plán adaptace zaměstnance na nové pracovní místo.

Realizace přeřazení spočívá ve změně pracovní smlouvy, předání pracovního místa a věcí k němu náležejících, převzetí pracovního místa a věcí k němu náležejících, vystavení platového výměru a případné uzavření smlouvy o hmotné odpovědnosti na novém pracovním místě.

Příliš velká četnost návrhů na přeřazení z určitého útvaru je pro personální útvar podnětem k analýze příčin této tendence.

6. Běžné výběrové řízení

Nevede-li vnitřní výběrové řízení k vhodnému obsazení uvolněného či nově vytvořeného pracovního místa, vyhlásí personální ředitel po vzájemné dohodě s generálním ředitelem, případně výkonným (odborným) ředitelem běžné výběrové řízení pro všechny zájemce. Vedení a složení výběrové komise je stejné jako v případě vnitřního výběrového řízení.

Na základě povahy a významu obsazované pozice rozhodne vedení personálního útvaru o formě organizace výběrového řízení, a to zda se společnost sama či s pomocí specializované poradenské firmy, na základě své databáze i na základě doporučení vlastních zaměstnanců přímo obrátí na vhodné vedoucí či odborné pracovníky (případně zda specializované poradenské firmě zadá jejich vyhledání), nebo zda využije inzerce ve sdělovacích prostředcích.

Průběh výběrového řízení

Průběh výběrového řízení se řídí obdobnými pravidly jako průběh vnitřního výběrového řízení.

Uchazeči jsou posuzováni na základě předložených písemných podkladů (životopis, event. osobní dotazník, hodnocení a reference od předchozích zaměstnavatelů případně dalších osob, kteří uchazeče znají nebo s ním přišli do pracovního styku), pracovního interview (prováděného zpravidla ve dvou až třech kolech), dalších odborných posuzovacích metod (testy, metoda hodnotícího střediska apod.), případně neformálních dotazů u osob, které uchazeče dobře znají.

Podobně jako v případě vnitřního výběrového řízení je předmětem posouzení výběrové komise zejména:

- do jaké míry se kvalifikační a osobnostní charakteristiky uchazeče shodují s představou o obsazení dané pozice,
- do jaké míry (s jakou pravděpodobností) bude uchazeč sto splnit nároky pracovního místa,
- jaká je pravděpodobnost, že uchazeč naváže příznivé osobní vztahy se spolužáky zaměstnanci, že ho bude možno úspěšně vést,
- zda uchazeč má o pozici skutečný zájem a jaká je pravděpodobnost, že půjde o dlouhodobý pracovní poměr,

- zda je zde něco, co může uchazeči bránit ve výkonu práce v daném místě (dojíždění, jiné závazky apod.),
- zdravotní stav uchazeče a možnost očekávat nepřítomnost v práci pro nemoc.

Vyhodnocení pracovního interview probíhá podle stejných metodických pravidel jako u vnitřního výběrového řízení.

Vyhodnocení pracovního interview probíhá podle stejných metodických pravidel jako u vnitřního výběrového řízení.

Veškerá komunikace se zájemci o místo se orientuje pozitivně a lidsky citlivě. Cílem této komunikace je nejen získat veškeré dostupné informace o uchazeči a informovat jej o pracovní pozici, ale také vytvořit u zájemců o místo příznivý obraz společnosti, a to bez ohledu na výsledek přijímacího řízení. Zejména zamítnutí uchazeče se provádí s potřebným citem.

Rozhovory se zájemci o místo (pracovní interview) se zpravidla provádějí ve dvou až třech základních kolech. V úvodním rozhovoru, který vede zástupce personálního útvaru, je cílem zájemce o místo osobně poznat a informovat ho o pracovní pozici a podmínkách práce ve společnosti. Zájemce předkládá osobní dotazník a životopis. Dotazník se zájemcům o místo zasílá před úvodním rozhovorem spolu s pozváním k rozhovoru. Informace o zájemci o místo, získávané během tohoto rozhovoru, se vztahují především ke vzdělání, dosavadní praxi, odborným znalostem a zkušenostem, zdravotnímu stavu, rodinným poměrům, osobním cílům, zájmům a preferencím, k jeho motivaci pracovat na daném místě a k tomu, co může zaměstnavateli nabídnout. Poskytované informace o pracovním místě a podmínkách práce se vztahují zejména k popisu pracovního místa, charakteru práce, požadavkům na zaměstnance, pracovnímu prostředí, režimu práce, pracovním podmínkám, způsobu odměňování a sociálním výhodám.

Druhým kolem vstupního pracovního rozhovoru je interview prováděné výběrovou komisí, při kterém se doplňují a upřesňují informace z předchozího rozhovoru a získávají širší profesní a osobnostní informace o kandidátovi. Pokud je pro dané pracovní místo vhodné psychologické testování, provádí se tak, aby při tomto rozhovoru již byly známy jeho výsledky. V případě potřeby a pozitivního výsledku předchozího rozhovoru lze interview s výběrovou komisí opakovat, a to především s cílem vzájemně si s kandidáty upřesnit požadavky na zaměstnance a pracovní podmínky.

Po skončení výběrového řízení vypracuje komise návrh na obsazení pracovního místa (případně pořadí zájemců o místo) a návrh odůvodnění, způsob, kterým komise dospívá k rozhodnutí se řídit stejnými pravidly jako u vnitřního výběrového řízení. Návrh komise může být i negativní, jestliže se žádný ze zájemců o místo nejeví jako vhodný. O výsledcích výběrového řízení je sepsán protokol.

Příslušný vedoucí, který navrhl vypsání výběrového řízení, rozhodne o obsazení pracovního místa a jeho rozhodnutí může být odlišné od stanoviska komise. Příslušný vedoucí může v tomto případě navrhnout nové výběrové řízení.

O výsledcích výběru informuje úspěšného zájemce o místo i ostatní účastníky výběrového řízení vedení personálního útvaru po konzultaci s příslušným vedoucím útvaru.

Na základě rozhodnutí o výběru učiní společnost prostřednictvím personálního útvaru vybranému zájemci písemnou nabídku s uvedením pracovní náplně a pracovních podmínek a pozve jej k sepsání pracovní smlouvy. Personální útvar současně vhodným způsobem informuje nevybrané zájemce o místo o zamítnutí jejich žádosti.

3.13

Hodnocení procesu přijímání nových zaměstnanců

Podobně jako jiné personální činnosti by i úspěšnost procesu získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců měla být, alespoň z dlouhodobějšího hlediska, v podniku hodnocena, a to nejlépe na základě určitých **personálních ukazatelů**. Jejich výhodou je, že umožňují nejen porovnat úspěšnost tohoto procesu za určitá období, ale i v různých částech organizace, případně s jinými podniky. Předmětem tohoto hodnocení jsou především náklady spojené se získáváním a přijímáním nových zaměstnanců, doba, kterou tento proces trvá a úspěšnost provedeného výběru.

Příkladem personálních ukazatelů hodnotících proces získávání a přijímání nových zaměstnanců (které mohou být součástí personálního controllingu podniku [¶385]) jsou tyto veličiny:

- Průměrné náklady na obsazení jednoho pracovního místa (náklady na personální inzerci, personální agentury apod.).
- Průměrná doba obsazení uvolněné či nově vytvořené pozice.
- Akceptační poměr, tj. podíl obsazovaných pracovních pozic, u kterých vybraný uchazeč přijal prvou nabídku.
- Podíl spontánních uchazečů o místa přicházejících bez použití inzerce.
- Podíl nových pracovníků odcházejících během prvního roku zaměstnání.
- Podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů.

KAPITOLA 4

Adaptace nově přijatých zaměstnanců

Adaptace nových zaměstnanců patří často k relativně podceněným oblastem personálního řízení. Její průběh a výsledky jsou přitom pro úspěšný nábor nových zaměstnanců stejně důležité jako jejich získávání a výběr, soustřeďujících zpravidla větší díl pozornosti. Opustí-li nový zaměstnanec – v důsledku špatně provedeného uvedení do podniku nebo nezvládnuté pracovní adaptace – firmu v krátké době po nástupu, nebo se stáhne do stavu „vnitřní“, mentální výpovědi, znamená to pro zaměstnavatele vždy značné náklady.

Adaptace nových zaměstnanců představuje jejich systematické uvedení do organizace i pracovní funkce. Jejím cílem je urychlit integraci nového zaměstnance do firmy, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací,

nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů či nejasných pracovních očekávání. Adaptace zahrnuje jak aspekty odborného zapracování a přivyknutí novým pracovním úkolům (tvořící důležitou součást firemního vzdělávání a tréninku), tak i aspekty sociálního začlenění do nového pracovního prostředí. Její součástí jsou i a pracovní právní a administrativní kroky spojené s uvedením do nové funkce.

Administrativní kroky spojené s nástupem, jakkoli jejich počet může být obsáhlý, zpravidla nepředstavují velký problém – opírají se o standardní přehledy (seznamy) povinností a formálních náležitostí, zabezpečující, aby žádný podstatný úkon spojený s pracovním nástupem nebyl opomenut. Odborné zapracování a sociální začlenění představuje náročnější a dlouhodobější úkol, opírající se o některé již standardní nástroje personálního, především adaptační plány, adaptační (orientační) tréninky, pracovní rotaci a zpětnovazební rozhovory s nově přijatými zaměstnanci.

4.1

Průběh a nástroje adaptačního procesu

O adaptaci nových zaměstnanců hovoříme především tehdy, je-li tento proces formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným nebo personálním úsekem firmy [¶1640]. Adaptační proces by měl být zahájen již v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodly na uzavření pracovní smlouvy. V době po uzavření této dohody a před vlastním nástupem do práce by měl být s novým zaměstnancem udržován kontakt; již před nástupem je vhodné mu poskytnout hlavní písemné firemní informace a dokumenty (informační brožury, výroční zprávy, firemní noviny či časopisy apod.).

1595

Adaptační plán. Při nástupu do nového zaměstnání by pracovník měl získat svůj písemný individuální adaptační plán, jehož konkrétní podoba – obsah i délka – závisí na pozici, na kterou nastupuje. Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své celopodnikové adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, s jakými organizačními útvary by se měl metodou rotace seznámit (případně jakou dobu by v nich měl strávit) a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku [¶1650].

Důležitým prvkem adaptačního plánu je odpovídající rozložení nových informací v čase tak, aby zaměstnanec nebyl informacemi zahlcen a stanovení různých způsobů učení a získání nových dovedností. K předání a vysvětlení adaptačního plánu by mělo dojít v průběhu prvního pracovního dne během rozhovoru nového zaměstnance s nadřízeným.

Poskytnutí základních informací. Úvodní část adaptace je zpravidla zaměřena na předání rozhodujících informací o celém podniku, a to ústní i písemnou formou. Tuto část adaptačního procesu má na starost většinou personální oddělení. Na podporu prvních kroků adaptace nových zaměstnanců mají střední a velké podniky pro nové zaměstnance většinou k dispozici orientační brožury,

audio a videokazety, obsahující nejdůležitější informace o podniku – jeho historii, produktech a službách, řídicí filozofii, organizaci, personální politice, základních vnitřních směrnicích a pravidlech apod.

Příklad základních informací předávaných novému zaměstnanci při nástupu do obchodní firmy je uveden v tabulce.

PŘÍKLAD

Příklad základních informací předávaných novému zaměstnanci

- obecné seznámení se s firmou
- popis pracovního místa
- pracovní řád
- organizační struktura podniku
- splatnost a zaslání mezd
- druhy srážek ze mzdy
- prémiový řád
- zásady firemní kultury
- etický kodex zaměstnance
- systém péče o zaměstnance a zaměstnaneckých výhod
- pojištění zaměstnanců (penzijní připojištění, pojištění pro škody způsobené zaměstnavateli apod.)
- stravování
- hlášení absence a pracovní neschopnosti
- principy bezpečnosti práce
- systém firemních porad
- seznámení se s informačními systémy
- seznámení s ISO
- hlavní firemní směrnice
- předání svěřených předmětů a jejich potvrzení v osobní kartě zaměstnance
- seznámení se systémem vzdělávání
- principy docházky a telefonování
- vyřízení formalit spojených s předáním služebního automobilu
- pravidla používání služebního automobilu
- postup při případné dopravní nehodě
- používání platební karty
- výkaznictví
- principy spolupráce s mateřskou, sesterskými a dceřinou společností
- základní informace o skladování a dopravě
- informace o sortimentu
- informace o řízení zásob
- služební cesty
- postup při nákupu drobného zboží

Předání informací by nemělo probíhat jen v písemné podobě, ale i ve formě ústní umožňující lepší vysvětlení základních postupů a pravidel. Předávané informace se vedle základních charakteristik firmy týkají většinou pracovních podmínek, pravidel odměňování, možností vzdělávání a výcviku, ochrany zdraví a bezpečnosti práce, sociálního programu firmy, stravovacích možností, poskytovaného pojištění, disciplinárních postupů, pravidel vysílání na pracovní cesty, zaměstnaneckých kodexů apod.

Adaptace na úrovni organizačního útvaru a pracovní pozice by měla být vždy zajištěna vedoucím příslušného útvaru. Její součástí je předání informací týkajících se pracovních povinností a odpovědností, rozsahu pravomocí, výkonových očekávání, bezpečnostních pravidel apod. Součástí sociální adaptace na úrovni organizačního útvaru je seznámení nového zaměstnance s ostatními spolupracovníky.

Adaptace může přicházet v úvahu i při vnitřní mobilitě zaměstnance (přechodu zaměstnance na jiné místo v organizaci), a to pokud je toto místo výrazněji odlišné od dosud zastávané pozice. Délka adaptačního procesu v tomto případě je však zpravidla kratší a většinou představuje jeden měsíc.

1600

Rotace práce patří k neefektivnějším metodám seznámení se nového pracovníka s organizací v rámci procesu jeho adaptace na nové pracoviště. Pracovník je postupně v rámci určitého období pověřován úkoly v různých částech organizace s cílem komplexního poznání jejich pracovních postupů a úkolů v jejich vzájemné provázanosti a zvýšení osobní pracovní flexibility.

4.2

Zpětnovazební rozhovory se zaměstnancem

Úvodní rozhovor zaměstnance s jeho nadřízeným, zaměřený na zopakování a upřesnění oboustranných očekávání a záměrů do budoucna a vysvětlující průběh a pravidla adaptačního procesu, patří k nejdůležitějším nástrojům odborné i sociální adaptace nového zaměstnance. V rámci tohoto rozhovoru, ale i během celého nástupního období je důležité vzbudit u nového zaměstnance pocit, že byl očekáván, že si firma jeho příchodu váží a že je připravena poskytnout mu při adaptaci na nové úkoly a pracovní prostředí plnou podporu.

1605

Orientační a **zpětnovazební rozhovory** s nadřízeným by v průběhu adaptace měly probíhat pravidelně. Zaměřovat by se měly nejen na to, jak nový zaměstnanec postupně zvládá požadované pracovní dovednosti, ale i na to, jak je firma spokojena s jeho pracovním chováním a čím by mu mohla při jeho zapracování pomoci. Zvláštní pozornost by tyto rozhovory měly věnovat tomu, aby na straně nového zaměstnance neexistovaly žádné nezodpovězené otázky, nejasnosti nebo nedorozumění týkající se výkonu jeho pozice nebo očekávání ze strany společnosti. Tyto rozhovory jsou pro personální řízení dobrou základnou i pro vyhodnocování efektivnosti adaptačního procesu. Vyvrcholením zpětnovazebních a motivačních rozhovorů je rozhovor uskutečněný na konci adaptačního období (které se časově může, ale nemusí shodovat s ukončením zkušební doby), při kterém jsou zhodnoceny výsledky adaptace, stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další pracovní období.

Přehled hlavních nástrojů adaptačního programu je uveden v tabulce.

170

Hlavní nástroje adaptačního programu

Adaptační nástroj	Odpovědnost
– Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě (brožury, výroční zprávy, firemní noviny)	Personální oddělení
– Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci podniku, hlavní firemní směrnice, firemní kultura, informace o personální politice)	Personální oddělení
– Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
– Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
– Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený
– Pravidelné rozhovory s zaměstnancem (ověření průběhu a výsledku adaptace)	Přímý nadřízený
– Seznámení se s činností vybraných útvarů	Vedoucí útvarů
– Účast na orientačním tréninku	Personální oddělení
– Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální oddělení
– Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální oddělení

Strukturované a méně formalizované programy adaptace

Pro firmy přijímající větší počet zaměstnanců najednou (v případě mezinárodních firem může jít i o zaměstnance přijímané do společnosti v různých zemích) je zpravidla výhodné vytvořit v rámci adaptace strukturovaný program **orientačního tréninku**, kterého se zúčastní všichni noví zaměstnanci v určité době po svém nástupu. Orientační školení a tréninky mohou zahrnovat prezentace vybraných firemních manažerů, informující o práci jednotlivých úseků společnosti i o firemní vizi a cílech do budoucna, i prezentace pracovníků personálního úseku, podávající informace o pravidlech personálního řízení, vzdělávacích možnostech, růstových a kariérových příležitostech ve společnosti apod. Hlavní výhodou tohoto přístupu je větší časový prostor pro získání důležitých informací, možnost nácvičku některých nových postupů i osobního kontaktu s manažery firmy.

1610

Méně formalizovaný adaptační program zdůrazňující význam osobního přístupu k novým zaměstnancům může naopak vycházet ze **systému mentoringu** [1625], kdy nový zaměstnanec krátce po svém nástupu získává ve firmě svého mentora nebo patrona, tj. osobu poskytující mu rady a osobní podporu při řešení nových úkolů a seznamování se s firemní organizací. Význam těchto programů spočívá v možnosti předávat novým zaměstnancům firemní kulturu a nepísané vnitřní zvyklosti firmy. Programy mentoringu mohou být stanoveny na různá časová období – od několika měsíců až po léta.

1615

171

1620

Management Trainees. Zvláštní formou adaptace nově přijatých zaměstnanců, u kterých se na základě jejich schopností a potenciálu předpokládá postup na vedoucí místa, jsou dlouhodobější programy, pro které se vžil mezinárodní označení „programy pro management trainees“. Osoby zařazené do tohoto programu manažerského vzdělávání (u kterých většinou není přesně stanoveno, jakým směrem se jejich další kariérový rozvoj v podniku bude ubírat) zpravidla absolvují několikaměsíční odborný program, spojující výuku s jejich pracovní rotací v rámci organizace.

1625

Mentoring, metoda adaptace, rozvoje a dlouhodobého vedení zaměstnanců, sloužící i potřebám řízení kariéry. Začíná zpravidla příchodem zaměstnance do organizace, kdy je mu vybrán (zpravidla po dohodě se zaměstnancem) mentor, většinou manažer nebo zkušený pracovník, který není jeho přímým nadřízeným. Úkolem mentora je urychlit adaptaci zaměstnance v organizaci, seznámit jej s jejími pravidly, zvyklostmi i know-how, ale i pomáhat mu řešit případné problémy, starat se o jeho rozvoj, případně další kariérový růst. Vztah mezi zaměstnancem a jeho mentorem zpravidla trvá několik (2 – 3) let, případně i déle. Jedním z hlavních nástrojů, které mentor vůči zaměstnanci používá, je metoda koučinku, nepřímého vedení a usměrňování na základě vzájemně stanovených cílů a společného rozboru jejich plnění.

4.3

Stabilizace přijatých zaměstnanců a význam „psychologické smlouvy“

1630

Rozhodující úloha při stabilizaci kvalitní pracovní síly bývá zpravidla přisuzována finančním nástrojům. Úlohou personalistů a liniových manažerů však není motivovat a stabilizovat pracovní sílu bez ohledu na finanční náklady, ale vytvářet takové motivační a stabilizační nástroje, jež jsou nejen dlouhodobě účinné, ale i nákladově efektivní. K důležitým předpokladům stability zaměstnanců patří pochopení a dodržení tzv. psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Význam psychologické smlouvy

1635

Na rozdíl od pracovní smlouvy není psychologická smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem písemná a mnohdy ani plně vyřčená. Zahrnuje vzájemná očekávání toho, čím zaměstnanec organizaci přispěje a jak ho za tento příspěvek organizace odmění. Zaměstnavatelé zpravidla očekávají, že zaměstnanci organizaci přispějí svými schopnostmi a dovednostmi, pracovním úsilím a osobním nasazením, že jí budou věnovat plný pracovní čas a zachovají loajalitu. Na straně zaměstnanců zahrnuje očekávání, že jim organizace vedle platu a zaměstnaneckých výhod poskytne i určitý společenský statut, pracovní jistotu, možnosti seberealizace, dalšího odborného rozvoje, práci v příjemné firemní kultuře, případně další kariérové příležitosti.

V požadavcích na podmínky své psychologické smlouvy se různí zaměstnanci zpravidla liší. Organizace nemůže proto předpokládat, že považují-li někteří zaměstnanci podmínky psychologické smlouvy se svým zaměstnavatelem za spravedlivé, budou s nimi stejně spokojeni i ostatní. Rozdíly v očekáváních jsou utvářeny především osobními charakteristikami zaměstnanců. Zatímco pro ambiciózního a samostatného zaměstnance by měl žádoucí psychologický kontrakt nabídnout příležitost k samostatnému rozhodování včetně možnosti riskovat, pro osobu se sklonem k opatrnosti a tendencí preferovat věci známé a předvídatelné může být vhodným kontraktem příslib v hierarchickém prostředí nevyžadujícím příliš velkou samostatnost.

Vnímají-li zaměstnanci i zaměstnavatelé podmínky psychologické smlouvy jako vyvážené a naplněné, pak o ní zpravidla příliš neuvažují. Dospějí-li naopak k názoru, že plnění druhé strany není dostatečné a vzájemná „směna“, na které je jejich psychologická smlouva založena, není „spravedlivá“, mohou se snažit podmínky vzájemného vztahu změnit. Zaměstnanec může např. požádat o povýšení a pokud neuspěje, může začít prodlužovat své polední přestávky. Organizace může naopak od zaměstnance požadovat, aby absolvoval další trénink nebo pracoval s větším nasazením.

Psychologický kontrakt mezi zaměstnancem a organizací je, jak ukazuje praxe, poměrně často porušován. Jeho narušení ze strany podniku může přitom u zaměstnanců vyvolávat nejen nespokojenost a pokles důvěry v organizaci vedoucí k poklesu jejich výkonnosti, ale i úvahy o změně zaměstnání. Poruší-li psychologický kontrakt mohou pochopitelně i zaměstnanci, např. tím, že sníží své tempo a pracovní úsilí.

K nejčastějším formám porušení psychologické smlouvy ze strany organizace patří především následující:

- neposkytnutí tréninku, který byl zaměstnanci při jeho nástupu slíben;
- rozdíl mezi skutečným a slíbeným platem, bonusem, rozsahem zaměstnaneckých výhod apod. Projevem může být např. i situace, kdy zaměstnanec musí o přislíbenou výhodu po nástupu teprve bojovat;
- kariérový postup neodpovídající daným slibům. Zaměstnanec např. není, v rozporu se slibem, přes své výborné roční hodnocení povýšen;
- povaha práce neodpovídající přislíbeným. Zaměstnanec je slíbena možnost práce na samostatných projektech, ve skutečnosti však jen plní úkoly svého nadřízeného;
- nedodržení příslibu pracovní jistoty. Příkladem je situace, kdy zaměstnanec byla odměnou za přijetí určitého platu slíbena stabilita jeho pracovního místa, slib však nebyl dodržen;
- nesplnění slibu informovat zaměstnance o změnách jeho pracovního místa či vyžádat si před jejich provedením jejich názor;
- nedodržení rozsahu domluvených či slíbených rozhodovacích pravomocí;
- nesplnění příslibu práce v inspirativním prostředí. Organizace se ho může dopustit např. tím, že zkresluje při jednání s nastávajícím zaměstnancem povahu osob pracujících v podniku, jejich zkušenosti, řídicí styl apod.;
- nesplnění slibu další expanze firmy. Zaměstnanec jsou získávání s příslibem práce v rostoucí firmě, strategie či síla firmy tomu však neodpovídají.

Vzniká-li na straně zaměstnanců nebo organizace nespokojenost, měli by se její manažeři snažit podmínky psychologického kontraktu se zaměstnanci

registrovanou církví nebo náboženskou společností nebo obecně prospěšnou společností nebo zadáváním zakázek těmto dílnám nebo odebíráním výrobků či služeb od zdravotně postižených osob samostatně výdělečně činných či zadáváním zakázek těmto osobám. Třetím způsobem plnění povinností zaměstnavat povinný podíl osob se zdravotním postižením je odvod do státního rozpočtu, který činí 2,5násobek průměrné měsíční mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí kalendářního roku, v němž povinnost plnit povinný podíl vznikla.

Plnění povinností vyplývajících z uvedeného ustanovení zákona o zaměstnanosti budou i nadále kontrolovat úřady práce.

PŘÍKLAD

Zaměstnanec je osobou s těžším zdravotním postižením (vozičkář) a je poživitelem invalidního důchodu pro invaliditu ve třetím stupni. Jeho pracovní poměr je sjednán na dobu neurčitou. Souběh nároku na příjem z výdělečné činnosti a na výplatu invalidního důchodu je možný.

KAPITOLA 12

Zaměstnávání poživatelů starobních důchodů

Zaměstnavatelé jsou povinni vést potřebné záznamy o skutečnostech rozhodných pro nárok na dávky důchodového pojištění, jejich výši a výplatu a předkládat je příslušným orgánům sociálního zabezpečení (evidenční list). Účetní záznamy o údajích potřebných pro účely důchodového pojištění má zaměstnavatel povinnost uchovávat po dobu 30 kalendářních roků následujících po roce, kterého se týkají.

Dosažením důchodového věku pracovní poměr nekončí. Se zaměstnancem, který si přeje odejít do starobního důchodu, musí být řádně rozvázán pracovní poměr (zpravidla dohodou).

V případě, že bude zaměstnanec dál pracovat u téhož zaměstnavatele jako pracující důchodce na téže pracovním místě, není již třeba provádět změnu pracovního poměru, který může i dále trvat na dobu neurčitou. Pokud by zaměstnavatel sjednal s **poživitelem starobního důchodu** pracovní poměr na dobu určitou, může být takto sjednán či prodloužován maximálně po 2 roky. Poté musí být buď ukončen nebo změněn na pracovní poměr na dobu neurčitou. Další pracovní poměr na dobu určitou může být mezi stejnými účastníky uzavřen až po uplynutí nejméně 6 měsíců.

V případě, že poživatel řádného starobního důchodu pracuje a současně pobírá důchod v plné výši, náleží mu za každých 360 kalendářních dnů výdělečné činnosti nárok na zvýšení důchodu o 0,4 % výpočtového základu. Tento typ zvýšení lze přiznat buď po 2 letech nepřetržitého vykonávání výdělečné činnosti nebo při dřívějším skončení zaměstnání, kdy důchodce vykáže alespoň 360 dnů výdělečné činnosti. Pokud pracující důchodce současně pobírá starobní

2347

důchod, který je mu vyplácen pouze v poloviční výši (tj. poloviny procentní i základní výměry), má nárok na zvýšení svého důchodu o 1,5 % výpočtového základu za každých 180 kalendářních dnů výdělečné činnosti.

Vzhledem k zásadě zákazu diskriminace (z důvodu věku) náleží pracujícím důchodcům stejné nároky z pracovního poměru jako ostatním zaměstnancům.

Pro pracujícího poživitele starobního důchodu se již evidenční list nevede.

Zaměstnavatel má však povinnost ohlásit, vstoupí-li k němu do zaměstnání poživitel starobního důchodu, pokud nespĺňuje podmínky pro výplatu tohoto důchodu při výkonu výdělečné činnosti. Jde o osoby, které požádaly o předčasný starobní důchod, a kterým proto jeho výplata při výdělečné činnosti až do dosažení důchodového věku nenáleží.

PŘÍKLAD

Pracující poživitel starobního důchodu má pracovní dobu rozvrženu pouze na 3 dny v týdnu. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům dovolenou za kalendářní rok ve výměře 4 týdnů. Dovolená ve stejném rozsahu (4 týdnů) bude náležet i tomuto zaměstnanci, ale protože pracuje jen 3 dny v týdnu, bude mít právo pouze na (3 x 4) 12 dnů dovolené.

KAPITOLA 13

Rovné zacházení a zákaz diskriminace

Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat **rovné zacházení** se všemi zaměstnanci.

Rovným zacházením se rozumí především **zákaz diskriminace** z důvodů, které stanoví zákon. Diskriminačními důvody jsou např. pohlaví, sexuální orientace, rasový nebo etnický původ, národnost, zdravotní postižení, věk, náboženské vyznání, víra či světový názor. Diskriminace kvůli těhotenství nebo mateřství se také považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.

Rovné zacházení se vztahuje na pracovní podmínky včetně odměňování za práci a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

V souladu s obecně závaznou právní úpravou musí být pochopitelně i vnitřní předpisy zaměstnavatelů a obsah kolektivních smluv.

Povinnost zaměstnavatele uplatňovat rovné zacházení nepřipouštějící jakékoli rozlišování, které není v souladu s právem, se týká všech pracovněprávních vztahů (tj. pracovních poměrů i vztahů zakládaných dohodami) od jejich vzniku až po skončení. Tato povinnost se vztahuje i na jednání předcházející uzavření pracovní smlouvy. Z toho vyplývá, že obsah osobních dotazníků či otázky kladené při přijímacích pohovorech nesmějí mít diskriminační charakter.

2350

2355

Je nepřipustné, aby takto zaměstnavatel zjišťoval, jestli se žena bude vdávat a plánuje narození dítěte, jestli už není v současné době těhotná, kolik má dětí a v jakém věku a jak má v případě jejich nemoci zabezpečenou péči o ně apod.

Ani při výběru zaměstnanců nesmí zaměstnavatel vyžadovat informace týkající se národnosti, rasového nebo etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filozofického přesvědčení, sexuální orientace a dále informace, které odporují dobrým mravům, a osobní údaje, které neslouží k plnění povinností zaměstnavatele (např. k ohlašovací povinnosti vůči příslušným orgánům sociálního zabezpečení).

Zaměstnavatel zásadně není při výběru svých zaměstnanců omezován a má právo se rozhodnout pro nejlepší a nejschopnější. Kritériem výběru by ovšem měly být skutečné schopnosti a dovednosti zaměstnance a nikoli pohlaví, věk, národnost apod., které by už předem určité skupiny uchazečů vylučovaly.

PŘÍKLAD

Zaměstnavatel nesmí činit nabídky zaměstnání, které mají diskriminační charakter. Za diskriminační inzerce se považují nabídky typu: „Hledáme právníka (muže) ve věku do 35 let“. Sporné jsou z tohoto hlediska též inzeráty, jejichž diskriminační povaha není prezentována zcela otevřeně. Jde např. o dovětky „vzhledem k nutnosti plného pracovního nasazení, nevhodné pro matky s malými dětmi“ nebo „hledáme zaměstnance do mladého pracovního kolektivu“ apod.

13.1**Formy diskriminace**

2360 Rozlišují se dvě základní formy diskriminace – přímá a nepřímá. Obě jsou v pracovněprávních vztazích zakázané. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.

Přímá diskriminace

2365 Přímou diskriminací se rozumí jednání nebo opomenutí, kdy je z výše uvedených diskriminačních důvodů se zaměstnancem zacházeno méně příznivě než s jiným ve srovnatelné situaci.

O přímou diskriminaci půjde tehdy, vedou-li přijímaná opatření podle diskriminačních kritérií zjevně k neodůvodněnému a nepřiměřenému rozlišování mezi zaměstnanci. Jestliže se taková opatření vyskytují např. ve vnitřních předpisech či kolektivních smlouvách, je třeba tento stav neprodleně napravit.

PŘÍKLAD

V kolektivní smlouvě, případně ve vnitřním předpisu lze odstupné, poskytované v souvislosti s rozvázáním pracovního poměru výpovědí podle § 52 písm. a) až d) ZP nebo dohodou z těchto důvodů, „zvýšit o další násobky průměrného výdělku, popř. stanovit další podmínky, za nichž zaměstnanci přísluší zvýšené odstupné“.

§ 52 ZP

Pokud by poskytnutí odstupného zvýšeného o další násobky bylo vázáno na dosažený věk zaměstnance ke dni skončení pracovního poměru (tj. čím starší zaměstnanec, tím vyšší odstupné), šlo by o diskriminaci z důvodu věku, protože by byli znevýhodňováni mladší zaměstnanci. Bude-li však zvýšené odstupné poskytováno v závislosti na délce trvání pracovního poměru k příslušnému zaměstnavateli, není takové opatření v rozporu s diskriminačními hledisky.

Také v oblasti odměňování za práci může docházet – a v praxi také často dochází – k diskriminačnímu jednání. Důkazem toho bývají i opatření uvedená ve vnitřních mzdových předpisech. Zaměstnavatel se dopouští diskriminace např. tím, že poskytování některých složek mzdy (odměny, prémie apod.) podmíní nikoli plněním pracovních úkolů, ale tím, že zaměstnanec nebude ve sledované době v pracovní neschopnosti nebo nebude čerpat pracovní volno z důvodu ošetřování člena rodiny.

Nepřímá diskriminace

Obtížněji rozpoznatelná a prokazatelná je diskriminace nepřímá, kterou se rozumí jednání nebo opomenutí, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup zaměstnavatele znevýhodňuje zaměstnance vůči jinému na základě některého z diskriminačních důvodů.

2370

PŘÍKLAD

Zaměstnavatel rozhodne, že na nejvyšší manažerská místa budou nastupovat pouze zaměstnanci s několikaletou praxí a po absolvování zvláštních manažerských kurzů. Takového rozhodnutí se jeví jako zcela neutrální. Je jistě žádoucí, aby funkce ve vrcholovém managementu vykonávali pouze kvalifikovaní a dobře připravení zaměstnanci. Poněkud odlišně se však bude tato situace jevit po zjištění, že zaměstnavatel při výběru zaměstnanců do manažerských kurzů výrazně preferuje muže, čímž prakticky znemožňuje ženám, aby ve struktuře společnosti mohly postoupit.

Podobná situace může nastat i v případě, kdy u příslušného zaměstnavatele má většina žen pečujících o děti na vlastní žádost posunutou pracovní dobu. Před začátkem jejich pracovní doby se však konají doškolovací kurzy, které jsou sice formálně přístupné všem zaměstnancům, ženy se jich však z uvedeného důvodu zúčastňovat nemohou, čímž jsou diskriminovány v přístupu k odborné přípravě, a v důsledku toho mají ztížený kariérní postup.

Nepřímou diskriminací z důvodu zdravotního stavu je i odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, která jsou v konkrétním případě nezbytná

k tomu, aby „osoba se zdravotním postižením měla přístup k zaměstnání, k výkonu pracovní činnosti a funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání“. V praxi to představuje neochotu zaměstnavatele upravit pracovní dobu, pracovní režim či pracoviště tak, aby zdravotně postiženému byl reálně umožněn výkon práce. Přijetí takových opatření však nesmí představovat pro zaměstnavatele nepřiměřenou zátěž (a to i z hlediska finanční náročnosti). Za nepřiměřeně zatěžující by bylo možno považovat např. přestavění části budovy (vchodu, výtahu, chodeb a sociálního zařízení) umožňující přístup vozíčkáři.

Jako nepřímo diskriminující lze posuzovat i další případy jednání zaměstnavatele, kdy bez věcného důvodu postupuje u některých zaměstnanců jinak než u ostatních.

PŘÍKLAD

Za stejné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci dá zaměstnavatel některým zaměstnancům výpověď, jiným je toleruje. Za diskriminační jednání lze považovat například i postup, kdy zaměstnavatel umožňuje většině zaměstnanců čerpání dovolené po dohodě s nimi či v termínech, kdy o to požádají, u některých však nařizuje bez věcného důvodu nástup na dovolenou v termínu pro ně subjektivně nevhodném, takže dovolená neplní svůj účel, aby sloužila k jejich zotavení a odpočinku.

Princip rovného zacházení a zákazu diskriminace však nemůže platit vždy absolutně. Výjimku představují případy, kdy je důvodem rozdílného zacházení výslovné ustanovení zákona sloužící k ochraně určitých skupin zaměstnanců (např. práce zakázané mladistvým a ženám, zejména pak těhotným ženám, matkám do devátého měsíce po porodu a ženám kojícím) nebo tento důvod spočívá v povaze práce, kterou zaměstnanec vykonává a který je pro výkon této práce nezbytný (splňování předpokladů, zejména kvalifikačních, a požadavků pro výkon určité práce).

Zaměstnavatel je povinen o opatřeních, která přijal k zajištění rovného zacházení a k zamezení diskriminace, zaměstnance informovat [§ 279 odst. 1 písm. f)]. Obecně se doporučuje, aby problematika rovného zacházení a zákazu diskriminace byla se zaměstnanci projednána, aby byla přijata vnitřní politika prevence diskriminačního jednání, aby byli ohledně této problematiky proškoleni vedoucí zaměstnanci a ostatní zaměstnanci byli o její existenci poučeni.

KAPITOLA 14

Obtěžování a ochrana důstojnosti zaměstnance

2375

Obtěžování je nežádoucí chování, jehož záměrem nebo důsledkem je: snížení důstojnosti osoby nebo vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího nebo urážlivého prostředí na pracovišti. Za obtěžování je rovněž považováno

chování, které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.

Jde o jednání, kterého se může dopustit zaměstnavatel, nadřízený zaměstnanec, zaměstnanec ve stejném funkčním zařazení nebo i třetí osoba (klient, pacient apod.). Rozhodující je, že takové jednání je obtěžovanou osobou oprávněně vnímáno jako ponižující. Specifickým druhem obtěžování je obtěžování sexuální (¶2593)

Zaměstnanec má právo domáhat se, aby od takového jednání bylo upuštěno, aby byly odstraněny jeho následky a aby mu bylo dáno přiměřené zadostiučinění (např. morální, ve formě omluvy).

Pokud by výše uvedená náprava nebyla dostačující, zejména proto, že uvedeným jednáním byla ve značné míře snížena dobrá pověst, důstojnost zaměstnance nebo jeho vážnost, má též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích. O její výši však může na základě podané žaloby rozhodnout pouze soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k diskriminujícímu jednání došlo.

V soudních sporech týkajících se diskriminace ve věcech pracovních z důvodu pohlaví, rasového nebo etnického původu, náboženství, víry, světového názoru, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace, považuje soud tvrzení zaměstnance o tom, že byl diskriminován, za prokázané, pokud v řízení nevyjde najevo opak. Důkazní břemeno, tj. nutnost prokázat, že dodržel zásadu rovného zacházení a nedopustil se diskriminačního jednání, je zde na zaměstnavateli.

Důstojnost zaměstnance musí být respektována také při provádění osobních prohlídek zaměstnanců v zájmu ochrany majetku zaměstnavatele. Zaměstnavatel má v rámci prevence škod právo provádět v nezbytném rozsahu kontrolu věcí, které si zaměstnanci vnášejí na pracoviště nebo z něj odnášejí, a případně přistoupit i k prohlídkám zaměstnanců (srov. § 248 ZP). Při kontrole a prohlídce musí být respektovány předpisy o ochraně osobní svobody a nesmí být ponižována lidská důstojnost. Osobní prohlídky může provádět pouze osoba stejného pohlaví.

2380

§ 248 ZP

KAPITOLA 15

Mobbing/bossing

Za obtěžování se považuje i **mobbing** (z angl. to mob = srocovat se, napadnout). Tak je označováno systematické psychické pronásledování či šikanování zaměstnance ostatními, které ho má zpravidla přinutit k tomu, aby sám skončil pracovněprávní vztah. **Bossing** (z angl. boss = šéf) označuje totéž jednání ze strany nadřízeného, zaměstnavatele.

2385

2390

Typické chování a postupy považované za mobbing lze rozdělit do několika kategorií:

- útoky na možnost vyjádřit se (kritizování práce „obětí“ a odepření možnosti se ke kritice vyjádřit, neustálé přerušování slovního projevu),
- útoky na sociální vztahy (s „obětí“ se nemluví, je ignorována, někdy i na příkaz nadřízeného),
- útoky na pověst, úctu a vážnost (rozšiřování pomluv, zesměšňování „obětí“, např. způsobu mluvení či pohybu),
- útoky na kvalitu pracovního života („obětí“ nejsou přidělovány pracovní úkoly, nebo pouze takové, které nemají smysl, jsou hluboko pod úrovní jejich schopností a dovedností nebo naopak jsou přidělovány úkoly obtížně splnitelné, převyšující kvalifikaci „obětí“ s úmyslem prokázat její neschopnost),
- útoky na zdraví (přidělování zdravotně nevhodných a rizikových prací, vyhrožování fyzickým násilím).

Pokud zaměstnanec takové projevy oprávněně vnímá jako nevídané, nevhodné nebo urážlivé a jsou naplněny i další znaky spočívající v tom, že:

- záměr nebo důsledek projevů mobbingu vede ke snížení důstojnosti dotčené osoby nebo
- k vytváření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího nebo urážlivého prostředí na pracovišti,
- jde o diskriminační jednání.

KAPITOLA 16

Sexuální obtěžování

2393

Sexuální obtěžování je nežádoucí chování sexuální povahy, a to v jakékoli formě,

- a) jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby, nebo vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí, nebo
- b) které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z pracovních vztahů.

Podstatné je, že chování uvedené v prvním případě [ad a)] je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevídané, nevhodné nebo urážlivé. Vždy záleží na tom, jak takové jednání vnímá konkrétní (obtěžovaná) osoba, nikoli jeho původce. Například i pochvalné komentáře k oblečení, účesu či celkovému vzhledu mohou být někomu nepřijemné, a pokud i přes výslovné a opakované odmítnutí pokračují, jde o obtěžování.

V druhém případě [ad b)] obtěžující (zaměstnavatel nebo nadřízený zaměstnanec) zase dává najevo, že reakce druhé strany (vstřícná či odmítavá) bude mít důsledky v pracovních vztazích spočívající v získání či nezískání určitých výhod (možnost funkčního postupu, zvýšení mzdy, povolení zahraniční stáže, změny pracovního poměru z doby určité na neurčitou apod.).

Sexuální obtěžování může mít verbální, neverbální či fyzickou formu.

Verbální obtěžování

Verbální obtěžování zahrnuje ústně učiněné sexuálně motivované návrhy, výzvy, žádosti o sdělení intimních údajů, narážky, poznámky, vtipy pronášené buď přímo vůči dotčené osobě nebo sdělované někomu jinému v její přítomnosti. K verbálnímu obtěžování může docházet i telefonicky.

2395

Neverbální projevy

Neverbální projevy tvoří škála chování od sexuálně motivovaných posunků či gest, písemných sdělení formou lístků, dopisů, e-mailů až po vizuální obtěžování formou vystavených obrázků či jiných předmětů se sexuálním podtextem v prostorách, kam má běžně přístup i dotčená osoba.

2400

Fyzický kontakt

Fyzický kontakt představuje chování od koketních dotyků až po omezování osobní svobody (např. uzamčení dveří kanceláře) či sexuální napadení dotčené osoby.

2405

Z hlediska posuzování sexuálního obtěžování není rozhodující, zda k němu došlo přímo na pracovišti nebo na jiném místě (např. na pracovní cestě), na školení nebo na večírku organizovaném zaměstnavatelem. Nezáleží ani na tom, jde-li o osoby různého či stejného pohlaví. Může se ho dopustit zaměstnavatel sám, ostatní zaměstnanci či třetí osoba (např. klient, pacient).

Také sexuální obtěžování je považováno za diskriminaci.

KAPITOLA 17

Pronásledování

Pronásledováním se rozumí nepříznivé zacházení, postih nebo znevýhodnění, k němuž došlo v důsledku uplatnění práv podle zákona.

2410

Zejména jde o reakci na podání žaloby nebo zahájení jiného řízení ve věci ochrany před diskriminací. Není přitom rozhodující, zda jde o iniciativu ve vlastním zájmu nebo v zájmu jiného. Zahrnuje tedy jak případ, kdy pronásledovaná osoba je totožná s obětí diskriminace nebo jde o osobu jinou. Jinou osobou zde může být např. svědek, spolupracovník nebo osoba, která oběti diskriminace pomohla s podáním žaloby a kvůli tomu je pak vystavena nepříznivému zacházení.

Takového jednání se dopouští zaměstnavatel, který jakkoli postihuje zaměstnance (jinou osobu) za to, že se zákonným způsobem domáhá svých práv a nároků vyplývajících z pracovních vztahů, například podáním stížnosti (podnětu) inspektorátu práce nebo žaloby k soudu. Zaměstnavatelova „pomsta“ může spočívat např. v nepovolení čerpání dovolené v naplánovaném termínu, neumožnění nástupu zahraniční stáže či snížení pohyblivé složky mzdy.

KAPITOLA 18

Pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci

2415 Pokynem k diskriminaci se rozumí chování osoby, která zneužije podřízeného postavení druhého k diskriminaci třetí osoby.

2420 Naváděním k diskriminaci je chování osoby, která druhého přesvědčuje, utvrzuje nebo podněcuje, aby diskriminoval třetí osobu.

Složitě případy navádění nebo pokynů k diskriminaci mohou nastat zejména v případě zaměstnavatelů-právnických osob, ale nejsou vyloučeny ani i u podnikatelů-fyzických osob. Jen výjimečně dojde k diskriminačnímu jednání statutárních orgánů nebo vedoucích zaměstnanců, ačkoli právě tyto jsou velmi často jeho přímými původci. Zpravidla totiž bývají k takovým praktikám použity osoby v podřízeném postavení.

KAPITOLA 19

Ochrana osobních údajů zaměstnanců

2425 Právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě (**ochrana osobních údajů**) je zakotveno v čl. 10 Listiny základních práv a svobod. Podrobně je pak konkretizováno v zákoně, který poskytuje ochranu všem osobním údajům fyzických osob bez rozdílu (tedy i informacím osobního charakteru o zaměstnancích) a upravuje práva a povinnosti subjektů, které tyto informace zpracovávají [zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů (v platném znění)]. Během trvání pracovněprávního vztahu mohou být získávány a shromažďovány jen takové informace, které mají přímý příčinný vztah k pracovní činnosti zaměstnance. K jejich shromažďování musí dát zaměstnanec souhlas. Jakmile tento pracovněprávní vztah skončí, je zaměstnavatel povinen všechny záznamy osobních údajů zlikvidovat, neboť účel, pro který byly shromažďovány, pominul. Tato povinnost však neplatí absolutně; výjimky se týkají např. uchovávání osobních údajů pro účely statistické a vědecké a povinnosti určitě dokumenty, mající charakter osobních údajů, archivovat.

č. 101/2000
Sb.

Všichni zaměstnanci zaměstnavatele, kteří přicházejí do styku s vyhodnocováním informací, jsou vázáni mlčenlivostí. Tato povinnost trvá i po skončení jejich pracovního poměru. Osoba shromažďující údaje (zaměstnavatel) je povinna přijmout taková opatření, aby nemohlo dojít k neoprávněnému nebo nahodilému přístupu třetích osob k těmto informacím.

V případě, že zaměstnanec (oprávněná osoba) zjistí, že došlo k porušení povinností ve vztahu k ochraně informací o jeho osobě, má právo obrátit se na úřad na ochranu osobních údajů a požadovat:

- zdržení se dalšího protiprávního jednání, odstranění závad a poskytnutí omluvy nebo jiného zadostiučinění,
- provedení opravy,
- zablokování nebo likvidaci údajů,
- zaplacení peněžité náhrady, pokud by tímto porušením povinností byla vážně narušena jeho lidská důstojnost, čest, dobrá pověst nebo právo na ochranu jména.

Z hlediska zaměstnavatele (povinné osoby) je důležité, zda se mu podaří prokázat, že porušení povinností nebylo možno zabránit ani při vynaložení veškerého úsilí, které lze na něm požadovat.

Zaměstnavatel může používat a případně i jiným osobám sdělovat pouze ty osobní údaje zaměstnance, které se týkají výlučně jeho pracovních aktivit a nevypovídají o jeho soukromém životě. Bez souhlasu zaměstnance lze sdělit pouze jeho jméno, funkční zařazení a kontakt na jeho pracoviště (číslo telefonu, faxu, adresu elektronické pošty). Například informace o výši mzdy (platu) konkrétního zaměstnance je už osobním údajem, který podléhá úpravě zákona o ochraně osobních údajů, a lze ji sdělovat (zveřejnit) pouze s jeho souhlasem.

Existenci souhlasu zaměstnance se zpracováním osobních údajů je zaměstnavatel povinen prokázat po celou dobu jejich zpracování.

UPOZORNĚNÍ

Osobním údajem je jakákoliv informace, na jejímž základě lze zaměstnance přímo či nepřímo identifikovat. Nejde jen o jméno a rodné číslo, ale například i přidělené osobní číslo či výrazný psychický či fyzický rys.

KAPITOLA 20

Ochrana majetkových zájmů zaměstnavatele

Zaměstnavatel, který na své náklady pořizuje a provozuje různá technická zařízení, má pochopitelně zájem na tom, aby je zaměstnanci využívali pro účely pracovní a nikoli soukromé. Snaha zaměstnavatelů stanovit takový zákaz např. v pracovním řádu v minulosti narážela na problém, že nebylo k dispozici výslovné ustanovení zákona, na které by se mohli při uložení takové povinnosti odvolat (kromě obecné povinnosti využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací).

Právní úprava nyní uvádí výslovný zákaz užívat výrobní a pracovní prostředky zaměstnavatele včetně výpočetní techniky a telekomunikačních zařízení bez jeho souhlasu pro osobní potřebu zaměstnanců. Uvedený zákaz může

zaměstnavatel blíže konkretizovat ve vnitřním předpisu a jeho dodržování je oprávněn přiměřeným způsobem kontrolovat.

Zaměstnavatel může také například blokovat volání určitých čísel z pevných telefonních linek (např. mezistátní, meziměstské, na mobilní telefony) nebo přístup na určité internetové stránky.

UPOZORNĚNÍ

Porušení povinností uložených zákonem v zájmu ochrany majetkových zájmů zaměstnavatele, lze postihnout s ohledem na jeho intenzitu též rozvázáním pracovního poměru.

KAPITOLA 21

Ochrana osobních práv zaměstnance

2430

§ 316 ZP

Zákon stanoví omezení chránící osobní práva zaměstnanců také pro zaměstnavatele, který bez závažného důvodu spočívajícího ve zvláštní povaze činnosti nesmí narušovat soukromí zaměstnanců na pracovištích a ve společných prostorách tím, že je podrobuje otevřenému nebo skrytému sledování, odposlechu, záznamu jejich telefonických hovorů, kontrole elektronické pošty nebo kontrole listovních zásilek adresovaným zaměstnancům.

Podle stanoviska úřadu pro ochranu osobních údajů je třeba mít na zřeteli, že i elektronická pošta je poštou a písemností v elektronické podobě, a platí zde tedy obdobná pravidla jako pro písemnosti ostatní. Práva na ochranu listovního tajemství se nemůže zaměstnanec platně vzdát např. tím, že by podepsal prohlášení umožňující zaměstnavateli číst obsah jeho e-mailu.

Jestliže by byl u zaměstnavatele dán závažný důvod, který by odůvodňoval zavedení specifických kontrolních mechanismů (např. instalování kamerového systému) je zaměstnavatel povinen informovat zaměstnance o rozsahu kontroly a způsobech jejího provádění.

2435

Pomocí kamerového systému může být zajišťována např. bezpečnost prostoru v atomové elektrárně, ochrana proti krádežím v tiskárně cenin nebo sledování příčiny poruch a havárií v automatizované výrobní hale.

Pokud zaměstnavatel prohlásí, že účelem instalace kamer je ochrana majetku v objektu, může pak takto střežit pouze tento majetek a nikoli sledovat např. pracovní tempo zaměstnanců.

V zákoníku práce je nyní také výslovně uveden výčet informací osobního charakteru, které zaměstnavatel zásadně nesmí od zaměstnance vyžadovat, ani je získávat prostřednictvím třetích osob. Jde zejména o dotazy a informace týkající se těhotenství zaměstnankyně, rodinných a majetkových poměrů zaměstnance, jeho sexuální orientace, původu, členství v odborové organizaci,

v politických stranách a hnutích, příslušnosti k církvi nebo náboženské společnosti, jeho trestněprávní bezúhonnosti.

Výjimky jsou přípustné pouze na základě věcného důvodu spočívajícího v povaze práce, kterou má zaměstnanec konat. Jde například o práce zakázané těhotným ženám nebo práce na zvlášť exponovaných místech či spojené s odpovědností za hodnoty svěřené k vyúčtování, kde si zaměstnavatel přeje ověřit trestněprávní bezúhonnost budoucího zaměstnance.

UPOZORNĚNÍ

I v případech, kdy je s ohledem na zvláštní povahu práce dán závažný důvod pro použití specifických kontrolních mechanismů, musí zaměstnavatel respektovat ochranu soukromí a lidské důstojnosti zaměstnanců. Z toho vyplývá nepřijímatelnost umístění kamer v jídelnách, šatnách, umývárkách, na toaletách apod.

KAPITOLA 22

Skončení pracovního poměru

Je-li ukončen pracovní poměr, zaniká v důsledku toho většina vzájemných práv a povinností zaměstnavatele a zaměstnance (např. povinnost nahradit způsobenou škodu, za kterou účastník odpovídá, může trvat i nadále).

2440

Pracovní poměr může skončit jen takovým způsobem, který zákon připouští (srov. § 48 ZP).

§ 48 ZP

Pracovní poměr končí:

- a) na základě právního úkonu účastníků (tj. rozvázáním):
 - dohodou,
 - výpovědí,
 - okamžitým zrušením,
 - zrušením ve zkušební době;
- b) na základě právní události:
 - smrtí zaměstnance,
 - smrtí zaměstnavatele s výjimkou případu pokračování v živnosti,
 - uplynutím sjednané doby (pouze u pracovního poměru na dobu určitou);
 - uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání (pouze u cizinců, u nichž se toto povolení vyžaduje jako předpoklad pro výkon práce);
- c) na základě úředního rozhodnutí (pouze u pracovního poměru cizinců nebo osob bez státní příslušnosti, pokud k jeho skončení nedošlo jiným způsobem):
 - dnem, kterým má skončit jejich pobyt na území ČR podle vykonatelného rozhodnutí o odnětí povolení k pobytu,

DÍL 4

Sledování a hodnocení
výkonu zaměstnanců

OBSAH	
KAPITOLA 1	KAPITOLA 7
Proč hodnotit? 3000	Pravidelné hodnocení zaměstnanců 3245
KAPITOLA 2	7.1 Cíle a obsah pravidelného hodnocení 3250
Metody a nástroje hodnocení 3015	7.2 Příprava a průběh pravidelného hodnocení 3365
2.1 Hodnotící metody z hlediska předmětu hodnocení 3020	7.3 Organizační zabezpečení hodnotícího rozhovoru 3410
2.2 Hodnotící metody z hlediska použitých nástrojů 3025	7.4 Průběh a vedení hodnotícího rozhovoru 3415
2.3 Hodnotící metody z hlediska hodnotitele 3060	7.5 Zavádění pravidelného hodnocení zaměstnanců 3425
2.4 Hodnotící metody z hlediska času 3120	7.6 Nejčastější chyby pravidelného hodnocení 3430
KAPITOLA 3	KAPITOLA 8
Hodnocení jako trvalý proces 3140	Význam a cíle personálního a manažerského auditu 3455
KAPITOLA 4	8.1 Postup personálního auditu 3460
Komunikace hodnocení: zásady zpětné vazby 3165	8.2 Metody personálního auditu 3465
4.1 Význam okamžité zpětné vazby 3170	8.3 Závěry personálního auditu 3470
4.2 Úskalí obranných reakcí 3180	8.4 Organizační zabezpečení personálního auditu 3485
4.3 Společné hledání východisek 3205	KAPITOLA 9
4.4 Rozdíly mezi pozitivní a negativní zpětnou vazbou 3215	Úprava procesu hodnocení v podnikových směrnících 3490
4.5 Význam soutěžení 3220	
KAPITOLA 5	
Problém subjektivity hodnocení 3225	
KAPITOLA 6	
Nespravedlivé hodnocení 3235	

KAPITOLA 1

Proč hodnotit?

Hodnocení zaměstnanců patří k základním manažerským úkolům. Je nástrojem vedení, motivace a rozvoje pracovníků, podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci i zdrojem jejich povzbuzení a inspirace. Slouží jako příležitost ke shrnutí výkonu zaměstnance za uplynulé období a jeho dokumentaci, ke stanovení jeho nových výkonových cílů, plánování dalšího rozvoje zaměstnanců i postupu jejich kariéry. Je i jedním z nástrojů tvorby firemní kultury. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců patří proto i k základním povinnostem každého manažera nebo vedoucího pracovního týmu.

3000

Úkolem manažera při sledování a hodnocení výkonu zaměstnanců není hledat chyby za každou cenu ani zaměstnance za to, že se chyb dopustili, trestat. Jeho úkolem je zavčas rozpoznat nedostatky v jejich práci a jejich postup nebo chování korigovat, zjišťovat, zda nebudou potřebovat podporu, pomoc nebo dodatečné zdroje, a tak jim pomoci dosáhnout stanovených úkolů nebo plánu.

3005

Hodnocení výkonu zaměstnanců je přesto manažery často považováno za ztrátu času, prováděno nedostatečně a s řadou chyb. Řada manažerů se hodnocení výkonu svých zaměstnanců obává nebo se mu vyhýbá, mimo jiné tím, že hodnotí nejednoznačně, spíše mírně nebo velmi obecně, případně ho chápe jako jednorázový a převážně administrativní úkol. Další důvody nedostatečného hodnocení jsou prozaické: „přílišné zaneprázdnění“, obavy před možnými konflikty se zaměstnanci nebo z jejich demotivace, nedostatek odvahy zaměstnanci sdělit, že jeho výkon neodpovídá požadavkům, spoléhání na to, že výkonové problémy zmizí samy od sebe nebo, že se nekomunikativní manažer při předávání zpětné vazby „necítí dobře“. Nadřizený, který zpětnou vazbu neposkytuje, však nejen nevyužívá možnosti motivace zaměstnanců, ale brání i v jejich rozvoji a růstu výkonu.

3010

Lidé, a to nejen ve své práci a profesní kariéře, **hodnotící zpětnou vazbu** potřebují a mnohdy i vyžadují: jedním z důvodů popularity sportu je, že svým účastníkům i divákům dává možnost v každém okamžiku vědět, jaké je skóre hry. Zaměstnanci, kterým nadřizený dává zpětnou vazbu jen velmi omezeně nebo vůbec ne, se často domýšlejí toho nejhoršího: „Určitě je se mnou nespokojený“, „Neodpovídám jeho požadavkům“, „Musím mít nějaký problém“. Přesto zhruba 40 % zaměstnanců v průmyslově vyspělých zemích podle provedených mezinárodních podnikových průzkumů pravidelné hodnocení výkonu nikdy nedostává a jen relativně malý podíl je skutečně pravidelně hodnocen způsobem, který není formální. Plnění manažerské povinnosti spojené s hodnocením zaměstnanců se proto zpravidla neobejde bez pomoci a poradenské podpory personalistů.

KAPITOLA 2

Metody a nástroje hodnocení

3015

Metody, které firma a její manažeri k hodnocení svých zaměstnanců používají, nejsou pro jeho účinnost nejdůležitější. Podstatně větší význam má respektování „měkkých“ pravidel vztahujících se ke způsobu poskytování zpětné vazby. Jejich dodržování umožňuje, aby se hodnocení stalo nástrojem motivace zaměstnance k vyššímu výkonu či změnám pracovního chování. Napomáhá i tomu, aby zaměstnanec případnou negativní zpětnou vazbou skutečně akceptoval. Těmto pravidlům se budeme věnovat dále [¶3165].

Hodnotící metody jsou přesto důležité. Jsou nástrojem k prosazení důslednosti při hodnocení zaměstnanců a mohou přispět i k omezení jeho dvou hlavních úskalí, subjektivitu a formalismu, snižujících jeho účinnost a přesvědčivost.

K hodnocení pracovníků lze použít více metod a tyto metody lze rozdělit i do řady typů. Jejich základním dělením patří rozdělení z hlediska předmětu hodnocení, podle používaných hodnotících nástrojů, z hlediska toho, kdo hodnocení provádí a podle jejich časového průběhu.

2.1

Hodnotící metody z hlediska předmětu hodnocení

Dělení hodnotících metod podle toho, co je jejich hlavním předmětem, tvoří základní rozdělení. Hodnotící metody lze z tohoto pohledu členit na:

3020

- metody vhodné především k hodnocení výsledků práce,
- metody sloužící především k posouzení pracovního chování zaměstnanců,
- metody vhodné k posouzení schopností a potenciálu zaměstnanců.

2.2

Hodnotící metody z hlediska použitých nástrojů

Z hlediska použitých nástrojů či metodických pomůcek lze hodnotící metody dělit do těchto hlavních skupin:

3025

- **hodnocení podle dohodnutých cílů** tvoří dnes základní hodnotící metodu používanou především u vedoucích a specializovaných pracovních míst, míst v oblasti prodeje, nákupu, finančního i personálního řízení apod. Tato metoda slouží především k hodnocení výsledků práce a je proto použitelná všude tam, kde lze individuální nebo skupinové výsledky práce objektivně posoudit, případně změřit. Jejím základem je stanovení jasných, dosažitelných, termínovaných a pracovníky akceptovaných osobních, případně skupinových výkonových cílů, jejich pravidelné sledování a hodnocení za předem stanovená období. Důležitou součástí této metody je zpravidla i opakované stanovování cílů nových, většinou náročnějších.
- **Osobní cíle** zaměstnance vycházejí z výkonových cílů organizačního útvaru, jehož je členem, ale i z jeho schopností a ambicí. Výkonové cíle (kritéria organizačního útvaru či pracovní pozice (označované též jako tzv. key performance indicators) jsou odvozeny z priorit ročního či víceletého plánu podniku. Výhodou hodnocení na základě dohodnutých cílů je, že do stanovování cílů umožňuje zapojit pracovníky, a tak zvyšuje jejich motivaci. Je-li tato možnost využita, je dokument obsahující cíle jednotlivých útvarů organizace na nadcházející, většinou roční období, zaměstnancům distribuován ke konci roku. Zaměstnanci na jeho základě navrhnou svou představu o vlastních cílech a jejich definitivní podoba je stanovena v rámci ročních hodnotících rozhovorů s jejich nadřízenými. V případě vedoucích zaměstnanců jsou

tyto osobní cíle často strukturovány metodou balanced scorecard založenou na vyváženém rozdělení cílů podle jejich hlavních směrů.

Hodnocení osobních cílů zaměstnance by mělo brát v úvahu změny vnějších objektivních podmínek (např. legislativního rámce), případně konkrétních podmínek vztahujících se k danému zaměstnanci (např. změnu pravomocí ovlivňující možnost naplnění některého z cílů). Jeho problémem může být určení vhodných cílů či hodnotících kritérií a sledování jejich plnění u nekvantifikovatelných složek výkonu.

3030

- **hodnocení na základě plnění norem a standardů** je založeno na porovnání závazných výkonových norem a kvalitativních standardů se skutečným výkonem pracovníka. Dříve se používalo především pro hodnocení výrobních dělníků, kdy se normy stanovily nejčastěji pomocí časových studií, vzorku práce nebo výkonu vybraných pracovníků, v rámci řízení výkonu ji lze však uplatnit i pro technickohospodářské pracovníky.

Normy a standardy výkonu lze chápat jako stálé cíle udávající požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výsledků. Výhodou výkonových norem je, že tvoří objektivní měřítka pro posuzování výkonu na určitých pracovních místech. Předpokladem použití výkonových norem je nejen jejich jasnost a srozumitelnost, ale i podíl pracovníků na jejich stanovení podporující přijetí norem jako spravedlivých a přiměřených.

3035

- **hodnocení pomocí hodnotících stupnic** (číselných, grafických nebo slovních) a check-listů slouží především k hodnocení pracovního chování a schopností zaměstnanců, tj. kvalitativních charakteristik výkonu a jeho předpokladů. Je náročnější na přípravu, umožňuje však objektivní srovnatelnost kvalitativních projevů různých pracovníků.

Některé obecněji definované charakteristiky pracovního chování lze použít pro celý podnik (např. kvalitu práce, samostatnost, ochotu spolupracovat apod.), jiné je nutno stanovit útvarově, příp. týmově (příkladem může být zákaznická orientace, specifická znalost, iniciativa apod.). Hodnotících kritérií by však nemělo být příliš mnoho. Jejich velký počet vede nejen k formalismu, ale zpravidla nepřináší ani žádné další podstatné informace o hodnoceném. Pro omezení subjektivity interpretace jednotlivých hodnotitelů je žádoucí připojit k jednotlivým úrovním hodnotící stupnice jejich slovní popis (tzv. metoda BARS [§3230].) vycházející z žádoucího pracovního chování. K subjektivnější variantě hodnocení pomocí posuzovacích stupnic patří naopak hodnocení schopností zaměstnanců na základě modelů schopností charakterizujících nároky jednotlivých pracovních míst.

3040

Check-listy, doslova kontrolní seznamy, představují soupisy činností, které je třeba při řešení určitého pracovního úkolu nebo výkonu pracovní místa provádět; mohou obsahovat řádově desítky činností. Check-list tak představuje jednak návod ke správnému výkonu pracovních úkolů pro osoby, které je provádějí, jednak nástroj kontroly pro ty, které výkon či provádění práce kontrolují. V rámci zapracování nových zaměstnanců mohou být check-listy použity k ověření toho, zda nový zaměstnanec již plně zvládl úkoly pracovní pozice.

- **hodnocení na základě kritických případů** spočívá v evidenci písemných záznamů o významných (pozitivních i negativních) případech, které se při výkonu práce určitého zaměstnance vyskytly. Výhodou je konkrétní povaha hodnocení, nevýhodou může být nejasnost v chápání kritického případu.

3045

- **assessment (development) centre** má široké možnosti uplatnění při výběru, vzdělávání i hodnocení pracovníků; kvůli své časové, personální a finanční náročnosti se však většinou využívá pouze u manažerů a specialistů. Posuzovaný pracovník či tým simuluje řešení každodenních úkolů nebo řeší případové studie, účastní se manažerských her apod. Součástí assessment centra mohou být i testy znalostí, dovedností apod [§5620].

3050

- **personální a manažerský audit** představuje vnější, nezávislé posouzení schopností, zkušeností, pracovních postojů, motivace nebo potenciálu klíčových podnikových zaměstnanců, především manažerů, prováděné zpravidla specializovanými poradci. Probíhá většinou u příležitosti změn ve firemní strategii nebo organizaci (např. v souvislosti se sloučením podniků, převzetím podniku jinou firmou, při nových investičních záměrech apod.), a to ve snaze posoudit manažerský potenciál organizace v souvislosti s jejími novými úkoly a podpořit jeho optimální využití. Jeho výsledkem může být doporučení týkající se dalšího rozvoje osob, případně požadavky na doplnění či obměnu manažerského týmu. Personálnímu a manažerskému auditu se věnujeme podrobněji dále [§3455].

3055

2.3

Hodnotící metody z hlediska hodnotitele

Hodnocení může mít řadu podob i v závislosti na tom, kdo je provádí. Z hlediska hodnotících osob lze metody hodnocení rozdělit především do následujících kategorií:

- **hodnocení zaměstnanců jejich přímými nadřízenými** je hodnocením základním. Slouží ke zhodnocení a dokumentaci výkonu zaměstnance (splnění jeho osobních cílů) za uplynulé období a stanovení cílů nových. Vychází z toho, že přímí nadřízení zpravidla nejen nejlépe znají náplň pracovní pozice, její výkonnostní kritéria a cíle i skutečný výkon zaměstnanců, ale jsou odpovědní i za odměňování a rozvoj zaměstnanců, které z jejich hodnocení vycházejí. Jako nástroj diskuse mezi manažerem a zaměstnancem přispívá toto hodnocení současně k pochopení vzájemných očekávání firmy a zaměstnance, komunikaci vizí a cílů organizace i vyjádření názorů a ponětů ze strany zaměstnanců. V širším slova smyslu slouží pravidelné hodnocení zaměstnanců i jako nástroj budování podnikové kultury.
- **sebehodnocení zaměstnanců**. Pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnance ze strany jeho nadřízeného je dnes stále častěji doprovázeno i vlastním hodnocením (sebehodnocením) zaměstnanců, které se z hlediska

3060

3065

hodnotících kritérií opírá o podobná kritéria jako manažerské hodnocení. Zaměstnanec v jeho rámci hodnotí splnění svých cílů za minulé období, posuzuje své vlastní pracovní chování na základě stanovených kritérií, navrhuje směry svého dalšího osobního rozvoje i své osobní cíle pro nastávající období.

Hlavním cílem sebehodnocení je posílit sklon zaměstnanců zamýšlet se nad svou prací a jejími výsledky a uvažovat o možnostech jejího zlepšení, zvýšit jejich pracovní motivaci a současně podpořit objektivitu hodnocení. Nadřazenému umožňuje toto hodnocení získat důležitou zpětnou vazbu související s pohledem zaměstnanců na plnění jejich pracovních úkolů. Sebehodnocení zpravidla přispívá i ke zvýšení zájmu pracovníků o další výkonové, rozvojové, případně kariérové cíle.

Využití sebehodnocení má však i své předpoklady. K nim patří především jeho metodická příprava a podpora a zpravidla i určité zaškolení zaměstnanců i jejich manažerů při jeho používání.

3070

- **hodnocení zaměstnanců navzájem** je používané většinou u osob pracujících na společných úkolech nebo projektech. Cílem je poskytnout zaměstnancům možnost vidět, jak jejich práci vnímají jejich kolegové a spolupracovníci, a získat podněty k posílení spolupráce nebo zvýšení kvality své činnosti.

Hodnocení ze strany spolupracovníků slouží k posílení objektivitu hodnocení, je vhodné při zavádění systémů TQM a k posilování týmové práce. Hodnocení spolupracovníků mají především následující výhody:

- mohou být v některých ohledech přesnější, protože členové týmu znají často svou výkonnost lépe než jejich nadřízení,
- vedou k tomu, že zaměstnanci jsou pod skupinovým tlakem, který je důležitým motivačním nástrojem k podpoře výkonnosti,
- mohou ve srovnání hodnocení nadřízeného lépe posuzovat potenciální vůdcovské a řídicí předpoklady,
- vedou často k vyšší ochotě přijmout hodnocení výkonnosti.

Zkušenosti na druhé straně ukazují, že efektivní hodnocení ze strany spolupracovníků vyžaduje vysoký stupeň důvěry mezi členy týmu, převážně nesoutěživý systém odměňování a častou možnost spolupracovníků pozorovat vzájemně svou výkonnost. Hodnocení spolupracovníků je proto vhodné především jako doplnění pravidelného hodnocení. Cílem je především poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu o tom, jak je jeho činnost vnímána ostatními pracovníky, a na tomto základě zlepšit jeho práci do budoucna.

3075

- **hodnocení nadřízených „zdola“** slouží k posouzení jejich řídicích předpokladů. Cílem je dát manažerům inspiraci co do možných směrů rozvoje svých řídicích a sociálních dovedností, upozornit je na případné chyby, kterých se dopouštějí, ale i vytipovat osoby s vůdcovskými předpoklady.

Hodnocení manažerů „zdola“ není řídicím nástrojem, je však stále více používáno v organizacích usilujících o trvalé zdokonalování řídicího stylu. Jeho použití se opírá o skutečnost, že zaměstnanci jsou ve svém souhrnu většinou schopni dobře posoudit řídicí schopnosti a výkonnost nadřízených a jejich hodnocení je důležitým indikátorem kvality řízení.

K hlavním přínosům hodnocení zdola patří:

- identifikování schopných manažerů s vůdcovskými předpoklady,
- zlepšení manažerské výkonnosti,
- posílení motivace manažerů ke změně,
- zlepšení vnitřní komunikace,
- posílení spokojenosti zaměstnanců,
- podpora participativní atmosféry na pracovišti.

K potenciálním slabším tohoto hodnocení může naopak patřit skutečnost, že:

- hodnocení může odrážet spíše popularitu manažera než jeho správná rozhodnutí,
- výsledky hodnocení mohou oslabit autoritu některých manažerů,
- zaměstnanci se mohou bránit hodnocení z obav před jeho odvetnými dopady,
- někteří manažeři nemusejí negativní hodnocení emocionálně unést.

Důležitým předpokladem tohoto hodnocení je jeho správné vysvětlení, jeho využití jako nástroje rozvoje, nikoli odměňování, zaměření se pouze na pozorovatelné aspekty manažerské práce, zabezpečení absolutní anonymity účastníků, podpora vrcholného vedení, rychlé zveřejnění výsledků hodnocení (a to v podobě průměrů a rozpětí hodnocení), jasná pravidla týkající se způsobu zacházení se získanými informacemi a následná podpora hodnoceným.

Příklad dotazníku sloužícího pro potřeby hodnocení vedoucích zaměstnanců jejich podřízenými je uveden v příkladu [¶3115].

- **hodnocení osob dočasně zařazených do projektových týmů** prováděné vedoucími těchto týmů, předávané nadřízeným jednotlivých pracovníků pro účely ročního hodnocení. V úvahu přichází zejména v podnicích, kde se velká část práce zaměstnanců odehrává v rámci projektových týmů pracujících na dlouhodobějších nebo pro podnik významných úkolech; 3080
- **hodnocení vedoucích projektových týmů** ze strany členy jejich členů, týkající se např. toho, zda členové projektového týmu byli o práci a úkolech týmu dostatečně informováni, zda vedoucí týmu tým dobře řídili, přispívali k rozvoji členů projektového týmu apod.; 3085
- **hodnocení zaměstnanců jejich mentory** je hodnocení prováděné osobami (mentory) z řad zkušených zaměstnanců, nikoli však přímých nadřízených, majícími na starosti jejich dlouhodobější úspěšnou adaptaci v podniku. Slouží především jako nástroj na podporu rozvoje zaměstnanců; 3090
- **hodnocení mentorů ze strany jim „přidělených“ zaměstnanců** (zahrnující mimo jiné to, jak pravidelně mentor se zaměstnancem komunikuje, jak připravuje jeho rozvojový plán, poskytuje mu poradenství a pomoc, chápe potřeby zaměstnance apod.); 3095
- **hodnocení zaměstnanců a manažerů ze strany jejich interních zákazníků**, tj. osob nebo oddělení, která využívají výstupy jejich práce. Cílem je 3100

poskytnout zaměstnancům zpětnovazební pohled ze strany vnitřních zákazníků a lépe pochopit jejich potřeby a požadavky;

- 3105 - **hodnocení externích zákazníků** prováděná nejčastěji písemně, a to formou standardních hodnotících formulářů. Smyslem je posílit spokojenost vnějších zákazníků podniku a podpořit zákaznickou orientaci zaměstnanců organizace, kteří jsou s nimi ve styku;

- 3110 - **360° zpětná vazba.** Současné uplatnění několika metod uvedených výše, které může být prováděno pravidelně nebo pouze občasné, bývá označováno jako 360° zpětná vazba. Metoda předpokládá vypracování relevantních kritérií hodnocení a jejich vysvětlení zaměstnancům.

Hodnocení na základě 360° zpětné vazby je efektivní zejména v situaci, kdy osoby, které působí jako hodnotitelé, znají odpovědnosti a cíle pracovníků, které hodnotí a mají dostatečnou možnost pozorovat výkonnost těchto zaměstnanců.

Hodnocenému může být 360° zpětná vazba zprostředkována přímo nebo přes jeho nadřízeného; zejména v menších týmech může být efektivnost metody posílena, prezentují-li hodnocení pracovníci získané hodnocení (skupinovou zpětnou vazbu) vzájemně v rámci skupiny.

PŘÍKLAD

Dotazník pro hodnocení vedoucích zaměstnanců „zdola“. Dotazník obsahuje 36 dílčích hodnocení, ke kterým se dotazovaný vyjadřuje pomocí čtyřbodové hodnotící škály.

Hodnocení vedoucího zaměstnance

Jméno hodnoceného:	Datum:			
1. je respektován(a)	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
2. komunikuje srozumitelným způsobem	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
3. má rád (a) svou práci	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
4. reaguje přecitlivěle	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
5. je i v kritických situacích příkladem	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
6. důvěřuje schopnostem ostatních	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
7. deleguje úkoly a pravomoci podle schopností	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
8. dokáže posoudit realnost cílů	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
9. necítí se být vázán přijatým rozhodnutím	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
10. hodnotí výkony druhých nehledě na sympatie	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
11. vytváří stresující atmosféru	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
12. chválí za dobře provedenou práci	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
13. taktně upozorňuje na chybné chování	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
14. neumí promíjet	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
15. podporuje své spolupracovníky	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
16. efektivně řídí porady	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
17. je ochoten přijímat otevřenou kritiku	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
18. poskytuje spolupracovníkům všechny informace	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
19. dovede se vcítit do problémů ostatních	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
20. je vstřícný vůči návrhům spolupracovníků	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
21. pomáhá ostatním učit se z chyb	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
22. brání ostatním v samostatné práci	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
23. spolupracuje s ostatními odděleními	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
24. přivlastňuje si nápady ostatních	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
25. rozezná včas problémy ve spolupráci	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
26. uhýbá před konflikty a neřeší je	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
27. bojí se konfliktů s ostatními	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
28. snaží se o řešení problémů v zájmu věci	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
29. tvrdohlavě se drží všeho starého	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
30. je ochoten se učit	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
31. povzbuzuje ostatní ke zlepšení	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
32. brzdí tvořivost a iniciativu ostatních	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
33. dokáže stanovit priority	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
34. jedná s ohledem na úsporu nákladů	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
35. zohledňuje dopady svého chování na ostatní	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
36. respektuje rozdílné názory a zkušenosti	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy

2.4

Hodnotící metody z hlediska času

Podoba hodnocení závisí konečně i na časovém aspektu. K základním typům hodnocení z hlediska jeho časového průběhu patří především:

- 3120 - **průběžné hodnocení**, které slouží operativnímu vedení a usměrňování zaměstnanců, včasnému rozpoznání a řešení problémů vznikajících při plnění úkolů, průběžné motivaci, poskytnutí pomoci a rozvoji dovedností.

Průběžné hodnocení zaměstnanců vyžaduje zpravidla určitý systém sledování výkonu, jehož volba záleží na manažerovi i na jeho domluvě se zaměstnanci. Sledované charakteristiky výkonu by přitom měly odpovídat výkonovým cílům či pracovnímu chování, kterých chceme dosáhnout.

Systém průběžného sledování a hodnocení by se měl vyvarovat dvou extrémů. Výkon zaměstnanců není žádoucí sledovat nadměrně. Přílišná pozornost průběžnému sledování výkonu může vést nejen ke zbytečné byrokracii, ale i k poklesu motivace hrozícímu především u zkušených zaměstnanců.

Problémem se však může stát i opačný extrém. Nedostatečná pozornost věnovaná průběžnému hodnocení výkonu může vést nejen k nepřijemným překvapením (kdy stanovený úkol je proveden nesprávně, pozdě, s příliš vysokými náklady apod.), ale i k tomu, že zaměstnanci získávají dojem, že nadřazený či podnik o jejich práci nestojí nebo že vedoucímu zaměstnanci na něm nezáleží natolik, aby zpětnou vazbu pracovníkovi předal.

Častou otázkou průběžného hodnocení je, zda by informace o dosaženém výkonu jednotlivých zaměstnanců měla být veřejně přístupná. Odpověď závisí na skupinové atmosféře i složení pracovní skupiny. V většině případů však platí, že veřejně přístupné výsledky hodnocení zlepšují výkonnost.

PŘÍKLAD

Průběžné hodnocení výkonu či dosažených pracovních výsledků nelze vždy založit na kvantitativním měření, např. počtem výrobků nebo zvýšením ziskovosti. Někdy může jít „jen“ o to, aby zaměstnanci chodili do práce včas a své každodenní činnosti vykonávali spolehlivě. Způsob průběžného hodnocení zaměstnanců v této situaci může mít např. podobu, kterou ukazujeme na následujícím příkladu. Příklad se týká firmy, jejíž management se potýkal s problémy nedostatečné pracovní disciplíny a motivace.

Výchozím krokem, který management při řešení problému zvolil, bylo stanovení charakteristik pracovního chování, které chtěl v organizaci zavést. Tímto chováním byla především včasná docházka, přesnost a spolehlivost. Zavedené průběžné hodnocení pak spočívalo v tom, že zaměstnancům byly na základě jejich chování přidělovány body, založené na určitých kritériích požadovaného pracovního chování: určité počty bodů byly stanoveny za pravidelnou docházku, za to že se zaměstnanec nedopustil žádného porušení pracovní kázně či že jeho chování nevedlo ke ztrátě pracovní doby.

V závislosti na tom, zda zaměstnanci žádoucí chování vykazovali nebo nevykazovali, mohli body buď získat nebo o ně naopak přijít. Další body mohli získat i za návrhy vedoucí k úsporám nákladů nebo zvýšení pracovní bezpečnosti. Při stanovení počtu

bodů, které bylo možné za určité chování obdržet, management přihlížel k významu jednotlivých forem pracovního chování pro organizaci i k tomu, aby body nebylo možno dosáhnout příliš snadno – aby zaměstnanci museli o získání bodů skutečně usilovat – ale i k tomu, aby jejich získání nebylo nemožné, a tudíž demotivující.

Každý zaměstnanec, který za rok získal určitý počet bodů, dostal nejen finanční odměnu, ale stal se i členem klubu, který k tomu účelu management vytvořil. Členství v klubu se stalo symbolem toho, že zaměstnanec vykonává dobrou práci a že jeho zaměstnavatel si této práce váží. Pro většinu zaměstnanců to bylo poprvé po řadě let, kdy jim jejich zaměstnavatel dal něco podobného najevo.

Program přinesl hmatatelné výsledky – ve firmě došlo k úsporám, růstu produktivity i k poklesu zmetkovosti výroby. V dotazníkovém průzkumu u zaměstnanců se ukázalo, že většina zaměstnanců se o kvalitu své práce zajímala více než před jeho zahájením. Většina udávala v průzkumu i to, že se jejich firma o ně zajímá a že manažeri považují jejich práci za důležitou.

- 3125 - **pravidelné hodnocení** shrnuje výsledky průběžného hodnocení za určitý časový interval. Je formalizované a vázané na předem stanovený termín. Jeho frekvence je zpravidla pololetní nebo roční, může však být dána i tzv. kontrolními body, tj. termíny splnění dohodnutých (dílčích) cílů. Rostoucí uplatnění pravidelného hodnocení zaměstnanců má tři hlavní příčiny. Souvisí se snahou dát zaměstnancům možnost vyjádřit se ke své práci, ale i k tomu, jak by chtěli svou činnost přispět k rozvoji firmy. Druhým důvodem je snaha o vyšší objektivitu hodnocení a širší využití přínosů pravidelné zpětné vazby. Třetí důvod spočívá ve využití závěrů hodnocení zaměstnanců pro účely výkonového odměňování a rozvoje zaměstnanců.

Pravidelné hodnocení by proto mělo obsahovat pět základních částí. Tvoří je hodnocení osobních cílů, tj. pracovních výsledků zaměstnance v hlavních oblastech jeho působnosti a cílů jeho odborného rozvoje, hodnocení pracovního a sociálního chování zaměstnance, hodnocení odborných kompetencí a pracovního potenciálu zaměstnance, shrnutí výsledků hodnocení a formulace jeho závěrů a stanovení nových pracovních a rozvojových cílů pro příští období.

Pravidelnému hodnocení zaměstnanců, které je zpravidla v popředí zájmu personalistů, se věnujeme podrobněji dále [§3245].

- hodnocení při ukončení projektů se řídí obdobnými pravidly jako pravidelné hodnocení, jeho termín však souvisí s časovým průběhem projektů. Provádí jej projektový manažer, který hodnocení zaměstnanců zařazených do projektu předává jejich stálému nadřízeném.
- 3130 - **hodnocení pracovníků ve zkušební době** může být prováděno v průběhu i jen na konci zkušební doby. Jeho cílem je ověřit průběh adaptace nového pracovníka a zjistit, zda jeho výkon a pracovní chování odpovídají očekáváním. Zaměstnanci jsou přitom zpravidla hodnoceni podobným systémem hodnocení, který je uplatněn při ročním hodnocení pracovního výkonu.

3135

Hodnocení pracovníků a **hodnocení práce**. Hodnocení pracovníků by nemělo být zaměňováno s hodnocením práce. To spočívá ve zjišťování a vzájemném porovnávání významu, požadavků, náročnosti a složitosti pracovních úkolů spojených s jednotlivými pracovními místy v organizaci, především pro účely diferenciací v odměňování pracovníků na základě pevné (tarifní) mzdy. Výsledkem hodnocení práce je seskupení prací podobné hodnoty (náročnosti, významu apod.) do tarifních stupňů, tj. stanovení základních hodnotových relací jednotlivých pracovních pozic a jejich typů pro potřeby tvorby mzdových struktur v rámci organizace. K základním krokům hodnocení práce patří shromáždění relevantních informací o pracovních místech a jejich nárocích, stanovení hlavních faktorů či kritérií (např. schopnosti, rozsahu odpovědností, pracovních podmínek apod.), které budou k hodnocení prací použity a jejich relativní ohodnocení u jednotlivých míst.

KAPITOLA 3

Hodnocení jako trvalý proces

Hodnocení zaměstnanců je třeba chápat jako trvalý proces, který začíná dnem, kdy je zaměstnanec přijat do práce a který nekončí, dokud podnik neopustí. Jako trvale se opakující proces je hodnocení tvořeno pěti základními kroky:

3140

- **Stanovení cílů, očekávání a standardů.** Předtím, než zaměstnanci začnou pracovat na svých úkolech a plnit očekávání svých manažerů, je třeba společně s nimi stanovit cíle a očekávání a vytvořit standardy určené k měření jejich výkonnosti. Cíle a očekávání je třeba zaměstnancům komunikovat před zahájením jejich hodnocení, nikoli až poté, kdy bylo zahájeno. Hodnocení výkonu zaměstnanců začíná ve skutečnosti prvního dne jejich práce. Již tehdy by se zaměstnanci měli dozvědět, jak budou hodnoceni: seznámit se s kritérii hodnocení, s hodnotícími formuláři i s průběhem hodnotícího procesu.

Předpokladem hodnocení je, že popisy pracovních pozic jsou jasné a jednoznačné, že manažeři i zaměstnanci rozumí standardům, podle kterých budou hodnoceni, a že s nimi souhlasí. Jde přitom o dvoustranný proces: manažer by měl zajistit, aby se zaměstnanci ke svým cílům a standardům hodnocení měli možnost vyjádřit.

3145

- **Průběžné hodnocení.** Toto hodnocení popsáné již v předchozím odstavci může mít neformální povahu a odehrávat se v rámci každodenní komunikace mezi zaměstnanci a jejich vedoucími. Manažeři by jej však měli poskytovat během celého roku.
- **Příprava pravidelného (písemného) hodnocení.** Na pravidelné, resp. formalizované hodnocení výkonu má každá organizace poněkud jiné požadavky. Některá hodnocení jsou jednoduchá a omezují se na vyplnění jednostránkových formulářů, jiná jsou tvořena mnohastránkovými dokumenty

268

vyžadujícími doprovodné popisy. Bez ohledu na formální podobu hodnotících podkladů by se však příprava pravidelného hodnocení výkonu měla zaměřit na shrnutí významných událostí hodnoceného období, především událostí, které byly již dříve se zaměstnanci prodiskutovány. Příprava pravidelného hodnocení by měla být podepřena příklady a měla by vycházet z cílů a standardů, které byly na počátku hodnoceného období se zaměstnanci domluveny.

- **Osobní setkání se zaměstnanci k diskusi nad formalizovaným hodnocením výkonu (**hodnotící rozhovor**).** Sdělení, které by hodnocení mělo zaměstnanci poskytnout, vyžaduje nejen osobní setkání, ale i vysoce osobní přístup. K hodnotícímu rozhovoru se zaměstnanci je třeba stanovit vhodný čas a věnovat mu i odpovídající dobu, přinejmenším hodinu. Rozhovor je třeba naplánovat s dostatečným předstihem a vybrat k němu pohodlné a nerušené prostředí. Hodnotící rozhovor by měl vyznívat pozitivně. I když je třeba při něm hovořit o výkonových problémech zaměstnance, diskuse by se měla zaměřit na způsoby, jak by zaměstnanec s podporou manažera mohl problémy odstranit.

3150

- **Stanovení nových cílů, očekávání a standardů.** Pravidelné hodnotící rozhovory umožňují manažerovi a jeho zaměstnancům odpoutat se od každodenních pracovních záležitostí a podívat se na úkoly svého pracoviště v širším pohledu. Obě strany mají možnost hodnotit a diskutovat úkoly, které se podařily i ty, které možná tak hladce neprobíhaly. Na základě tohoto posouzení pak mohou společně stanovit nové cíle, očekávání a standardy pro příští hodnotící období. Poslední krok procesu pravidelného hodnocení se stává jeho prvním krokem a celý proces se opakuje.

3155

Řízení výkonu

Hodnocení zaměstnanců chápané jako trvalý proces sestávající se z výše uvedených kroků bývá označováno i jako řízení výkonu zaměstnanců.

Řízení pracovního výkonu usiluje o zvýšení výkonu organizace prostřednictvím růstu výkonu (tj. pracovních výsledků včetně pracovního a sociálního chování) jednotlivců a jejich pracovních skupin. Opírá se přitom o řízení zaměstnanců na základě jejich osobních či skupinových výkonnostních cílů odvozených od cílů organizace a jejich jednotek, o pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců a o propojení tohoto hodnocení s odměňováním a dalším rozvojem pracovníků, případně plánováním jejich kariéry.

K jeho základním nástrojům patří dohoda o výkonových cílech zaměstnance stanovící, čeho má pracovník dosáhnout, jak bude jeho výkon měřen a jaké schopnosti jsou k dosažení výsledků potřebné, poskytování průběžné zpětné vazby, aktualizace cílů a řešení případných výkonových problémů, přezkoumání výkonu, tj. formální posouzení výkonu za minulé období v porovnání s očekáváním (hodnocení pracovníků) a plán zlepšování budoucího výkonu, zaměřený především na rozvoj schopností zaměstnanců. K součástí řízení výkonu patří i plánování osobního rozvoje a výkonové odměňování.

Moderní systémy řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců se opírají o tři základní východiska. Tvoří je:

3160

269

- Zavedení výkonnostních cílů jednotlivých organizačních jednotek, pracovních skupin a zaměstnanců, odvozených z cílů organizace umožňuje posílit soulad mezi výkonností organizačních jednotek a pozic a potřebami podniku.
- Zavedení pravidelného procesu hodnocení výkonnosti pracovních skupin a jednotlivců, sledujícího dosahování jejich stanovených cílů napomáhá překonávání výkonových problémů.
- Spojení hodnocení výkonnosti zaměstnanců s jejich rozvojem a odměňováním slouží k podpoře a motivaci výkonnosti a žádoucího pracovního chování zaměstnanců.

Je zřejmé, že systém řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců představuje podstatně širší koncept než je tradičně prováděné hodnocení zaměstnanců. Klíčový je zejména jejich důraz na rozvoj zaměstnanců a stanovení jejich nových cílů: v porovnání s tradičními hodnoticími systémy, zaměřujícími se především na to, „co se stalo“ si více všimají toho, „jak se to stalo“ a jak by bylo možné – na základě zpětné vazby, tréninku a rozvoje – zvýšit osobní výkonnost zaměstnanců a stanovit vyšší cíle do budoucna.

KAPITOLA 4

Komunikace hodnocení: zásady zpětné vazby

Již dříve jsme uvedli, že jedním z hlavních faktorů ovlivňujících efektivitu, resp. praktický dopad hodnocení [13015] je způsob, kterým je zaměstnancům zpětná vazba poskytnuta.

3165 Poskytování **zpětné vazby** není jednoduché. Ze strany manažerů vyžaduje zájem o zaměstnance, ochotu a odvahu ji poskytnout, odpovídající čas a přípravu, ale i určité sociální dovednosti. Má-li být hodnotící zpětná vazba efektivní, měla by se opírat o pět hlavních principů. Měla by:

- být poskytována okamžitě,
- vyvarovat se nepřívznivým, obranným reakcím zaměstnanců bránícím jejímu přijetí,
- pomáhat zaměstnancům ke zlepšení jejich výkonu či pracovního chování, vnímat rozdíl mezi pozitivní a negativní zpětnou vazbou,
- využívat možností soutěžení.

4.1

Význam okamžité zpětné vazby

Poskytovat **okamžitou zpětnou vazbu** znamená využít všech příležitostí k pochvalě a povzbuzení zaměstnance, ale i ke korekci jeho chování.

3170

Pochválit zaměstnance, který vykonal dobrou práci, není nic špatného. Pochvalu lidé mají rádi a někteří zaměstnanci potřebují tuto motivaci ke své trvalé. Odměna (nikoli nutně finanční) přicházející bezprostředně pro úspěšném vykonání úkolu patří k neúčinnějším nástrojům motivace.

Totéž však platí i naopak. Nedá-li manažer svým zaměstnancům najevo, že jeho očekávání nedosáhli, budou velmi pravděpodobně podávat nízké výkony i nadále. Průběžná zpětná vazba vyžaduje zaměstnance zavčas upozornit na nedostatky v jeho výkonu či pracovním chování, sdělit mu, čeho by se měl vyvarovat nebo co by měl ke zlepšení svého výkonu provádět jinak.

Průběžnou zpětnou vazbu či hodnocení by manažeři měli svým zaměstnancům poskytovat během celého roku. Je proto chybou, je-li zpětná vazba namísto průběžného sdělování zaměstnancům předávána jen při pravidelném ročním hodnocení výkonu. I když jsou pravidelná hodnocení podávána vícekrát (např. dvakrát) ročně a tvoří důležitou součást řízení, nelze je chápat jako náhradu průběžné zpětné vazby.

3175

Negativní zpětná vazba podaná až jako součást pravidelného hodnocení často postrádá důvěryhodnost. Působí spíše jako účelový útok na zaměstnance a ze strany zaměstnanců je zpravidla odmítána. I v případě, kdy zaměstnanec tuto zpětnou vazbu akceptuje, přetrvává u něj vědomí, že jeho výkon musel být nepříznivě posuzován po dlouhou dobu a že nedostal příležitost, aby na nespokojenost svého nadřízeného reagoval.

Pravidelné roční hodnocení výkonu by vždy mělo být jen shrnutím zpětnovazebních rozhovorů, které manažer se svými zaměstnanci vedl v průběhu celého roku a zaměstnancům by nemělo přinášet žádná nepřijemná překvapení. Soustředit by se mělo především na to, jak by bylo možno výkon zaměstnance s podporou jeho manažera v následujícím období zvýšit, např. pomocí cíleného koučování nebo tréninkového programu.

4.2

Úskalí obranných reakcí

Je-li zpětná vazba podávána zaměstnanci kritická, je jejím cílem dosáhnout odpovídající změny jeho pracovního chování. Ne však ničit jeho sebevědomí a iniciativu.

3180

Kritika je většinou nepřijemná nejen pro kritizovaného, ale i pro kritizujícího. Obavy, které kritiku velmi často provázejí, ať již při jejím sdělování nebo přijímání, vycházejí však zpravidla z jejího nesprávného provádění. Způsob provádění kritiky je totiž v praxi mnohdy horší, než její obsah.

Předpokladem účinné kritiky je podat ji tak, aby u zaměstnance nevyvolávala odmítavé a obranné emocionální reakce. Obranné reakce projevující se sklonem odmítat kritiku, obhajovat vlastní práci, zdůrazňovat osobní zásluhy apod. totiž zpravidla brání, aby zaměstnanec zpětnou vazbu skutečně přijal a své chování změnil. Ke sdělení kritické zpětné vazby by proto mělo docházet vždy mezi čtyřma očima, tak aby zaměstnanec neztrácel navenek svou tvář. Výjimkou může být jen kritika v rámci týmové práce, kterou provádí členové týmu dohromady.

Obranným a emocionálním reakcím, které kritická zpětná vazba vyvolává, se nelze nikdy vyhnout zcela. Cílem hodnocení by však mělo být „netlačit“ zaměstnance do defenzivy a omezit jeho odmítavé reakce na minimum. Předpokladem k tomu je věcné a konkrétní vysvětlení pracovních výsledků nebo pracovních údajů z pohledu organizace vyvarující se celkové kritiky zaměstnance nebo jeho obviňování. Na ně pak navazuje společné hledání východisek ke změnám.

Je-li předmětem zpětné vazby konkrétní pracovní chování, pak zaměstnanec ví, že nejde o celkovou kritiku jeho osobnosti. Osoba poskytující zpětnou vazbu mu nepřímou říká, že řadu dalších aspektů jeho osoby akceptuje. Zpětná vazba by se proto měla vyvarovat zobecnujících výrazů typu „vždy“, „stále“ nebo „nikdy“, majících svou paušální povahou sklon obranné a odmítavé reakce posilovat.

Nepřijatelné chování by současně mělo být vždy konfrontováno s konkrétními výkonovými standardy, které nebyly dosaženy, nebo předpisy, které byly porušeny. Je třeba specifikovat, co zaměstnanec udělal špatně a kdy k tomuto chování došlo, a pozornost zaměřit na chování, nikoli na osobu. Tak např. namísto tvrzení typu „*Váš přístup k práci je špatný*“, „*Děláte mnoho chyb*“, „*Nelíbí se mi vaše pracovní zvyky*“ nebo „*Přicházíte stále pozdě*“, vyvolávajících odmítavé reakci, lze podstatně většího úspěchu dosáhnout formulacemi typu „*Váš výkon v minulém týdnu byl pod požadovaným standardem 250 kusů za hodinu*“, „*Poslední tři analýzy, které jste mi předal, obsahovaly početní chyby*“ nebo „*Tento týden jste přišel celkem třikrát pozdě do práce*“.

3185

Efektivitu **negativní zpětné vazby** omezuje mnohdy i to, že vedle popisu nežádoucího chování obsahuje i přímé nebo nepřímé obvinění kritizovaného. Průběh zpětnovazebního rozhovoru se pak spíše než na popis a rozbor nežádoucího jednání (tj. na to, co má být změněno) zaměřuje na osobu zaměstnance a jeho vztah k nadřízenému či organizaci. Tak např. vyjádření: „*Přišel jste opět pozdě, protože neberete v úvahu, že na vás ostatní budou muset čekat*“ obsahuje obvinění („*protože neberete v úvahu, že na vás ostatní budou muset čekat*“), na které bude kritizovaný velmi pravděpodobně reagovat tak, že jeho obsah bude odmítat. Alespoň teoreticky totiž existuje vždy možnost, že hodnotící vyjádření není správné.

3190

Účinná zpětná vazba spočívá naopak v hodnotově neutrálním popisu kritizovaného chování a jeho důsledků, zdržujícím se jakékoli interpretace. Je-li nežádoucí chování popsáno jeho objektivním dopadem na organizaci, nemusí se

zaměstnanec cítit napadený. Jde o sdělení, nikoli o výtčku nebo obviňování. Příkladem může být formulace „*Vzhledem k tomu, že jsme na vás museli čekat, nestihli jsme všechny stanovené úkoly*“, „*Vzhledem k těmto chybám jsem byl nucen věnovat čas podrobné kontrole celé vaší zprávy*“ nebo „*Vzhledem k tomu, že váš výkon nedosahuje požadovaného standardu, naše pracovní skupina nedosáhla v tomto týdnu svého celkového cíle*“. Zpětná vazba pak neprobíhá ve formě diskuse o tom, zda je jeho chování špatné, neoprávněné apod., ale v podobě popisu toho, jaký dopad organizaci mělo. O něm většinou nelze diskutovat.

Rozdíl mezi konstruktivní a destruktivní kritikou

V čem spočívá rozdíl mezi tzv. konstruktivní a destruktivní kritikou při pracovním hodnocení? Rozhodující význam pro jejich odlišení má jejich cíl i forma. Kritika prováděná nekonstruktivním způsobem vede většinou k tomu, že kritizovaný se obhajuje a kritice se brání. V tom případě je velmi pravděpodobné, že své kritizované chování nezmění.

Konstruktivní kritika poskytuje kritizovanému pohled na pracovní výsledky či pracovní události z pohledu nadřízeného či organizace, rozebírá příčiny nedostatků a ukazuje mu, jak by své chování měl změnit. Zaměřuje se přitom na výkon nebo chování zaměstnance v konkrétních situacích a poskytuje mu rady, jak by toto chování mohl zlepšit. Současně s tím se však snaží nevyvolávat u kritizovaného obranné emocionální reakce, které mu ve změně jeho chování brání. Zabránění této reakci je základním předpokladem toho, aby se kritizovaným chování začal zabývat a aby jej změnil.

Destruktivní kritika – ať již záměrně nebo neúmyslně – tlačí kritizovaného do defenzivy, ohrožuje jeho sebevědomí, a tak paralyzuje jeho schopnost změny. K jejím charakteristickým rysům patří, že se zaměřuje na osobu kritizovaného, snaží se ho zranit a nepomáhá mu s řešením jeho problémů. Destruktivní varianta kritiky má proto pro danou osobu z hlediska zlepšení jejího pracovního chování buď velmi omezený význam nebo je dokonce kontraproduktivní. Nenabízí rady ani informace týkající se možnosti pracovního chování zlepšit a v extrémním případě se může kritizovaného vystavit silnému emocionálnímu tlaku spojeného s poklesem výkonnosti nebo ztrátou motivace. Může však dosáhnout i toho, že kritizovaný ztratil schopnost vlastního jednání a stal se snadno manipulovatelným.

Konstruktivní kritika předpokládá určitou přípravu. Při ní lze použít následujících otázek:

- neobsahuje popis kritizovaného chování hodnotící výrazy vztahující se k osobě kritizovaného?
- neobsahuje tento popis implicitní obviňování či útok na kritizovaného, vyvolávající emocionální obranu reakci?
- jsou jasně popsány důsledky kritizovaného chování pro organizaci?
- je jasně a jednoznačně popsáno žádané chování?
- neobsahuje kritika body, které by kritizovaného mohly vést k diskusi, vyjádření odporu či nesouhlasu?

Není-li odpověď na tyto otázky jasná, měla by být kritika přeformulována.

3195

3200

4.3

Společné hledání východisek

Základním předpokladem k dosažení změny v pracovním chování zaměstnance je sdělení, jaké konkrétní chování (odpovídající standardům pracovního výkonu nebo předpisům stanoveným organizací) od něj očekáváme. Příklady mohou vypadat třeba takto: „*Svou výkonnost musíte během tohoto týdne zvýšit na standard odpovídající 250 kusům za hodinu*“, „*Očekávám, že k žádné další podobné události již nedojde*“, „*Věřím, že zprávy, které mi napříště dáte ke schválení, již nebudou žádné chyby obsahovat*“ nebo „*Očekávám od vás, že budete napříště na svém pracovišti připraven k práci každé ráno v 8.00 hodin*“.

3205

Společné hledání východisek ke změnám se však zaměstnanci snaží poskytnout i rady a pomoc, jak by své chování mohl zlepšit. Svou snahu pomoci by měl manažer jasně deklarovat, jeho rady však nemusejí mít vždy direktivní charakter. Mnohdy mohou být efektivněji poskytovány ve formě podnětů či návrhů vedoucích zaměstnance k tomu, aby požadované chování odvodil sám.

Je-li nízký výkon zaměstnance trvalejší a stává se zvykem, měly by být požadavky na změnu pracovního chování formulovány v podobě plánu zlepšení pracovního výkonu zaměstnance. Ten stanoví konkrétní kroky, které by měl zaměstnanec ke zvýšení své výkonnosti podniknout, a to během určitého období. Úkolem manažera je zajistit, že plán bude doveden do konce – kontrolovat, že zaměstnanci jeho kroky plní, směřují k dohodnutému cíli, dodržují časový harmonogram plánu, účastní se tréninků apod.

Jednou z cest jak zaměstnancům v realizaci plánu zlepšení výkonu pomoci, je dohodnout s nimi – v závislosti na rozsahu plánu – pravidelné týdenní nebo měsíční schůzky sloužící k hodnocení dosaženého pokroku. Tyto schůzky poskytují manažerovi informace nezbytné k posouzení jejich postupu a zaměstnancům dávají najevo, že jejich zlepšování je pro manažera důležité. Ukáže-li manažer, že plán je pro něj důležitý, stane se i jednou z priorit jeho zaměstnanců.

Korektivní či disciplinární nástroje?

3210

Neplní-li zaměstnanci stanovené úkoly či neodpovídají-li jejich chování standardům organizace, přicházejí ke slovu **korektivní, případně disciplinární nástroje**. Jejich uplatnění závisí na tom, zda problém zaměstnance souvisí s jeho nedostatečnými schopnostmi nebo vědomým porušováním pracovní kázně.

V případě nedostatečného výkonu by zaměstnanci měli dostat možnost a podporu k tomu, aby se zlepšili. Odpovídající korektivní nástroje proto zpravidla zahrnují ústní upozornění (mající povahu rady či domluvy), písemné upozornění, nepříznivé pololetní nebo roční hodnocení pracovního výkonu. Teprve poté přichází zpravidla v úvahu převedení na jinou práci (v situaci opakovaného nepříznivého hodnocení pracovního výkonu nebo při zvláště závažných

výkonových nedostatcích) a propuštění (selžou-li veškerá předchozí opatření). Součástí řešení výkonových problémů může být plán zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, který stanoví konkrétní kroky, které by měl zaměstnanec ke zvýšení své pracovní výkonnosti podniknout (např. absolvování tréninku), a to během stanoveného období.

Na rozdíl od výkonových problémů, jejichž vyřešení může vyžadovat určitý čas, je porušování pracovní kázně třeba ukončit okamžitě. K odpovídajícím disciplinárním zásahům patří ústní varování (je-li porušení pracovní kázně méně významné), písemné varování (nereaguje-li zaměstnanec na ústní varování nebo je-li porušení pracovní kázně závažnější) a ukončení pracovního poměru, případně okamžité zrušení (v případě opakovaného porušení pracovní kázně, kdy méně důrazné disciplinární kroky nevedly k nápravě chování zaměstnance, nebo při závažném či zvláště hrubém porušení pracovní kázně). Základem řízení disciplíny by měl být vždy postup zahrnující čtyři kroky: popis nepříjemného chování, zdůraznění dopadu nepříjemného chování na organizaci, konkretizace požadovaných změn a nastínění důsledků, pokud nepříjemné chování bude pokračovat.

4.4

Rozdíly mezi pozitivní a negativní zpětnou vazbou

Při poskytování zpětné vazby je důležité chápat rozdíl mezi tím, jak na motivaci zaměstnanců působí zpětná vazba pozitivní a negativní. Zatímco pozitivní zpětná vazba (např. v podobě informace o zvýšeném počtu vyrobených jednotek, procentuálním zvýšení prodeje apod.) má tendenci podporovat výkonnost, negativní zpětná vazba (zaměřující se např. na počet provedených chyb, počet ztracených pracovních dnů apod.) působí spíše jako nástroj bránící chování, které chceme potlačit. Jejím vliv na zvýšení výkonu je naproti tomu omezený.

Způsob, kterým je zpětná vazba zaměstnancům poskytována (zda je převážně pozitivní nebo naopak negativní) souvisí často se způsobem, kterým je výkon zaměstnanců sledován a měřen. Doložit to lze na příkladech uvedených v následující tabulce, ukazujících rozdíly mezi původním sledováním výkonu (založeným na negativní zpětné vazbě) a jeho vhodnější podobou opírající se o zpětnou vazbu pozitivní.

Rozdíl mezi sledováním výkonu na základě negativní a pozitivní zpětné vazby

- Původní ukazatel: počet vadných výrobků
- Vhodnější podoba ukazatele: počet správně smontovaných výrobků
- Původní ukazatele: počet dní se zpožděním
- Vhodnější podoba ukazatele: Počet dní bez zpoždění
- Původní ukazatel: počet pozastavených transakcí
- Vhodnější podoba ukazatele: počet úspěšně dovršených transakcí

PŘÍKLAD

Do oddělení majícího na starosti přizpůsobování softwarových produktů požadavkům zákazníků nastoupil nový vedoucí. Oddělení bylo v době jeho nástupu v rozkladu – projektové řízení nefungovalo, k získání upravené verze svého produktu museli zákazníci čekat týdny i měsíce, upravené produkty navíc mnohdy doprovázela řada chyb. Jednoznačně bylo zapotřebí změny.

Po seznámení se s činností oddělení a získání údajů od jeho vnitřních i vnějších zákazníků vypracoval nový vedoucí seznam úkolů, které bylo třeba ke zvýšení výkonu jeho organizační jednotky provést. Jádrem jeho plánu byla zásadní změna systému měření a sledování výkonu.

Při analýze stávajícího systému měření a sledování výkonu, přišel nový vedoucí rychle na to, že veškerá měření výkonu byla negativní. Měřeny a sledovány byly problémy: zpoždění projektů, počty chyb, nezaplacení zakázek apod. Žádný z ukazatelů výkonu nezachycoval pozitivní veličiny.

Nový vedoucí se rozhodl obrátit pozornost měření výkonu k pozitivním ukazatelům. Nově vytvořený systém sledování výkonu postavil zpočátku pouze na jednom ukazateli výkonu, a to na počtu včas dokončených projektů. Změna způsobu měření výkonu vedla nejen ke vzestupu pracovní motivace zaměstnanců, ale i k růstu jejich výkonnosti. Jejich dřívější obavy z nových požadavků na individualizované produkty – a z toho, že jejich úsilí nebude doceněno – rychle vystřídala snaha čelit novým výzvám a zvyšovat výkonové standardy, které si sami nastavili.

4.5

Význam soutěžení

Již výše jsme zmínili, že jednou z otázek týkajících se poskytování zpětné vazby je, zda by průběžná zpětná vazba o dosaženém výkonu jednotlivých zaměstnanců měla být veřejně přístupná. Odpověď závisí na skupinové atmosféře i na složení pracovní skupiny, ve většině případů však platí, že lepších pracovních výsledků skupiny dosáhneme, jestliže průběžné výsledky o dosaženém výkonu jednotlivých zaměstnanců veřejně zpřístupníme.

3220

Přirozená tendence zaměstnanců spolu navzájem **soutěžit** je důležitým faktorem pracovní motivace: pokud zaměstnanci nevědí, jak si ve svém výkonu stojí ve srovnání s ostatními, mají zpravidla i nižší motivaci svůj výkon zvýšit, dostávají-li naopak své týdenní nebo měsíční výsledky ve srovnání se svými spolupracovníky nebo mají-li tato srovnání trvale na očích, budou až na výjimečné případy chtít své postavení ve skupině zlepšit. Zaměstnance s nejvyšší výkonností vedou jejich výsledky většinou k tomu, aby svůj výkon dále zdokonalili, a výkon celé skupiny v důsledku toho roste.

Smyslem zveřejňování výsledků, jež využívá příznivého tlaku společenského okolí na individuální výkon, není přirozeně zaměstnance před jejich kolegy ponižovat. Úsilí o růst osobního výkonu by proto nemělo nikdy přerůst v destruktivně orientovanou rivalitu. Individuální soutěžení zaměstnanců je

vhodné omezit především tam, kde je k dosažení cíle skupiny nezbytná spolupráce zaměstnanců.

PŘÍKLAD

- Cílem pracovníků finančního úseku bylo zvýšit průměrný počet denních transakcí ze 150 na 175. Při sledování pokroku na cestě k tomuto cíli byl na konci každého týdne vyhlášen souhrnný počet transakcí provedených každým zaměstnancem.
- Cílem řidičů je jezdit dlouhodobě bez nehod; v tomto případě jde o trvalý cíl bez uvedeného termínu. Na podporu jejich úsilí byl na významném místě v garáži umístěn údaj o dosaženém počtu dní ujetých bez nehody a tento počet byl po každém týdnu projetém bez nehody zvyšován.
- Cílem stanoveným pro recepční je zlepšit procento „výborných“ zákaznických hodnocení (zachycených na zákaznických kartách) o 10 %. Odpovídající počty zákaznických hodnocení jednotlivých recepčních byly měsíčně zveřejňovány a výsledky vyhlášovány na schůzi oddělení. Recepční s nejvyšším počtem za každý měsíc získala odměnu, např. ve formě obědu s vedoucím oddělení.

KAPITOLA 5

Problém subjektivity hodnocení

Jedním z hlavních problémů hodnocení zaměstnanců je hrozba jeho subjektivity. Ta vzniká především tehdy, neopírá-li se hodnocení o dostatečně kvalitní hodnotící kritéria a nástroje. Jejím zdrojem může být i povaha osobních vztahů, např. osobní konflikt mezi nadřízeným a jeho zaměstnancem, nebo skutečností, že nadřízený zaměstnance chápe jako osobní hrozbu. Existuje-li prostor pro subjektivitu hodnocení vzniká i nebezpečí manipulace s hodnocením, mající ospravedlnit zvýšení platu nebo povýšení, pracovní diskriminaci apod. Důsledky subjektivity hodnocení pro firemní kulturu jsou dobře známy – činí jej závislým na osobních vztazích a snižují spokojenost i pracovní motivaci zaměstnanců.

Subjektivita hodnocení byla a je jedním ze základních faktorů vyvolávajících odpor proti jeho zavádění. Nebezpečí subjektivity hodnocení může přitom vznikat především v souvislosti s kvalitativními kritérii hodnocení např. tehdy, je-li značná část hodnocení zaměřena na posuzování „osobních vlastností“ hodnoceného, závislejícím do značné míry na osobním úsudku hodnotitele. Užít kvalitativních výkonových kritérií hodnocení výkonnosti však nemusí být nutně důvodem k jejich subjektivitě.

Ve snaze posílit objektivitu kvalitativních hodnotících kritérií, užívají moderní systémy hodnocení výkonu zaměstnanců metody behaviorálních posuzovacích škál (označované též jako **metoda BARS** z anglického Behaviorally Anchored Rating Scales), hodnotících nikoli osobnostní vlastností, ale pozorované chování zaměstnance. Behaviorální posuzovací škály jsou vytvořeny na základě nej důležitějších prvků (projevů) žádaného chování zaměstnance, nezbytných k úspěšnému vykonávání určité pozice.

3225

3230

Hodnocení zaměstnance se v tomto případě opírá o četnost výskytu jednotlivých forem žádoucího pracovního chování, hodnocenou nejčastěji na základě pětibodové škály (s mezními body charakterizujícími četnosti výskytu daného chování, např. jako „téměř nikdy“ a „téměř vždy“). Celkové hodnocení zaměstnance v určité oblasti je součtem bodů jednotlivých škál, jejichž intervalům odpovídá určitá souhrnná charakteristika výkonnosti zaměstnance.

Použití behaviorálních posuzovacích škál není jedinou cestou, jak omezit subjektivitu hodnocení. K dalším nástrojům patří předávat hodnocení ke kontrole nadřízenému, poskytnout zaměstnanci možnost formálního odvolání a doplnit hodnocení posouzením z více stran. K jeho formám patří sebehodnocení zaměstnance, resp. hodnocení opírající se o více zdrojů [13060]

KAPITOLA 6

Nespravedlivé hodnocení

3235

Častým problémem hodnocení je, že je subjektivně vnímáno jako nespravedlivé. Podle průzkumů trpí pocitem **nespravedlivého hodnocení** (většinou ve srovnání s osobami, které v organizaci vykonávají podobnou práci) zpravidla více než polovina zaměstnanců podniku. Hodnocení, které je vnímáno jako nespravedlivé, patří přitom k nejzávažnějším faktorům vyvolávajícím zbytečnou (a pro organizaci drahou) ztrátu motivace.

Z hlediska dopadu na pracovní motivaci přitom není důležité, zda hodnocení, které se zaměstnanci dostává, je nespravedlivé skutečně, nebo zda je zaměstnanec za nespravedlivé pouze považuje (v důsledku nedostatečného vysvětlení nebo nevhodného podání ze strany svého vedoucího). Jde přitom většinou jak o pocit nespravedlivého finančního ohodnocení („*Odvádím daleko lepší výkon než ostatní, můj plat je však nižší.*“), tak hodnocení podávaného slovně.

Na pocit nespravedlivého hodnocení, finančního i slovního, zaměstnanci většinou reagují velmi citlivě. Často přitom platí, že i malé rozdíly ve finanční odměně či slovním ohodnocení, které zaměstnanci vnímají jako nespravedlivé, mají na jejich motivaci větší dopad než například zvýšení jejich platu.

Stejně citliví bývají zaměstnanci i k dalším projevům, které vnímají jako nespravedlivé, například:

- preferování nebo zvýhodňování určitých osob („*Kuřáci si dělají přestávky, aby si mohli zakouřit, ostatní tyto přestávky nemají.*“);
- používání nestejných nebo různě náročných hodnotících kritérií („*Některé osoby všechny své úkoly neplní, placení jsme však všichni stejné.*“);
- nedoceňování osobních schopností („*Své práci rozumím a dokážu se rozhodnout sám. Nepotřebuji, aby někdo stále rozhodoval za mě.*“);
- znevažování vlastních výsledků („*Můj vedoucí nemá představu, co moje práce vyžaduje.*“);
- nerovný přístup k nadřízenému („*Od té doby, co se naše firma rozrostla, již nemám stejnou možnost hovořit se svým nadřízeným, jako mají ostatní.*“);

- nestejný zájem nebo pozornost nadřízeného („*Můj vedoucí je proti mně zaujatý, nikdy mi neposkytne užitečnou radu.*“).

Důsledkem pocitu nespravedlivého hodnocení je většinou omezení pracovního úsilí („*Proč bych měl já pracovat tvrději, když se to v mé mzdě stejně neodrazí?*“). Zaměstnanci však mohou pod vlivem tohoto pocitu i ztratit víru ve své schopnosti, pracovat s větší nejistotou a dopouštět se chyb, nebo začít uvažovat o tom, že svou organizací opustí.

Důvody neobjektivního či nespravedlivého hodnocení jsou prozaické. V případě finančního ohodnocení k nim nejčastěji patří:

- nejasná nebo příliš složitá výkonová kritéria;
- nedostatek objektivních informací o výkonu zaměstnanců (spíše však nezájem nebo neschopnost je získat);
- systém odměňování, který dostatečně neváže odměnu na výkon nebo nedává možnost odměny zaměstnanců dostatečně diferencovat.

V případě ústního hodnocení lze k těmto důvodům řadit:

- subjektivní chyby hodnocení (vědomá nebo nevědomá zaujatost vedoucího vůči určitým zaměstnancům);
- nestejnou náročnost hodnocení ze strany různých vedoucích nebo nejednotná kritéria, která používají;
- tendenci vedoucího hodnotit všechny zaměstnance stejně, ať již mírně a nadprůměrně (například z důvodů obav před možnými konflikty se zaměstnanci), nebo naopak přísně a pouze kriticky (z důvodu příliš vysoké náročnosti);
- sklon hodnotit nejednoznačně nebo příliš obecně.

U slovního hodnocení je navíc způsob, kterým je hodnocení podáno, často stejně důležitý, jako hodnocení samotné. V praxi tak občas dochází k tomu, že způsob hodnocení je horší než jeho obsah. Pocit nespravedlivého hodnocení může vyvolat i nedostatek důvěry v hodnocení vedoucího nebo jeho sklon předávat hodnocení se zpožděním až po delší době.

PŘÍKLAD

Příklady nestejného hodnocení

Vědomá nebo nevědomá zaujatost v přístupu k jednotlivým zaměstnancům se může projevit tím, že na stejné jednání dvou osob jejich vedoucí pohlíží různými očima. Příkladem mohou být situace, kdy zaměstnanec, který:

- nedodrží termín, je buď „pomalý“, nebo naopak „důkladný“;
- nestačí na svou práci, je buď „líný“, nebo naopak „příliš zaneprázdněný“;
- udělá chybu, je buď „hlupák“, nebo jen „dokazuje, že mýlit se je lidské“;
- provede něco, o co nebyl požádán, buď „překročí své pravomoci“, nebo je naopak „iniciativní“;
- trvá na svém, je buď „tvrdohlavý“, nebo naopak „zastává pevné stanovisko“;

- se dopustí prohřešku proti etiketě, je buď „nezdvořilý“, nebo naopak „originální“;
- není na svém místě, se buď dostatečně „nevěnuje své práci“, nebo se naopak „vzdálil v pracovní záležitosti“ apod.

Hodnocení „na základě očekávání“

Jemnějším, často však neméně významným projevem nespravedlivého hodnocení či přístupu k jednotlivým zaměstnancům je (často nevědomé) uplatňování různě náročných požadavků na jednotlivé pracovníky. Označme tento přístup jako **hodnocení na základě očekávání** a ilustrujme jej na příkladu.

3240

PŘÍKLAD

Do podniku současně nastoupili dva zaměstnanci, A a B. A udělal na vedoucího při vstupním rozhovoru dobrý dojem, během zkušební doby však podával jen minimální ještě přijatelný výkon. Jeho práce byla zklamáním, nepřekročila však hranice únosnosti. Současně si vytvořil pověst člověka schopného bavit své okolí. Svou práci tak v zásadě vykonával a byl navíc zdrojem určité zábavy. V tomto smyslu si o něm utvořil svá očekávání i jeho nadřízený.

Dobrý dojem u vstupního rozhovoru zanechal i B. Během zkušební doby se navíc ukázalo, že je schopen podávat i velmi dobrý výkon. Rychle si proto vytvořil pověst dobrého, stabilního a spolehlivého pracovníka. Tato očekávání si o něm udělal i jeho nadřízený.

Každého půl roku, před pravidelným hodnocením výkonu zaměstnanců, svůj výkon A poněkud zlepšil a dosáhl i několika překvapivých výsledků. Vzhledem k tomu, že se to od něj neočekávalo, vyvolaly jeho výsledky značnou pozornost a s ní i ocenění ze strany nadřízeného. Poté se A opět vrátil ke svému stálému pracovnímu nasazení a nijak na sebe neupozorňoval.

B se i nadále ukazoval jako více než spolehlivý. Jeho výkon byl však v souladu s původním očekáváním, a nevyvolal proto žádnou větší pozornost ani ocenění. Jeho hlavní „odměnou“ se stal rostoucí rozsah pracovních úkolů a povinností, které na něj jeho nadřízený nakládal. Tyto úkoly přijal a svou práci sebejistě zvládal.

Pak se však něco přihodilo. Pracovní zátěž B dosáhla meze únosnosti a jeho výkon začal občas či tu a tam klesat. Jeho nadřízený si začal stěžovat: „Co se stalo s naším spolehlivým pracovníkem?“, „Vkládal jsem do něj taková očekávání.“. Namísto toho, aby se zamýšlel nad příčinou problému, mu však doporučil absolvovat trénink zaměřený na to, jak lépe zvládnout své úkoly. Po této epizodě musel B stále dokazovat, že své úkoly zvládá.

Proč toto hodnocení demotivuje

S hodnocením pracovníků na základě předem vytvořeného, ať již vědomého nebo nevědomého očekávání se lze setkat na různých organizačních úrovních i v různých oblastech: „funguje“ u dělníků i středních manažerů. Nezáleží na tom, zda výkonová očekávání vznikla na základě vstupního rozhovoru, zkušenosti v rámci zkušební doby nebo dlouhodobějšího výkonu zaměstnance. Podstatné pro tento způsob hodnocení je, že jeho základem nejsou jednotná výkonová kritéria, ale výkonová očekávání se zaměstnancem spojená. Jinými slovy, jeho výkon je poměřován očekáváním, které vytvořil, nikoli objektivně stanovenými požadavky. Zaměstnanec s vyšším očekáváním bude tak vždy hodnocen náročněji než ten, od kterého očekáváme méně.

Základním problémem, který tato hodnotící chyba vytváří, je jeho dopad na motivaci jednotlivých zaměstnanců. Vedoucí, který své zaměstnance hodnotí na základě svého očekávání, reaguje totiž nepřiměřeně: i poměrně strážlivá „dobrá zpráva“ o výkonu trvale průměrného zaměstnance vyvolává podstatně odlišnou reakci než relativně nevýznamná „špatná zpráva“ o výkonu zaměstnance, jehož výkonnost je dlouhodobě výborná.

Ve výše uvedeném příkladu se oba zaměstnanci mírně odchýlili od svých dlouhodobých výkonových očekávání. Reakce jejich společného nadřízeného však byla odlišná. Hodnocení zaměstnance A bylo hodnocení velmi pozitivní a zanechalo v něm dojem, že se svou dlouhodobě nižší výkonností nadále vystačí.

Zaměstnanec B získal naproti tomu spíše nepříznivé hodnocení, přestože jeho výkonnost byla až do popsané události výrazně nadprůměrná. Jakou motivaci si tento zaměstnanec „odnesl“? Nejspíše přesvědčení, že k jeho pozitivnímu hodnocení ani dlouhodobě vysoká výkonnost nestačí, takže není důvod, aby o ni dále usiloval.

Dopad tohoto hodnocení na motivaci jednotlivých zaměstnanců umocňuje skutečnost, že zaměstnanců typu A, jimž jejich nižší výkonnost prochází, bude vždy většina. Zaměstnanci kategorie B, jejichž motivaci je třeba ocenit a podpořit, však budou vždy vzácní. Příčiny této chyby spočívají částečně v lidské povaze (tendenci přijímat lépe dobré zprávy než zprávy špatné), na vině je však i manažerské pochybení.

KAPITOLA 7

Pravidelné hodnocení zaměstnanců

Pravidelné hodnocení zaměstnanců, především jeho příprava a metodické vedení, tvoří zpravidla jednu z hlavních odpovědností personálního řízení podniku. Jeho postupu a metodám věnujeme proto samostatnou pozornost.

3245

Pravidelné, tj. formalizované a písemné hodnocení slouží ke zhodnocení a dokumentaci výkonu zaměstnance za určité období a ke stanovení jeho cílů na období příští. Je však i nástrojem ke stanovení dlouhodobějších rozvojových potřeb zaměstnanců, podpoře jejich motivace, identifikaci talentů, stanovení dlouhodobějších kariérových plánů a podkladem ke změnám výše platu či stanovení roční odměny. Jako nástroj dialogu mezi manažerem a zaměstnancem přispívá k pochopení vzájemných očekávání firmy a zaměstnance i vyjádření názorů a podnětů ze strany zaměstnanců.

Přesto – nebo právě proto – je pravidelné hodnocení zaměstnanců zatíženo řadou úskalí. Vztahují se k jeho cílům a obsahu, ke způsobu, kterým je hodnocení prováděno, ale i k postupu jeho zavádění v organizaci. Nejčastějším zdrojem chyb pravidelného hodnocení je jeho přílišná složitost, formalismus a subjektivita. K dalším dochází, nevyplývají-li z pravidelného hodnocení žádné závěry. Je-li tomu tak, stává se toto hodnocení ztrátou času pro všechny zúčastněné a je lépe od něj alespoň dočasně (než se je podaří metodicky lépe připravit, zaškolit pro jeho provádění manažery apod.) upustit.

Východiskem pravidelného, nejčastěji půlročního nebo ročního, hodnocení je průběžné sledování a hodnocení výkonu. V zájmu zvýšení objektivit i posílení motivace zaměstnanců může být doplněno sebehodnocením zaměstnanců. Hlavní přínos pravidelného hodnocení spočívá v rozboru plnění osobních cílů pracovníků v minulém období a stanovení dlouhodobějších pracovních cílů do budoucna.

7.1

Cíle a obsah pravidelného hodnocení

3250

Obsah pravidelného hodnocení by měl vždy vycházet z jeho cílů. Těmi, jak jsme již uvedli, je poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho dlouhodobějším výkonu (dosažených pracovních výsledcích, konkrétních projevech pracovního chování a plnění rozvojových cílů) a stanovit jeho výkonové a rozvojové cíle pro nastávající období. Pravidelné hodnocení by se proto mělo zaměřovat na pět základních oblastí. Tvoří je:

- hodnocení osobních výkonových cílů, tj. pracovních výsledků zaměstnance v hlavních oblastech působnosti a cílů v oblasti odborného rozvoje,
- hodnocení pracovního a sociálního chování zaměstnance,
- hodnocení schopností a pracovního potenciálu zaměstnance,
- shrnutí výsledků hodnocení a formulace jeho závěrů,
- stanovení nových pracovních a rozvojových cílů pro příští období.

Hodnocení pracovních výsledků (osobních výkonových cílů)

3255

První okruh pravidelného hodnocení výkonu zaměstnance se zaměřuje na hlavní úkoly (pracovní a rozvojové cíle), které byly zaměstnanci na konci předchozího hodnocení období stanoveny nebo za které je trvale odpovědný.

Efektivita této části hodnocení úzce souvisí s povahou cílů: jejich konkrétností (a měřitelností), náročností (současně však dosažitelností) a jejich vztahem k cílům organizace či její složky, ve které zaměstnanec působí. Jsou-li cíle zaměstnance jasně stanoveny a hodnotil-li manažer jejich dosahování průběžně, nemělo by hodnocení otevírat prostor pro subjektivní interpretaci ani pro překvapení na straně hodnoceného.

Osobní cíle vycházejí z pracovního zařazení zaměstnance, jeho odpovědností, schopností a ambicí, ale současně i z daných výkonových kritérií firmy, případně organizačního útvaru, jehož je zaměstnanec členem. Tato výkonová kritéria označovaná v mezinárodních firmách jako tzv. Key Performance Indicators či KPI jsou odvozena z priorit ročního či víceletého plánu podniku; dokument obsahující tyto firemní cíle na další, většinou roční období je často distribuován zaměstnancům na konci roku či na začátku roku nového. Zaměstnanci pak na jeho základě navrhnou svou představu o vlastních cílech; v případě vedoucích zaměstnanců jsou tyto osobní cíle často strukturovány v souladu s metodou Balanced Scorecard [¶3345].

V zájmu posílení motivace zaměstnanců mohou být jejich osobní cíle rozděleny do dvou částí, jež tvoří tzv. základní cíle a vyšší či ambiciózní cíle, tvořící náročnější variantu cílů základních. Zatímco splnění základních cílů se od zaměstnance očekává víceméně samozřejmě, splnění náročnějších cílů se naopak bere jako něco navíc, co vyžaduje vysoké nasazení zaměstnance a co firma odpočívajícím způsobem ocení.

Hodnocení osobních cílů zaměstnance by mělo brát v úvahu změny vnějších objektivních podmínek (např. legislativního rámce), případně konkrétních podmínek vztahujících se k danému zaměstnanci (např. změnu pracovních kompetencí, ovlivňující možnost naplnění některého z cílů).

Hodnocení pracovního chování

Hodnocení pracovního chování zaměstnance zahrnuje zpravidla několik hodnotících kritérií majících kvalitativní charakter. Pro efektivitu hodnocení je důležité, aby se kritéria hodnocení pracovního chování zaměřovala na relevantní (pro organizaci významné) projevy chování zaměstnanců, byla odvozena od jasných, zaměstnanci známých zásad či norem pracovního a sociálního chování v organizaci a aby jejich posuzování bylo založeno na posuzovacích škálách omezujících prostor pro subjektivitu hodnocení. Nejvhodnější jsou přitom posuzovací škály čtyřbodové, čelící častému sklonu manažerů hodnotit zaměstnance jako průměrné. Součástí posuzovacích škál by měl být i prostor pro případně bližší slovní vysvětlení provedeného hodnocení.

Hodnotících kritérií by nemělo být příliš mnoho. Velký počet hodnotících kritérií vede nejen k formalismu, ale zpravidla nepřináší ani žádné další podstatné informace o hodnoceném: při velkém počtu kritérií mají hodnotitelé často tendenci hodnotit všechna kritéria podobně. Konkrétní hodnotící kritéria pracovního chování vycházejí vždy z náplně pracovní pozice a zaměření organizační jednotky, k nejčastějším hodnotícím kritériím však patří odpovědnost, kvalita práce, iniciativa, ochota ke spolupráci, zákaznická orientace apod. Jsou-li kvalitativní kritéria součástí osobních cílů zaměstnance, bývají označována jako

3265

měkké cíle, vztahující se např. k očekávanému jednání se zákazníkem. U mladších zaměstnanců může být jejich kvalitativní hodnocení zaměřeno i na hodnocení jejich rozvojeho potenciálu.

PŘÍKLAD

Příkladem kvalitativních kritérií hodnocení (hodnocení pracovního chování) mohou být následující kritéria:

- **Osobní efektivita.** Jde o tendenci zaměřovat se na cíle a nikoli na činnost, dosahovat výsledků odpovídajících strategií organizace a průběžně zlepšovat svůj výkon. Dalším hlediskem je schopnost stanovovat priority, řídit vlastní čas, anticipovat problémy, samostatně překonávat překážky a účelně komunikovat.
- **Kvalita vlastní práce.** Zaměřuje se na sklon hodnoceného přijímat odpovědnost, dodržovat vysoké standardy práce, pracovat důkladně a přesně. Důležitou součástí tohoto kritéria je ztotožnění se zaměstnance s termíny a standardy vyžadovanými vnějšími i vnitřními zákazníky a vstřícnost k jejich požadavkům i to, nakolik je pracovník uznáván jako spolehlivý ostatními zaměstnanci.
- **Orientace na zákazníka.** Základem tohoto hodnotícího kritéria je snaha zaměstnance zvyšovat spokojenost zákazníků, předvídat jejich potřeby a reagovat na ně. Pozitivním chováním v tomto směru je dobrý vztah k zákazníkům, hledání nových možností péče o zákazníky a chápání významu zákazníkům pro organizaci.
- **Sklon k inovacím.** Zahnuje kreativní myšlení, především sklon hledat a realizovat nové nápady (s vědomím možných rizik), nemyslet ve vyjetých kolejích a nebýt svázán způsobem, jakým se věci dělali v minulosti. K důležitým projevům patří i schopnost získávat nadhled a povznést se nad detaily.
- **Zapojení do týmové práce, efektivní komunikace.** Jde o tendenci spolupracovat na dosažení společných cílů s ostatními (včetně různých typů osob), uvědomovat si své osobní kvality i kvality ostatních členů týmu. Důležitou součástí tohoto kritéria je schopnost měnit vlastní styl práce i způsob komunikace v závislosti na požadavcích skupiny, schopnost naslouchat, projevoval vlastní názory a ztotožňovat se s cíli týmu i strukturovaně, výstižně a přesvědčivě komunikovat.

3270

U vedoucích zaměstnanců přistupují k uvedeným hodnotícím kritériím i hodnotící škály posuzující jejich **řídící chování**. K nim může v závislosti na potřebách firmy patřit např. schopnost řídit vztah k zákazníkům, ovlivňovat a inspirovat ostatní, motivovat a rozvíjet zaměstnance či pomáhat jim zlepšovat jejich výkon, poskytovat zpětnou vazbu, chovat se spíše jako kouč než jako „šéf“ apod. Konstrukce posuzovacích škál k hodnocení řídicích předpokladů i formulace vysvětlivek sjednocujících jejich interpretaci se opírá o stejná metodická pravidla jako u hodnotících škál pracovního chování.

PŘÍKLAD

Příkladem kvalitativních kritérií hodnocení řídicího chování mohou být následující kritéria:

- **Vůdcovské chování.** Tendence působit důvěryhodně, formulovat přesvědčivé vize, ovlivňovat a inspirovat ostatní (mj. osobní autoritou a příkladem), motivovat k dosažení společných cílů.

284

- **Podpora a rozvoj zaměstnanců.** Sklon zajímat se o rozvoj a osobní růst pracovníků, pomáhat jim zlepšovat jejich výkon, předávat vyšší pravomoci a delegovat náročnější úkoly, důvěřovat zaměstnancům, poskytovat zpětnou vazbu, koučovat. V neposlední řadě zahrnuje i tendenci připravovat se na hodnocení zaměstnanců a chápat význam hodnocení pro rozvoj zaměstnanců.

Normy a standardy chování jako nástroj hodnocení

Kvalitativní kritéria pravidelného hodnocení zaměstnanců bývají někdy označována i jako normy a standardy pracovního chování v organizaci. Při jejich používání je důležité znát rozdíly mezi nimi a využívat jich odpovídajícím způsobem.

Normy chování představují neformální pravidla chování, která jsou na daném pracovišti považována za všeobecně přijatelná. Mohou se vztahovat např. ke způsobu komunikace nebo formě oblékání: přestože tento způsob nemusí být vyžadován žádným formalizovaným pravidlem, většina zaměstnanců se jím dobrovolně řídí a při jeho porušení by se necítila na pracovišti dobře.

Použití norem jako nástroje hodnocení nemusí být vždy zcela jednoduché. Vzhledem k tomu, že nemají povahu formalizovaných pravidel a postupů, může být obtížné je zcela přesně a objektivně stanovit. Jako příklad uveďme firemní normu (kterou můžeme občas nalézt i v písemném vyjádření, např. v kodexu firemní kultury), která říká, že zaměstnanci firmy, bez ohledu na pozici, kterou v organizaci zastávají, se k sobě mají chovat se vzájemným respektem. Jak přesně tento respekt změříme? Je respekt něčím, co zaměstnanec buď vykazuje nebo nevykazuje, nebo jej lze měřit na základě určité stupnice? Kde spočívá hranice mezi respektováním a nerespektováním kolegů?

Problém norem jako nástrojů hodnocení pracovního výkonu zaměstnance spočívá i v tom, že mají situační charakter – totéž chování může být jedním manažerem považováno za přijatelné, jiným naopak za nepřijatelné. Podobně může manažer akceptovat určité chování u jednoho zaměstnance (např. jeho oblíbence), nikoli však u zaměstnance jiného.

Pomocí zpravidla mohou posuzovací škály připravené personálním úsekem, obsahující nejen jasné vysvětlení jednotlivých podnikových norem, ale i popis chování odpovídající jednotlivým stupňům posuzovací stupnice. Cíle je sjednocení obsahu norem a posílení objektivity hodnocení.

Standardy chování jsou naproti tomu požadavky, které v organizaci nebo na určitém pracovišti existují ve formalizované podobě. Ke standardům patří firemní směrnice a manuály, pracovní postupy a pravidla, výkonové cíle a další formálně ustanovené zásady, nejčastěji v písemné podobě. Jsou-li tato pravidla dobře stanovena, představují pro zaměstnance jasné stanovené limity přijatelného chování i důsledky, které přináší vybočení z jejich mezí. Jedná-li zaměstnanec v rozporu s nimi, nemůže jej překvapit přijetí disciplinárních opatření nebo dokonce propuštění.

Dobře vytvořené standardy jsou jasné a jednoznačné a jejich použití k měření a hodnocení výkonu zaměstnance je poměrně jednoduché. Zavedl-li výrobní úsek standard, že jeho pracovníci mají vyrobit nejméně 200 určitých výrobků za hodinu, pak určit, zda zaměstnanec standard

3275

3280

285

splnil, není složité. Patří-li k pravidlům pracovního řádu organizace, že pracovní doba zaměstnanců je od 8.30 do 17.00 hodin, pak zaměstnanec, který do práce dorazí v deset hodin, zřejmě požadovaný standard nesplnil.

Standardům hodnocení je zpravidla věnována větší pozornost, význam norem však nemusí být o nic menší. Jejich porušení může mít totiž pro organizaci stejně negativní dopad jako porušení jejích standardů. Příkladem může být zaměstnanec, jehož výkonnost je sice vysoká, který však trvale napadá a uráží své spolupracovníky a jehož chování tak v organizaci vyvolává výkonové škody.

Hodnocení schopností a pracovního potenciálu

Hodnocení schopností a potenciálu zaměstnance navazuje na hodnocení jeho pracovního a sociálních chování. Je rovněž hodnocením podle kvalitativních kritérií, na rozdíl od něj je však více orientováno do budoucna, tj. na rozvojový potenciál zaměstnance. Ten lze charakterizovat jako soubor osobních předpokladů pracovníka k výkonu určité náročnější činnosti, k dalšímu rozvoji a povýšení. Hodnocení pracovního potenciálu v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců slouží především jako podklad pro plánování kariéry a nástupnictví.

Úskalí spojené s hodnocením schopností a potenciálu zaměstnance spočívá v jeho vyšší subjektivitě. Na rozdíl od hodnocení pracovního a sociálního chování vztahujícího se ke konkrétním (viditelným) projevům zaměstnance je hodnocení schopností založeno na určitém zobecnění jeho předpokladů a často i na odhadu jeho možností do budoucna.

3285
3290

Pro podporu objektivity hodnocení schopností a potenciálu zaměstnanců mohou sloužit tzv. **modely schopností (kompetencí)**, jež podrobně vymezují schopnosti vyžadované pro jednotlivá pracovní místa, a **matice schopností (kompetencí)** definující (ve stručném slovním vyjádření) úroveň jednotlivých schopností odpovídající jejich určitým stupňům. Tyto matice mohou být jednotné nebo diferencované podle jednotlivých kategorií zaměstnanců. Vedle nástroje hodnocení slouží modely a matice schopností i jako prostředek vedení zaměstnanců odpovídající potřebám firmy, tj. jako kvalitativní cíle.

Příkladem obecného modelu kompetencí vhodného především pro manažerské a specializované pozice může být model vycházející z pěti základních osobních kompetencí. Tvoří je intelektové schopnosti, schopnosti ovlivňovat, realizační schopnosti, řídicí schopnosti a osobní efektivita. Stručný přehled jejich obsahu je uveden v tabulce.

Příklad pětifaktorového modelu osobních kompetencí

Intelektové schopnosti	- Zákaznická orientace
- Řešení problémů	- Vytrvalost.
- Kreativita	
- Schopnost učit se	Řídicí schopnosti
- Schopnost formovat vize.	- Schopnost vést a rozvíjet zaměstnance
Schopnost ovlivňovat	- Schopnost delegovat
- Schopnost komunikovat	- Schopnost plánovat a kontrolovat.
- Schopnost naslouchat	
- Schopnost spolupracovat	Osobní efektivita
- Empatie.	- Flexibilita
	- Ambice
Realizační schopnosti	- Odolnost vůči stresu
- Výkonová motivace	- Nezávislost
- Podnikavost	- Sebedůvěra.
- Iniciativa	

Behaviorální schopnosti

K osobním schopnostem hodnoceným v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců patří často tzv. behaviorální schopnosti, projevující se úspěšným chováním v sociálních situacích, typických či požadovaných pro určité pracovní místo. Patří k nim (v závislosti na povaze pracovního místa) např. schopnosti účinně komunikovat se spolupracovníky a zákazníky, poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu, řídit skupinovou diskusi, vést přijímací rozhovory s uchazeči apod. Cílem hodnocení behaviorálních schopností je definovat nejen odborné, ale i behaviorální schopnosti nezbytné k jeho úspěšnému výkonu pracovního místa a vést zaměstnance k jejich rozvoji.

Nejčastějším příkladem jsou komunikační schopnosti, odpovídající situaci či požadavkům pracovního místa (sociálnímu prostředí, povaze pracovních úkolů, úrovni komunikačních partnerů apod.). Jejich součástí jsou nejen schopnosti sdělovat informace, ale i schopnosti získávat informace, resp. naslouchat ostatním. Komunikační schopnosti jsou důležitým předpokladem pro řadu vnitřních úkolů (sdělování a vysvětlování podnikových cílů a úkolů, ovlivňování a přesvědčování pracovníků, řešení konfliktů, odstraňování vzájemných nedorozumění a nedůvěry apod.) i pro výkon podnikových úkolů a funkcí obrácených navenek (především činností v oblasti prodeje a marketingu).

Shrnutí výsledků hodnocení a formulace jeho závěrů

Čtvrtá část pravidelného hodnocení shrnuje výkon a pracovní chování zaměstnance a stanoví závěry, ke kterým hodnocení dospělo.

SHRnutí VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ

Cílem shrnutí je sumarizovat výsledky hodnocení podle jednotlivých kritérií do jediné souborné charakteristiky, kterou je hodnocený zaměstnanec klasifikován. Součástí tohoto shrnutí může být i stanovení vývojové tendence zaměstnance, tj. posouzení toho, zda pracovní výkon a pracovní chování zaměstnance je stabilní, má rostoucí tendenci nebo tendenci klesající.

3300

V zájmu srozumitelnosti je **celkové hodnocení pracovních výsledků** a pracovního chování zaměstnance nejhodnější klasifikovat do čtyř či pěti stupňů, které jsou slovně popsány. Ty lze označit např. takto:

- Vynikající. Zaměstnanec je v každé své činnosti perfektní, aktivně přebírá odpovědnost, nemá slabá místa, na kterých by měl pracovat, je výrazným pozitivním přínosem pro své oddělení, dokáže pomoci ostatním, věnuje úsilí týmové práci.
- Velmi dobrý. Hodnocený v tomto případě dosahuje očekávaných výsledků bez pomoci nadřízeného, jeho pracovní výkon a efektivita i úroveň pracovního chování obvykle převyšuje požadavky jeho pozice.
- Plně uspokojivý. Hodnocený dosahuje očekávané úrovně pracovních výsledků, občas i překračuje požadavky kladené na jeho pracovní pozici, příležitostně přitom vyžaduje vedení. Předvídá problémy a navrhuje řešení.
- Uspokojivý. Zaměstnanec většinou při práci vyžaduje pomoc ze strany nadřízeného. Není schopen předvídat pracovní problémy a analyzovat jejich příčiny, jeho pracovní výkon je zpravidla nižší než odpovídá požadavkům jeho pracovní pozice.
- Neuspokojivý. Hodnocený zařazený do tohoto stupně nedokáže pracovat samostatně, vyžaduje zvýšený dohled. Jeho pracovní výsledky jsou trvale nižší než odpovídá očekáváním, jeho nedostatečný výkon vyvolává nutnost přenášení práce na spolupracovníky.

PŘÍKLAD

Jsou-li k souhrnnému hodnocení zaměstnanců používány pouze tři kategorie, bývají zpravidla vymezeny jako „Překračuje cíle“, „Splňuje cíle“ a „Nedosahuje cílů“. Do první kategorie jsou zařazeni zaměstnanci, kteří výrazně a dlouhodobě překračují stanovené cíle, resp. ti, kterým se podařilo splnit alespoň některé z náročnějších cílů; u těchto osob se zpravidla zvažuje rozšíření jejich pracovního zařazení, popřípadě povýšení, se kterým souvisí i zvýšení platu. Ve druhé kategorii se nacházejí zaměstnanci, kteří v podstatě splnili všechny své cíle, resp. splnili cíle považované za klíčové, své cíle nijak výrazně nepřekročili, zároveň však u nich nedošlo ani k výrazným nedostatkům v plnění cílů.

Do třetí kategorie jsou zařazeni zaměstnanci, u kterých se objevili výrazné nedostatky v plnění základních cílů, resp. u kterých je skutečná hodnota stanovených kritérií výrazně vzdálená od hodnoty očekávané. Zařazení zaměstnance do třetí kategorie signalizuje, že jeho přínos pro firmu není příliš velký; pracovník, který se ocitne v této kategorii by se proto měl zamyslet nad svým působením ve firmě či výkonem, který podává. Zaměstnanec může být v tomto případě přeřazen na jinou pracovní pozici, která mu bude lépe vyhovovat a kde bude podávat vyšší výkony, tj. dosahovat i překračovat stanovené cíle. Zřídka však může být toto hodnotící umístění zaměstnance dlouhodobější. Nízké hodnotící zařazení zaměstnance může však být signálem i pro jeho nadřízeného, a to v tom smyslu, zda cíle zaměstnance byly nastaveny na správné úrovni, tj. zda jsou skutečně dosažitelné, a tím i pro zaměstnance motivující.

ZÁVĚRY HODNOCENÍ

Závěry hodnocení obsahují návrhy nebo rozhodnutí týkající se další pracovní činnosti, odborného rozvoje, pracovního postupu a odměňování zaměstnance. Vztahují se tedy především k:

- předpokladům zvýšení pracovního výkonu, a to na jak straně zaměstnance, tak i organizace (příkladem může být změna ve vymezení pracovní náplně umožňující lepší využití potenciálu zaměstnance, úprava jeho výkonové motivace apod.),
- hlavním směřím dalšího rozvoje zaměstnance, souvisejících potřebou zdokonalení jeho pracovních dovedností nebo s rostoucími nebo změněnými nároky jeho pozice v budoucnosti,
- profesního postupu (kariérového plánu) zaměstnance,
- návrhům na odměnu nebo změnu finančního ohodnocení.

Pracovník má přirozeně právo se k závěrům hodnocení vyjádřit a uvést k nim své stanovisko či právo domáhat se změny hodnocení způsobem obsaženým v pracovním řádu a směrnicích organizace. Postup při stížnostech zaměstnanců na hodnocení spočívá zpravidla nejprve v obrácení se zaměstnance na přímého nadřízeného, na odborový orgán, na vyšší nadřízené či na vedení organizace. V některých organizacích jsou k řešení stížností zaměstnanců zřizovány i určité nestranné instance (tzv. firemní ombudsman).

Ti, kteří nedosahují stanovených cílů, musejí dostat možnost a podporu k tomu, aby se zlepšili. V případě, že se tak dlouhodoběji neděje, přicházejí ke slovu korektivní, případně **disciplinární nástroje** k nápravě výkonu a pracovního chování zaměstnanců. Sahají od slovní domluvy přes přesun na jinou, resp.

3305

3310

nížší pozici až po propuštění. Uplatnění korektivních nástrojů závisí na tom, zda výkonový problém zaměstnance souvisí s jeho nedostatečnými schopnostmi nebo nežádoucím chováním (porušováním pracovní kázně).

V případě nedostatečného výkonu zaměstnance zahrnují korektivní nástroje zpravidla ústní upozornění (mající povahu rady či domluvy), písemné upozornění, nepříznivé pololetní nebo roční hodnocení pracovního výkonu, převedení na jinou práci (zpravidla v situaci opakovaného nepříznivého hodnocení pracovního výkonu nebo při zvláště závažných nedostatcích ve výkonu) a propuštění (selžou-li veškerá předchozí opatření). Součástí řešení výkonových problémů může být plán zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, který stanoví konkrétní kroky, které by měl zaměstnanec ke zvýšení své pracovní výkonnosti podniknout (např. absolvování tréninku), a to během stanoveného období.

Na rozdíl od výkonových problémů, jejichž vyřešení může vyžadovat určitý čas, je porušování pracovní kázně třeba ukončit okamžitě. K odpovídajícím disciplinárním zásahům patří ústní varování (je-li porušení pracovní kázně méně významné), písemné varování (nereaguje-li zaměstnanec na ústní varování nebo je-li porušení pracovní kázně závažnější) a ukončení pracovního poměru, případně okamžitě zrušení (v případě opakovaného porušení pracovní kázně, kdy méně důrazné disciplinární kroky nevedly k nápravě chování zaměstnance, nebo při závažném či zvláště hrubém porušení pracovní kázně). Základem řízení disciplíny by měl být vždy postup zahrnující čtyři kroky: popis nepřijatelného chování, zdůraznění dopadu nepřijatelného chování na organizaci, konkretizace požadovaných změn a nastínění důsledků, pokud nepřijatelné chování bude pokračovat.

3315

Neuspokojivé pracovní výsledky představují podmínku stanovenou zákoníkem práce, která při splnění dalších podmínek může zaměstnavateli sloužit jako důvod k výpovědi. Jde o situaci, kdy zaměstnanec své úkoly sice plní, ale ne řádně a svědomitě nebo je neplní podle představ zaměstnavatele. Zaměstnanec je možné za těchto podmínek dát výpověď, pokud byl v uplynulých 12 měsících zaměstnavatelem písemně upozorněn na to, že jeho pracovní výsledky jsou neuspokojivé. V upozornění zaměstnavatel musí uvést, v čem neuspokojivost jeho pracovních výsledků konkrétně spatřuje a musí dát zaměstnanci přiměřenou lhůtu k odstranění vytknutých nedostatků. Pokud zaměstnanec po tomto upozornění ve lhůtě stanovené zaměstnavatelem své výsledky nelepší, může mu zaměstnavatel dát výpověď; výpovědní lhůta je v tomto případě dva měsíce.

VAZBA HODNOCENÍ NA ODMĚŇOVÁNÍ

Má-li systém řízení a hodnocení podporovat výkonnost, musí ji odměňovat: zaměstnanci, kteří k dosažení cílů organizace přispěli nejvíce, musejí dostat i největší odměnu, ať již ve formě odměn, bonusů, provizí apod., případně povýšení. Zařazení zaměstnanců na základě plnění jeho osobních cílů do jedné ze základních hodnotících kategorií má proto zpravidla přímý vliv na jejich odměňování.

Pro promítnutí výsledků hodnocení do odměňování mohou být používány dva způsoby, a to vyplacení jednorázového bonusu (výkonové odměny) nebo procentuální navýšení základního platu. V praxi bývá většinou používána kombinace obou způsobů.

Jednorázový (roční nebo pololetní) bonus váží se na splnění osobních cílů zaměstnance je prakticky standardně používán u manažerů, specialistů či pracovníků s vyšším základním platem, jeho využívání je však stále častější u všech kategorií pracovníků. Nejvhodnějším způsobem jeho konstrukce je závislost bonusu jak na míře splnění (případně překročení) cílů (ukazatelů) zaměstnance, stanovených pro hodnocené období, tak i na splnění cílů celé firmy, případně její divize; tato závislost může být řešena rozdělením bonusu do dvou částí nebo jeho podmíněním dosažením cílů firmy nebo její divize.

Příkladem je systém hodnocení a odměňování pracovního výkonu pomocí **prémiových ukazatelů**, kdy pracovní výkon všech zaměstnanců se hodnotí ve dvou až třech částech, zahrnujících úkoly společnosti, úkoly úseku či oddělení a individuální úkoly zaměstnance. Prémiové ukazatele spolu s uvedením jejich váhy jsou zadávány a vyhodnocovány příslušným nadřízeným ročně, případně čtvrtletně nebo pololetně, jejich celková váha musí být vždy 100 %. Plnění jednotlivých ukazatelů může být vyhodnoceno např. v rozmezí 0 až 120 %.

Prostor pro **zvýšení základního platu** je zpravidla dán jednotlivým oddělením firmy (jejich manažerům) vedením podniku (jeho personálním nebo finančním oddělením) prostřednictvím určitého navýšení mzdového rozpočtu. Rozdělení tohoto rozpočtového navýšení mezd účely, např. rozhodnutí o tom, komu a v jaké výši bude zvýšen základní plat, které je zpravidla v pravomoci příslušného nadřízeného, může probíhat v závislosti na souhrnném výsledku hodnocení, např. tak, že zaměstnanci ve střední hodnotící kategorii získávají zvýšení platu odpovídající procentu meziroční inflace, případně zvýšené o 1 - 2 %, zaměstnanci, kteří se umístili v první kategorii pak navýšení o určitý počet procentních bodů vyšší.

3320

3325

3330

– Jak tento Vámi navrhovaný záměr osobně podpoříte

Část D

Výsledky osobního rozvoje

Zhodněte souhrnným způsobem, do jaké míry se Vám podařilo dosáhnout rozvojových cílů stanovených Vaším plánem individuálního rozvoje.

Vysvětlete prosím své hodnocení

- Překročení všech cílů _____
- Splnění všech a překročení většiny cílů _____
- Splnění většiny cílů _____
- Nesplnění některých cílů _____
- Nesplnění většiny cílů _____

Část E

Osobní cíle do budoucna

– Čeho byste chtěl v budoucím období dosáhnout, o jaké další zkušenosti nebo odpovědnosti byste měl zájem?

– Jaké další vzdělávání a rozvoj by Vám podle Vašeho názoru pomohlo k tomu, abyste svou práci mohl v budoucnu vykonávat ještě lépe?

– Co byste v nadcházejícím období považoval za svůj osobní úspěch?

7.3

Organizační zabezpečení hodnotícího rozhovoru

Důležitým předpokladem toho, aby hodnocení mohlo splnit své funkce, je i jeho odpovídající **organizační příprava**. K jejím hlavním zásadám patří následující pravidla:

3410

- o hodnocení je žádoucí informovat s dostatečným časovým předstihem tak, aby obě strany měly odpovídající čas na vypracování hodnocení (sebehodnocení) zaměstnance. Ze strany manažera jde o vyhodnocení splnění cílů zaměstnance za minulé období, zhodnocení jeho pracovního chování na základě stanovených kritérií, stanovení směrů dalšího osobního rozvoje zaměstnance a určení jeho dlouhodobých pracovních cílů pro nastávající období, ze strany zaměstnance pak obdobně o sebehodnocení splnění cílů za minulé období, sebehodnocení týkající se pracovního chování na základě stanovených kritérií, navrzení směrů svého dalšího osobního rozvoje a navrzení vlastních pracovních cílů pro nastávající období;
- orientační délka procesu hodnocení – od jeho vyhlášení a rozdělení hodnotících formulářů po ukončení všech hodnotících rozhovorů – představuje zhruba 1 měsíc;
- termín vlastního hodnotícího rozhovoru se zaměstnancem je vhodné stanovit po vzájemné dohodě nejméně týden předem;
- na hodnotící rozhovor je v závislosti na povaze pracovního místa vhodné naplánovat čas 45 – 60 minut, doba trvání rozhovorů pro zaměstnance na stejných místech by měla být jednotná;
- hodnotící rozhovory manažera s jednotlivými zaměstnanci je třeba plánovat v dostatečném časovém rozestupu, tak aby manažer měl možnost si ještě před začátkem rozhovoru shrnout svou přípravu na rozhovor;
- prostředí konání hodnotícího rozhovoru by mělo být klidné a uvolněné, bez možnosti vyrušování (telefony);
- usazení obou účastníků by mělo být „na stejné úrovni“, hodnotitel proto např. nesedí v čele stolu.

7.4

Průběh a vedení hodnotícího rozhovoru

Provedení hodnotícího rozhovoru je vyvrcholením procesu pravidelného hodnocení výkonu zaměstnanců. Při jeho vedení by se nadřizený manažer měl držet některých důležitých pravidel. K rozhodujícím z nich patří, že zpětná vazba, kterou zaměstnanci poskytují, by neměla být jen negativní a měla by se vztahovat především k činnosti a chování, nikoli k osobě zaměstnance. K posílení aktivity hodnoceného je důležité, aby měl možnost se ke všem aspektům hodnocení vyjádřit, aby hodnotící byl k tomuto vyjádření otevřený a ochotný svůj pohled na výkon hodnoceného pod jeho vlivem případně změnit. Hodnocení by se přitom mělo opírat především o příklady (kritické

3415

událostí) výkonu a pracovního chování hodnoceného, nikoli o jeho názory na jeho osobnost.

Hodnotitel vedoucí rozhovor by v důsledku toho měl:

- vytvořit otevřenou a přátelskou atmosféru a postupovat podle jasně strukturovaných bodů;
- hovořit ve věcné, nikoli osobní rovině, spíše konstruktivně než kriticky. Hodnotící rozhovor by neměl být používán jako nástroj útoku na osobnost hodnoceného a vyvolávat u něj defenzivní reakce. Argumentace manažera by se měla opírat o jeho konkrétní zkušenosti s hodnoceným, nikoli o obecná konstatování, jeho kritika se vztahovat k pracovní činnosti a pracovním problémům, nikoli k osobním vlastnostem zaměstnance;
- vyvarovat se zdůrazňování formální autority manažera;
- povzbuzovat hodnoceného v hovoru. Manažer by měl naslouchat jeho názorům;
- neobávat se přiklonit se k jeho stanovisku, pokud jeho pohled uzná za správný, taktně
- upozornit na chyby v sebehodnocení zaměstnance (nepřiměřené sebevědomí i neoprávněné sebepodceňování);
- získat maximum informací o tom, jak by bylo možné výkon a schopnosti zaměstnance zvýšit, co mu brání v práci, jak vnímá rozsah svých odpovědností a pravomocí, co ho motivuje, jaké jsou jeho osobní cíle do budoucna apod. V průběhu vysvětlování může manažer získat i jiný pohled na situaci ve svém úseku;
- vyslovit hodnocenému pochvalu za dosažené výsledky;
- společně se zaměstnancem stanovit konkrétní cíle zlepšení;
- setkání zakončit v pozitivním duchu.

Opírá-li se hodnocení zaměstnanců a jejich sebehodnocení o strukturované hodnotící formuláře, probíhá v rámci hodnotícího rozhovoru jejich porovnání, nejlépe tak, že obě strany hodnotícího rozhovoru si v jeho úvodu svá hodnocení, resp. sebehodnocení vzájemně vymění. Hodnotící rozhovor se pak zaměří zejména na body, ve kterých dochází k rozdílnému hodnocení mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. V případě rozdílného názoru se manažer snaží vysvětlit pohled podniku a jeho příčiny, neobává se však přiklonit se ke stanovisku hodnoceného, pokud jeho pohled uzná za správný.

Výsledkem hodnotícího rozhovoru, který je v jeho průběhu zaznamenán, je souhrnné hodnocení zaměstnance a dohoda o jeho osobních cílech do budoucna. Promítá-li se výsledek hodnocení do změny základního platu zaměstnance, pak hodnotitel zpravidla neuvádí žádnou finanční částku. Konstatuje závěr hodnocení (příklad: „S výsledky vaší práce jsem natolik spokojen, že v příštích platových úpravách podám návrh na zvýšení vašeho mzdového ohodnocení“), zdůrazňuje však zpravidla závislost mzdového ohodnocení na celkové finanční situaci a politice organizace a relacích vůči ostatním zaměstnancům.

Je-li součástí pravidelného hodnocení i plánování kariéry zaměstnance, pak písemná podoba hodnocení zachytí plánované zvýšení rozsahu odpovědnosti, rozhodovacích pravomocí nebo hierarchického postavení zaměstnance v organizaci. Tento plán vyjadřuje zájem a příslib ze strany zaměstnance i organizace dosáhnout stanovených cílů, nemá však – vzhledem k možným změnám podmínek na obou stranách – závazný charakter.

Konečnou podobu hodnocení a **Individuální plán výkonu a rozvoje zaměstnance**, obě strany hodnocení zpravidla podepisují po jeho přepsání. Oba dokumenty jsou většinou vypracovány ve třech, případně čtyřech vyhotoveních, a to pro hodnoceného, hodnotitele a personální útvar, případně vyššího nadřízeného, pokud provádí kontrolu hodnocení.

Poznámky a připomínky zaměstnanců k hodnocení

Zaměstnanci by měli mít možnost se nejen k závěru hodnocení, ale i k jeho průběhu, k použitému formuláři hodnocení či k jiné okolnosti, která se systémem pravidelného hodnocení zaměstnanců souvisí, vyjádřit, a to ve zvláštní části hodnotícího formuláře. Jejich poznámky či připomínky jsou v tomto případě zaslány personálnímu řízení společnosti, které tyto připomínky zpracovává.

Součástí **vyjádření zaměstnanců** je především uvedení vlivů, které v průběhu roku na výkon hodnoceného pracovníka působily a které mohly ovlivnit plnění jeho individuálních cílů, cílů organizační jednotky či pobočky firmy jako celku. Zaměstnanec má např. možnost vysvětlit, proč nebyl schopen ten který cíl naplnit v požadované hodnotě či míře. Zachyceny mohou být především všechny objektivní příčiny nesplnění cílů (např. změny legislativního prostředí), avšak i příčiny subjektivní. Uvedení těchto faktorů může být velmi důležité jak z psychologického hlediska, tak z hlediska faktického: vysvětlující poznámky zůstávají zachyceny ve formuláři, potvrzeny podpisy zúčastněných stran a v případě jakýchkoli nejasností či pochybností v budoucnu není problém je vyhledat a doložit.

Podobně i v případě, kdy se hodnocenému zaměstnanci podařilo stanovené cíle výrazně překročit, mohou být v hodnocení uvedeny důvody, proč k tomu došlo. Zda se o to zaměstnanec zasloužil svou kvalitní a odpovědnou prací, anebo zda to byla do značné míry ovlivněno vnějšími událostmi a okolnostmi. Cílem poznámek ze strany hodnoceného i hodnotitele je zvýšit objektivitu i transparentnost hodnocení.

7.5

Zavádění pravidelného hodnocení zaměstnanců

Zavádění systému řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců lze rozdělit do osmi základních kroků. V jejich rámci je třeba:

- jasně definovat smysl systému hodnocení výkonu – stanovit co je jeho cílem. Hlavní cíle zaváděného hodnocení mohou být formulovány např. takto:
 - Objektivně posoudit pracovní výkon zaměstnanců, jejich převládající pracovní chování, odborné znalosti a dovednosti.
 - Posílit pracovní motivaci zaměstnanců a jejich pozitivní vztah ke společnosti, budovat příznivou pracovní atmosféru a otevřené mezilidské vztahy.

- Získat informace umožňující zlepšit využití schopností jednotlivých zaměstnanců, případně přehodnotit jejich pracovní zařazení.
- Určit další směr rozvoje zaměstnanců v souladu s potřebami společnosti.
- Stanovit individuální výkonnostní cíle pro nadcházející období.
- Navrhnout změny v mzdovém ohodnocení zaměstnance;
- zabezpečit, aby systém hodnocení výkonu odpovídal cílům organizace;
- zajistit plné pochopení a podporu systému hodnocení výkonu ze strany managementu, zaměstnanců a odborů (pokud ve firmě jsou);
- přizvat zaměstnance, manažery a odbory k tvorbě systému hodnocení výkonu;
- zajistit a přesvědčit se, že výkonová kritéria a metody jejich hodnocení jsou jasná a maximálně objektivní;
- zorganizovat trénink manažerů a zaměstnanců ke schopnostem a předpokladům nezbytným pro jeho zavedení. Trénink manažerů by se měl zaměřit především na jejich schopnosti stanovovat výkonové cíle a standardy pracovních pozic, analyzovat výkon a objektivně hodnotit, poskytovat a přijímat zpětnou vazbu a formulovat plány rozvoje pracovníků;
- zavést hodnocení tak, aby se vždy uskutečnilo do konce roku (nebo nejpozději do konce ledna). Zabráni se tím změnám mezd podle neobjektivních kritérií (např. odhadem nebo paušálně);
- zavádět hodnocení tak, aby hodnocení podřízených zaměstnanců prováděli vždy manažeři, kteří již sami byli hodnoceni;
- vytvořit formalizovaný postup, umožňující zaměstnancům odvolat se proti hodnocením, která považují za nesprávná nebo nespravedlivá;
- trvale sledovat, zda systém pravidelného hodnocení netrpí formalismem či subjektivitou a plní své cíle.

7.6

Nejčastější chyby pravidelného hodnocení

Hodnocení výkonu zaměstnanců je, jak jsme již uvedli, často prováděno nesprávně. Zaměstnanci v důsledku toho nedostávají kvalitní zpětnou vazbu potřebnou proto, aby svou práci vykonávali co nejlépe, a provedená hodnocení nemají odpovídající dopad na jejich výkon i motivaci, který je jejich důležitým cílem. **Chyby spojené s hodnocením** – upřednostňování určitých pracovníků, zbytečné projevy nedůvěry, ale i neschopnost manažerů pochválit zaměstnance za dobře odvedenou práci jsou i velmi častým zdrojem nespokojenosti zaměstnanců.

Chyby, kterých se podniky a jejich manažeři při hodnocení svých zaměstnanců, lze rozdělit do dvou hlavních skupin. Do první patří chyby spojené se špatnou nebo nedostatečnou přípravou hodnocení ze strany organizace i jednotlivých manažerů, do druhé chyby pramení ze sklonu hodnotitelů padat při hodnocení do některých psychologických „pastí“.

Chyby spojené s nedostatečnou přípravou hodnocení

Nedostatečná příprava hodnocení může pramenit jak z přístupu manažera, tak z nedostatečné pozornosti věnované profesionálnímu systému hodnocení ze strany organizace. K nejčastějším chybám podmíněným špatnou nebo nedostatečnou přípravou hodnocení, patří především následující:

- formální, převážně administrativní charakter hodnocení, bez odpovídající přípravy z obou stran a bez přijatých závěrů. Rozhodující částí hodnotícího procesu, rozhovoru se zaměstnanci, nejsou mnohdy poskytnuty odpovídající čas a pozornost.
- nejasná výkonová kritéria, s jejichž pomocí je pracovní činnosti zaměstnanců v jednotlivých oblastech hodnocena. Hodnocení na základě objektivních výkonových kritérií je nejen základem systému hodnocení, ale i jedním z předpokladů výkonově orientované kultury organizace; absence výkonových kritérií odměňování vede naopak k tomu, že faktorem odměňování (a symptomem firemní kultury) se namísto nich často stává „přítakávání“, servilní chování k nadřízeným či další faktory, mající na dosažení strategických cílů organizace minimální nebo negativní dopad.
- **nedostatek hodnotících podkladů.** O pravidelném hodnocení platí totéž co o personálních rozhovorech s uchazeči o zaměstnání – jejich příprava je často ponechána na poslední chvíli, někdy až na poslední okamžik před příchodem zaměstnance. Hodnocení zaměstnanců je však celoroční úkol. Kdykoli manažer zaznamená problém ve výkonu zaměstnance, měl by se o něm zaměstnanci zmínit a současně si o tom pro sebe udělat poznámku. Podobně je třeba reagovat, kdykoli se zaměstnanci něco výrazně podaří a dosáhne úspěchu. Při tomto postupu má manažer v okamžiku pravidelného hodnocení výkonu množství dokumentace, na kterém může hodnocení založit. Hodnocení opírající se o tuto dokumentaci je pro manažera nejen jednodušší, ale především jeho zaměstnancům přináší podstatně vyšší užitek.
- Plní-li manažer své povinnosti v rámci průběžného hodnocení, je-li se zaměstnanci trvale v kontaktu, nečeká-li s pozitivní ani negativní zpětnou vazbou k výsledkům jejich práce až na pravidelné hodnocení, ale poskytuje ji neustále, nemělo by pravidelné, roční či půlroční hodnocení zaměstnancům přinášet žádná nepřijemná překvapení. Hodnocení se za těchto podmínek stává v zásadě jen shrnutím a rekapitulací toho, čeho bylo v uplynulém období dosaženo a co již bylo během hodnoceného období prodiskutováno, a může se v pozitivním smyslu soustředit na to, jak by bylo možno ve spolupráci se zaměstnancem jeho výkon zvýšit.
- Nedostatek hodnotících podkladů a informací má naopak řadu negativních důsledků: hodnocení neobsahují konkrétní příklady a analýzy, nevztahují se k celému hodnocenému období, postrádají dostatek informací plynoucích z průběžného sledování výkonu zaměstnance, mají sklon k hromadnému informování zaměstnance o všech chybách, kterých se dopustil namísto snahy korigovat jeho chování postupně.

V důsledku toho provázejí hodnotící proces často obavy, a to z obou stran. Manažeři se na hodnocení často „necítí“, uvědomují si, že jim pro hodnocení scházejí některé osobní nebo objektivní předpoklady, zaměstnanci pocítují napětí vyvolané obavou ze subjektivity hodnocení.

- úzké zaměření hodnocení jen na finanční odměňování. Rozhodnutí týkající se finančního odměňování, ať vyplacení odměn a bonusů nebo zvýšení základní mzdy tvoří důležitou součást závěrů hodnocení. Nejsou však jeho jediným cílem. Hodnocení, která se namísto na výkon zaměstnance zaměřují jen nebo především na plat neplní většinu svých funkcí, mimo jiné i proto, že brání zaměstnanci soustředit se na jeho další důležité části.
- nedostatečná vazba mezi hodnocením a odměňováním. Ve srovnání s předchozí chybou představuje opačný extrém. Projevuje se nízkou diferenciací v odměňování výkonných a nevýkonných nebo nedostatečnou vazbou odměňování na skutečné nároky pozic.
- nejednotně uplatňovaná metodika hodnocení a nedostatečný zácvik hodnotitelů vedoucí k tomu, že manažeři pro hodnocení postrádají odpovídající sociální dovednosti, obávají se možných konfliktů se zaměstnanci apod.; nedostatečná pozornost návodu (instrukcím) poskytovaným k sebehodnocení zaměstnanců.
- přílišná složitost hodnocení, spojená s důrazem na „vlastnosti“ či „osobnost“ zaměstnanců, a ne na jeho pracovní výsledky. Hodnocení zaměstnanců by mělo být vždy především hodnocením jejich výkonu – dosažených pracovních výsledků, plnění rozvojových cílů a konkrétních projevů jejich pracovního a sociálního chování.
- nedostatečná pozornost věnovaná rozboru pracovních výsledků, opírající se o konkrétní případy a ilustrace (manažerům schází systém trvalého monitorování výkonu) a předpokladům zvýšení výkonu zaměstnance v budoucnu. Hodnocení zaměřené na překonání výkonových nedostatků zaměstnanců a podporu jejich rozvoje je zpravidla zaměstnanci lépe přijímáno než hodnocení zaměřující se jen na posouzení minulého výkonu nebo osobních vlastností zaměstnance.
- nedostatečná vazba mezi hodnocením a plány tréninku a rozvoje zaměstnanců.
- nejasné modely schopností (předpokladů) jednotlivých pozic.
- malá pozornost věnována dosaženým pracovním úspěchům zaměstnance.
- nedostatečně důsledná kontrola plnění závěrů týkajících se tréninku a rozvoje zaměstnanců.
- nedostatečná pozornost profesním a kariérovým plánům a cílům zaměstnanců a jejich přípravě na novou či nově definovanou pozici.

Hodnotitelské chyby

K častým zdrojům chyb pravidelného hodnocení zaměstnanců, především příčinám jeho subjektivity, patří i skutečnost, že při hodnocení lze poměrně snadno padnout do několika **psychologických pastí**. Ve snaze se jim vyvarovat je dobré znát a brát při hodnocení v úvahu nejčastější chyby, kterých se hodnotitelé dopouštějí:

- neobjektivní hodnocení. K jeho hlavním příčinám patří osobní vztah k hodnocenému (sympatie, antipatie), tendence k celkovému nadhodnocování či podhodnocování, efekt nedávnosti (hodnocení je ovlivněno chováním hodnoceného s nedávným obdobím, projekce (do hodnocených osob jsou vkládány rysy hodnotitele) apod.
- přílišná shovívavost hodnotitele nebo sklon k průměrnému hodnocení. Projevem je tendence hodnotit pracovníka podle některého kritéria lépe než odpovídá skutečnosti nebo sklon při hodnocení výrazně nediferencovat (nepoužívat výrazně kladných nebo záporných poloh hodnocení), takže všichni pracovníci jsou hodnoceni v podstatě stejně, nejčastěji průměrně.

Mírná a shovívavá hodnocení, tolerující nevykonnost, vysílá špatné signály ostatním zaměstnancům: jeho důsledkem je demotivace pracovníků vynikajících a omezený tlak na méně výkonné pracovníky ke zdokonalení jejich schopností nebo zvýšení pracovního úsilí. Průzkumy ukazují, že možnost získat ocenění za dobrý výkon je jedním z nejdůležitějších faktorů pracovní spokojenosti; přílišná shovívavost při hodnocení je naopak častým důvodem nespokojenosti zaměstnanců.

Jedním z důvodů, proč se mnoho manažerů brání hodnocení zaměstnanců je, že hodnocení je nutí hledat u jejich zaměstnanců nedostatky a se zaměstnanci o nich hovořit. Poskytování špatných zpráv je pro málokoho příjemné. Pro výkon zaměstnanců je však předání špatných zpráv, stejně jako zpráv dobrých, důležité: jen tímto způsobem se mohou dozvědět, kde se potřebují zlepšit. Pokud se to od svého manažera nedozví, stává se pravděpodobnost, že k jejich zlepšení skutečně dojde, podstatně nižší. Z dlouhodobějšího pohledu tak přílišná shovívavost hodnotitele v organizaci nejen nikomu nepomáhá, ale pouze ohrožuje stabilitu zaměstnání všech.

- **halo efekt**. Dochází k němu tehdy, je-li výkon zaměstnance v určité oblasti natolik dobrý, že jeho hodnotitel ignoruje výkonnostní problémy v jiných oblastech. Prodejní manažer např. může dávat vysoké hodnocení svému nejlepšímu prodejci, na kterém závisí pokračující růst firemního prodeje, přestože tento prodejce současně odmítá odevzdávat své písemné podklady v požadovaném časovém termínu.

Halo efekt má i svou obrácenou podobu. Nastává tehdy, jestliže negativní hodnocení výkonnosti v určité dílčí oblasti negativně ovlivňuje celkové výkonové hodnocení zaměstnance. Asistentka manažera podávala např. několik měsíců předcházejících hodnocení velmi dobrý výkon, poslední týden však zmeškala jeden termín podání nabídky. Firma v důsledku toho přišla o potenciálního zákazníka a výkonové hodnocení asistentky dopadlo velmi nepříznivě.

- stereotypy. Podstatou této hodnotitelské chyby je, že hodnotitel se při posuzování svých zaměstnanců nechává ovlivnit předsudky nebo obecnými soudy. Příkladem může být přesvědčení, že ženy jsou při sestavování určitých elektronických komponent výkonnější než muži, které – jako hodnotící stereotyp – vede manažera k tomu, že ženám automaticky dává vyšší výkonnostní hodnocení, zatímco muži ve stejné pozici musí o dobré hodnocení bojovat.

3450

- efekt zrcadla. Vzniká v situaci, kdy hodnocený není oceňován podle určitého kritéria a jeho nároků, ale kdy jej hodnotitel srovnává se sebou samým. Vzhledem k tomu, že většina osob má tendenci hodnotit lépe ty, kteří se jim podobají, může tato hodnotitelská chyba vést k lepšímu hodnocení těch, kteří se chovají podobně jako hodnotitel, a k méně příznivému hodnocení těch, jejichž chování je odlišné.

KAPITOLA 8

Význam a cíle personálního a manažerského auditu

3455

Personální, resp. manažerský audit je používán především jako nástroj hodnocení odborných a manažerských schopností a předpokladů osob v důležitých (klíčových) pozicích firmy, jako nástroj personálního a kariérového plánování a jako prostředek identifikace rozvojových potřeb zaměstnanců, velmi často v souvislosti s novými cíli a úkoly, které před manažerským týmem či jednotlivými manažery stojí. Jeho cílem je získání hlubšího a nezávislého (ověřujícího) pohledu na úroveň personálních zdrojů a managementu firmy, a to na základě určitého ověřeného standardu, jejich srovnání s jinými podniky a nalezení nejúčinnějších cest k jejich dalšímu zdokonalení. V některých případech může být cílem personálního či manažerského auditu i certifikace, tj. nezávislé ověření shody kvality pracovních a řídicích předpokladů pracovníků se stanovenými požadavky a normami, zakončené vydáním osvědčení (certifikátu).

8.1

Postup personálního auditu

3460

Výchozím krokem personálního či manažerského auditu je analýza činností, úkolů a odpovědností pracovních pozic, které jsou do personálního či manažerského auditu zahrnuty. Tu může doplňovat analýza aktuální řídicí situace podniku (jeho manažerské a organizační struktury, rozhodovacích procesů, celkového systému odpovědností a kompetencí, firemní kultury apod., včetně požadavků na hlavní pracovní i manažerské pozice, plynoucích z nové strategie, cílů a úkolů firmy. Na tento krok navazuje vlastní hodnocení celkové profesionální způsobilosti osob tvořících klíčový personální či řídicí tým firmy včetně jejich rozvojových možností a z něho plynoucí návrhy a doporučení.

Návrhy a doporučení plynoucí z personálního auditu, které tvoří jeho závěrečnou část, směřují do oblastí rozvoje pracovních zdrojů (tvorby individuálních

rozvojových plánů, zaměření skupinových školení a tréninků), provedení personální restrukturalizace (s cílem dosáhnout lepšího využití personálního nebo manažerského potenciálu firmy), zavedení účinnějších forem motivace, případně získání nových pracovníků na určité pracovní pozice firmy.

Zájem o manažerský audit přichází zpravidla od podniků, majících dlouhodobý zájem o kvalitu svého managementu i celkovou úroveň svých lidských zdrojů, o firemní klima a kulturu podniku, o stabilizaci manažerských struktur a identifikaci personálních záloh na manažerské pozice v rámci firmy. Motivem manažerského, resp. personálního auditu může být i změna firemní strategie, plánovaná či provedená fúzí a akvizice firem, kdy úkolem je mimo jiné posoudit rozdíly v úrovni a firemní kultuře osob přicházejících z původně různých firem a navrhnout způsoby a cesty jejich vyrovnání.

8.2

Metody personálního auditu

Podstatou metody personálního auditu je většinou kombinace metod individuálního a skupinového posouzení, zvolená tak, aby nejlépe odpovídala cílům auditu. Jeho základem je strukturované osobní či manažerské interview, na které může navazovat podpůrné psychologické vyšetření zaměřené na rozbor vybraných výkonových a osobnostních charakteristik, nebo hodnocení založené na pozorovaném individuálním či skupinovém jednání a chování účastníků personálního či manažerského auditu v uměle navozených, současně však realistických modelových situacích. Jejich součástí je řešení určitých zadání a problémů, charakteristických pro jejich pracovní pozici (hraní profesních rolí a řešení případových studií).

3465

Cílem manažerského auditu pracovníků obchodního úseku se stane jejich komplexní posouzení včetně doporučení jejich dalšího manažerského, odborného a profesního rozvoje a uplatnění.

Posouzení jednotlivých pracovníků by se mělo opírat o standardní model manažerských a výkonových kompetencí (manažerských schopností a předpokladů, odborných a sociálních schopností a osobnostních vlastností), tj. zaměřit se na:

- individuální výkonové předpoklady osob (odborné schopnosti, relevantní pracovní zkušenosti a zvyklosti, intelektový potenciál a kreativitu, osobní efektivitu, pracovní motivaci a schopnost pracovního nasazení, odolnost vůči zátěži),
- osobnostní charakteristiky a postoje zaměřené ovlivňující pracovní chování (hlavní povahové vlastnosti, hodnotovou orientaci, osobní flexibilitu a přizpůsobivost),
- sociální a prezentační dovednosti (komunikační schopnosti, schopnosti týmové spolupráce, asertivitu, osobní přesvědčivost),
- řídicí schopnosti a zvyklosti (cílovou orientaci, schopnost plánovat a koordinovat práci, vést, motivovat a kontrolovat, podporovat rozvoj a osobní růst pracovníků, přizpůsobovat manažerský styl potřebám situace),
- orientaci na zákazníka (zaměření na potřeby a spokojenost zákazníků, schopnost předvídat zákaznické potřeby a reagovat na ně).

8.3

Závěry personálního auditu

3470

Závěry personálního auditu se vztahují jak k jednotlivým osobám, tak k personálnímu (manažerskému) týmu jako celku. Individuální hodnocení jednotlivých osob obsahuje:

- zhodnocení osobních předpokladů v členění podle jednotlivých prvků (hodnotících kritérií) modelu kompetencí. Hodnocení bude klasifikováno do pěti základních stupňů (vynikající, velmi dobrý, uspokojivý, problematický, nedostatečný);
- identifikaci hlavních silných a slabých stránek (rizikových faktorů) pracovníků, a to vzhledem k cílům a požadavkům jejich pracovní pozice a ve srovnání s manažery srovnatelných společností;
- posouzení celkové vhodnosti pracovníka pro jeho stávající pozici, případně doporučení jiného pracovního uplatnění;
- stanovení rozvojového a manažerského potenciálu pracovníka;
- doporučení žádoucích směrů rozvoje (vzdělávání, tréninku, rozšiřování kompetencí, získávání dalších pracovních zkušeností apod.) jednotlivých osob.

Toto posouzení pracovníků umožní:

- odhalit nové stránky, schopnosti a rozvojové možnosti jednotlivých osob,
- poznat, jak lépe využít pracovní i tvůrčí potenciál pracovníků,
- posoudit, jaké personální změny by bylo vhodné provést,
- získat informace o optimálním přístupu k řízení a rozvoji jednotlivých osob, poznat jakým způsobem pracovníky lépe motivovat a vést.

3475

Souborné posouzení pracovníků shrne výsledky manažerského auditu za celou hodnocenou skupinu, příp. i podle jednotlivých organizačních jednotek, stanoví silná i slabá místa současného manažerského týmu (efektivnost jeho týmové spolupráce a komunikace, schopnost týmového řešení problémů a dosahování stanovených cílů) a jeho rozvojový potenciál a navrhne optimální přístup k posílení jeho výkonnosti.

K doporučením závěrečné zprávy personálního či manažerského auditu mohou patřit i návrhy odstranění určitých řídicích bariér bránících vyššímu výkonu (změn organizační struktury, rozhodovacích kompetencí či komunikačních procesů), na doplnění nebo naopak zeštíhlení personální a manažerské struktury firmy, lepší využití stávajícího personálního potenciálu, případně doporučení určitých personálních změn v organizaci. Personální a manažerský audit se může zaměřovat i na výběr a vyhledávání pracovníků pro manažerské či další významné firemní pozice v rámci firmy.

PŘÍKLAD

Příkladem jednoduchého dokumentu shrnujícího výsledky individuálního hodnocení zaměstnance v rámci manažerského auditu jednotlivých pracovníků je formulář uvedený v tabulce [13480]. Formulář zachycuje výsledky vztahující se k sedmi hodnotícím (každé z nich je posuzováno na jednoduché tříbodové škále, jejíž body jsou označeny jako výborný, průměrný a nedostatečný), souhrnné hodnocení včetně hlavních silných a slabších stránek zaměstnance a doporučení pro jeho další rozvoj.

Formulář pro zachycení výsledků hodnocení v rámci personálního auditu.

3480

Hodnocení zaměstnanců
Manažerský audit

Jméno zaměstnance:

Organizační útvar:

Pracovní pozice:

Vzdělání:

1. Individuální pracovní výkonnost

Pracovní tempo, orientace na výsledky („tah na branku“), ochota přebírat odpovědnost, spolehlivost, důkladnost, flexibilita, iniciativa, schopnost překonávat překážky, vyrovnávat se se stresem, plnit termíny

- Výborný
 Průměrný
 Nedostatečný

2. Organizační schopnosti/manažerská efektivita

Schopnost plánovat, rozdělovat a kontrolovat práci, stanovovat cíle a priority, řídit a organizovat vlastní čas i čas podřízených, rozhodnost, tendence neodkládat řešení

- Výborný
 Průměrný
 Nedostatečný

3. Schopnost vést, delegovat, motivovat, komunikovat

Schopnost vést, motivovat a odborně rozvíjet podřízené, poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, delegovat úkoly a odpovědnosti, přesvědčivě komunikovat, rozumět ostatním, budit důvěru, řešit konflikty, zájem o spolupráci s ostatními, přátelské, zdvořilé chování

- Výborný
 Průměrný
 Nedostatečný

4. Analytické schopnosti, schopnost úsudku

Schopnost identifikovat klíčové otázky, chápat vztahy, správně strukturovat a řešit problémy, analyzovat a definovat alternativy, syntetizovat informace. Srozumitelné a úsporné vyjadřování

- Výborný
 Průměrný
 Nedostatečný

5. Odborné předpoklady

Odpovídající vzdělání, znalost klíčových odborných otázek svého oboru, sledování odborných trendů, zájem o vlastní obor

- Výborný
 Průměrný
 Nedostatečný

6. Loajalita vůči společnosti

Identifikace se společností, tendence hájit zájmy společnosti, vystupovat na její podporu, spojovat se společností svou profesní kariéru, odpovědné chování vůči společnosti

- Výborný
 Průměrný
 Nedostatečný

7. Kariérový potenciál

Manažerské a odborné předpoklady pro převzetí vyšší řídicí odpovědnosti a řízení většího počtu osob, možnost využití v projektových týmech, zájem o osobní kariérový růst

- Výborný
 Průměrný
 Nedostatečný

8. Celkové hodnocení

Souhrnné hodnocení manažerských předpokladů 1 – 7

- Výborný
 Průměrný
 Nedostatečný

Hlavní silné stránky: odborné znalosti i zkušenosti, odpovědnost, samostatnost a zájem o samostatnou práci, flexibilita, ambicióznost, komunikativnost, schopnost týmové práce, zájem a ochota učit se, jazyky

Hlavní slabší stránky: sklon k emocionální nestabilitě a nevyrovnanosti, někdy i konfliktnosti, tvrdohlavost, zvýšená potřeba osobní samostatnosti a důležitosti, materiální orientace

9. Hlavní doporučení pro další rozvoj

10. Poznámky personálního úseku

8.4**Organizační zabezpečení personálního auditu**

Provedení personálního auditu se neobejde bez vstřícného přístupu ze strany jeho účastníků. Předpokladem úspěšného manažerského auditu je proto jeho vhodná a včasná komunikace a profesionální provedení. Úspěšný personální a manažerský audit předpokládá:

- účastníky auditu včas informovat, sdělit jim záměry auditu a pozitivně je motivovat,
- zabezpečit a jasně deklarovat přísnou důvěrnost personálních i dalších informací plynoucích z auditu,
- zabezpečit odpovídající podmínky pro audit (čas, prostory apod.).

Důležitou součástí výstupů personálního a manažerského auditu tvoří i individuální zpětná vazba poskytnutá jeho účastníkům, zaměřená na podporu jejich sebereflexe, pracovní motivace a dalšího profesního rozvoje osob.

Možnost seznámit se s výsledky provedeného individuálního hodnocení a jeho hlavními závěry by měla být účastníkům personálního auditu vždy poskytnuta, nejlépe přímo osobami, které toto hodnocení prováděly, a to z toho důvodu, aby v interpretaci hodnocení nedocházelo k jeho zkreslování. Individuálně poskytnutá zpětnovazební informace má velký význam nejen pro další profesionální směřování hodnocených spojené s objektivním posouzením jejich rezerv a hlavních směrů dalšího rozvoje, ale i pro jejich další pracovní motivaci.

KAPITOLA 9**Úprava procesu hodnocení v podnikových směrnících**

Podobně jako pro jiné personální procesy platí i pro hodnocení zaměstnanců, že by pravidla jeho provádění měla být upravena podnikovými pravidly či směrnícemi. Cílem této úpravy je stanovit hlavní cíle, postupy a odborné zásady hodnocení, případně určit i pravidla jeho kontroly.

Zásady hodnocení zaměstnanců upravené v podnikových směrnících by měly být jednoduché a uživatelsky přístupné, současně však jednoznačné a závazné pro všechny manažery organizace; jeho obsah by měl odpovídat obecným zásadám profesionálního řízení lidských zdrojů, cílům a situaci organizace i jejím hlavním prioritám. Příslušné směrnice nebo zásady by měly být vytvořeny ve spolupráci personálního řízení a liniového managementu a schváleny vrcholovým vedením organizace. Na podporu jejich zavádění může sloužit i odpovídající trénink manažerů.

K hlavním odborným pravidlům procesu přijímání zaměstnanců, které by měly být do personálních směrnic podniku promítnuty, patří především následující:

- pravidelné hodnocení výkonu zaměstnanců spojuje rozbor pracovního výkonu a chování zaměstnance za uplynulé období se stanovením jeho pracovních, rozvojových, příp. kariérových cílů do budoucna;
- pravidelné hodnocení se děje jednou ročně ve formě hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným a jeho sebehodnocení, a to na základě stanovených kritérií hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců, resp. jejich variant pro jednotlivé druhy pracovních míst;
- pracovní a rozvojové cíle zaměstnance plynoucí z hodnocení pro budoucí období jsou shrnuty v individuálním plánu výkonu a rozvoje zaměstnance, který obě strany hodnocení podepisují;
- za provedení pravidelného hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců odpovídá nadřízený vedoucí zaměstnanec, výsledky hodnocení kontroluje a individuální metodickou podporu poskytuje personální úsek. Veškeré výsledky hodnocení jsou vytvořeny ve třech kopiích, které obdrží zaměstnanec, jeho nadřízený a personální úsek;
- podkladové formuláře pro pravidelné hodnocení zaměstnanců distribuuje personální úsek na počátku listopadu, délka procesu hodnocení – od jeho vyhlášení a rozdělení formulářů po ukončení hodnotících rozhovorů a jejich předání personálnímu úseku – představuje 1 měsíc;
- na základě výsledků hodnocení navrhuje nadřízený vedoucí zaměstnanec zařazení zaměstnanců do personálních rezerv. Odpovědnost za jmenování personálních rezerv jednotlivých úseků mají odborní ředitelé, kontrolu tvorby personálních rezerv provádí a metodickou podporu poskytuje personální úsek.

DÍL 5

Odměňování

OBSAH	
KAPITOLA 1	5.6 Důležité zásady a úskalí
Výhodiska odměňování	výkonového odměňování 4405
1.1 Mzda jako cena práce	4000
1.2 Základní legislativní podmínky	5.7 Výkonové odměňování metodou
odměňování	balanced scorecard 4430
4055	5.8 Jak zvýšit účinnost odměňování
KAPITOLA 2	4465
Cíle, způsoby a trendy podnikového	5.9 Osm zásad motivačního
odměňování	odměňování 4480
4075	5.10 Nejčastější problémy výkonového
2.1 Cíle podnikového odměňování	odměňování 4485
4075	KAPITOLA 6
2.2 Základní způsoby odměňování	Zaměstnanecské výhody 4490
4080	6.1 Hlavní druhy zaměstnanecských
2.3 Dlouhodobé trendy ve vývoji	výhod 4495
odměňování	6.2 Cíle, problémy a efektivita
4110	zaměstnanecských výhod 4530
KAPITOLA 3	6.3 Odměňování nebo péče
Základní (pevná) mzda vázaná na podnikové	o zaměstnance? 4535
hodnocení prací (pracovních míst)	KAPITOLA 7
4115	Úpravy mezd 4545
3.1 Metody určení relativní hodnoty	KAPITOLA 8
prací	Vývoj mzdového systému v souvislosti
4120	s životním cyklem firmy 4560
3.2 Tržní oceňování prací	KAPITOLA 9
4150	Nejčastější koncepční chyby spojené
3.3 Mzdové (tarifní) stupnice, jejich	s odměňováním zaměstnanců 4570
vlastnosti a druhy	KAPITOLA 10
4170	Rovné odměňování 4585
KAPITOLA 4	KAPITOLA 11
Odměňování na základě osobních	Mezinárodní trendy odměňování 4590
schopností	KAPITOLA 12
4210	Úprava procesu odměňování
KAPITOLA 5	v podnikových směrnících 4605
Odměňování na základě výkonu	KAPITOLA 13
4215	Odměňování státních zaměstnanců 4610
5.1 Důvody a cíle výkonového	
odměňování	
4220	
5.2 Předpoklady a zásady výkonového	
odměňování	
4225	
5.3 Formy výkonového odměňování	
4230	
5.4 Nástroje výkonového	
odměňování	
4290	
5.5 Zavádění výkonového	
odměňování	
4395	

KAPITOLA 1

Východiska odměňování

1.1

Mzda jako cena práce

4000

Mzda

Mzda je cenou práce utvářející se na pracovním trhu. Je proto určována především poptávkou po práci ze strany podniků a její nabídkou ze strany jednotlivých osob. Trh práce, na kterém se poptávka po práci s její nabídkou střetává, má podobně jako jiné trhy tendenci směřovat k rovnováze, tedy stavu, kdy se poptávka po práci a její nabídka vzájemně vyrovnají. Dočasná nerovnováha na trhu práce – přebytek nabídky nad poptávkou nebo poptávky nad nabídkou – je tak vyrovnávána změnami mezd.

4005

Mzdová úroveň

Mzdová úroveň, při které trh dosáhne rovnováhy (úroveň mzdy, která vyrovnává poptávku a nabídku vyrovná) je označována jako tržní mzda či mzdová sazba. Výše tržní mzdy tak závisí na vzájemných vztazích poptávky a nabídky na trhu práce. Je-li poptávka po určité práci ve srovnání s její nabídkou vysoká, jsou mzdy osob, které tuto práci nabízejí, vyšší. Je-li naopak nabídka pracovníků v určité profesní kategorii ve srovnání s poptávkou vysoká, jsou mzdy těchto pracovníků zpravidla nižší.

Pod vlivem zvýšení nebo snížení poptávky a nabídky práce dochází na trhu práce i ke změně rovnovážné mzdy. Změna poptávky po práci může souviset se změnami cen vyráběného zboží (pod vlivem zvýšení nebo snížení poptávky po tomto zboží) nebo změnami produktivity práce, např. v souvislosti s rostoucím vybavením práce stroji a dalším zařízením, s rostoucí vzdělaností pracovníků nebo zlepšením výrobních technologií. Vzroste-li poptávka po práci, zvýší se zpravidla mzda, ale i zaměstnanost, pokles poptávky po práci naopak mzdu i zaměstnanost snižuje.

4010

K změnám nabídky práce může docházet např. pod vlivem přistěhovalectví nebo emigrace. Podobný dopad má však i dostupnost a délka poskytování podpory v nezaměstnanosti. Zatímco snazší dostupnost této podpory nebo prodloužení doby, po kterou může být poskytována, nabídku práce zmenšuje, omezení její dostupnosti či zkrácení doby jejího poskytování ji naopak zvyšuje. Pokles nabídky práce vede k růstu mezd, zvýšení nabídky práce naopak k jejich poklesu.

Na nabídku různých druhů práce či její změny působí i charakteristiky pracovních míst, např. to, zda je práce náročná, bezpečná, zajímavá apod. Má-li práce některou z příznivých nepeněžních vlastností, je ochotno ji při stejné výši mzdy zastávat větší množství osob, a nabídka této práce tak bude vyšší. Je-li práce naopak nudná nebo nebezpečná, její nabídka bude nižší. Vyšší, resp. nižší nabídka však ovlivňuje úroveň rovnovážných mezd, takže mzda za práci vykazující příznivější nepeněžní charakteristiky bude za jinak stejných okolností

326

nižší než u prací, jejichž nepeněžní charakteristiky jsou nepříznivé. Rozdíl v úrovni mezd plynoucí z rozdílné nabídky práce, resp. z odlišných charakteristik různých profesí je označován jako **kompenzující rozdíl**.

4015

V praxi může být pro firmy někdy ekonomicky výhodné vyplácet svým zaměstnancům dobrovolně mzdy, které jsou vyšší, než by odpovídalo rovnovážné mzdě. Příčiny toho vysvětluje teorie tzv. **efektivních mezd**. Ta předpokládá, že firma může za určitých okolností zvýšením mezd svých pracovníků dosáhnout jejich vyšší produktivity práce, a tím i vyššího zisku. Pracovníci odměňováni rovnovážnou mzdou si totiž zpravidla mohou snadno nalézt za stejnou mzdu i jinou práci, a mzda je proto nemotivuje k tomu, aby si svou práci uchovali. Získávají-li naopak mzdu, která je ve srovnání s rovnovážnou úrovní vyšší, jsou více motivováni si svou práci udržet a plnit lépe své pracovní povinnosti.

4020

Vyšší než rovnovážná tržní mzda umožňuje firmě i větší výběr z uchazečů o práci (nabídka práce je při této mzdě vyšší než poptávka po ní), a dává jí tak možnost získat kvalitnější pracovníky než v případě, kdy jí rovnovážná mzda přivádí právě takové nabízené množství práce, jaké poptává. Jednou z příčin toho, proč některé firmy udržují mzdy svých zaměstnanců na vyšší úrovni, než by odpovídalo rovnovážné úrovni trhu, jsou i náklady spojené se zaškolením nebo zapracováním nových zaměstnanců. Jsou-li tyto náklady vysoké, je fluktuace pro podnik drahá. Jedním ze způsobů, jak ji omezit, je vyplácet pracovníkům vyšší mzdy, a tak jejich sklon ke fluktuaci omezovat.

Mzdy a „lidský kapitál“

Pojem **„lidský kapitál“** poukazuje na analogii mezi investicemi do vybavení práce stroji a zařízením a investicemi do vzdělání pracovní síly. V obou případech je výsledkem těchto investic zvýšení produktivity práce. Lidský kapitál vzniká jako výsledek investic do vzdělání pracovní síly. Pracovní síla vybavená tímto kapitálem a pracující s vyšší produktivitou získává na trhu práce i vyšší mzdu. Její součástí – ekonomicky nazýváno – je totiž i výnos z lidského kapitálu, kterým tato pracovní síla disponuje.

4025

Pracovníci s vyšším lidským kapitálem – neboli ti, kteří na trhu práce nabízejí nejen práci, ale i svůj lidský kapitál – vydělávají proto více než ti, kteří lidského kapitálu nabízejí méně. Vyšší produktivita osob vykonávajících práci s vyšší kvalifikací vede k tomu, že firmy, které jejich práci poptávají, jsou za ni ochotni zaplatit více.

Pro pracovníky je naopak vyšší úroveň mzdy spojená s kvalifikovanou prací motivací k tomu, aby k získání této kvalifikace byli ochotni vynaložit určité náklady: rozdíl mezi mzdou kvalifikovaného a méně vzdělaného pracovníka představuje určitou kompenzaci nákladů vynaložených na vzdělání.

Další faktory ovlivňující mzdu

Odměna pracovní síly je i v tržní ekonomice ovládána nejen zákony nabídky a poptávky, ale i dalšími faktory, k nimž patří především následující:

4030

327

- 4035 – **omezená mobilita pracovní síly**
Lidé mají sklon setrvávat na svých pracovních místech i z jiných než jen finančních důvodů. Dokladem toho jsou různé úrovně mezd v různých částech země. Pokud by zákony nabídky práce a poptávky po ní působily v praxi dokonale, pak by vedly k mobilitě pracovníků do oblastí s vyšší mzdou, což by mělo za následek pokles mezd v těchto oblastech (a ke zvýšení mezd v oblastech, ze kterých by pracovníci odcházeli). Někteří pracovníci však na svých místech zůstávají proto, že o jiných pracovních příležitostech nevědí, další z toho důvodu, že svým místům dávají z různých osobních důvodů přednost před lépe placenými místy v jiných podnicích nebo částech země.
- 4040 – **legislativa**
Úroveň mezd je vedle sil nabídky a poptávky ovlivněna i legislativou, především zákonem stanovenou minimální mzdou, ale i dalšími zákony, které upravují pracovní délkou, odměňování přesčasové práce apod.
- 4045 – **působení odborů**
Mzdy ve firmách a odvětvích, ve kterých působí odbory, jsou zpravidla stanovovány formou kolektivního vyjednávání – negociací mezi zástupci odborů a firemního managementu, jejímž výsledkem jsou dohody o výši mezd i dalších podmínkách zaměstnanecko-zaměstnavatelských vztahů. Strany účastníci se kolektivního vyjednávání mohou dospět k jakékoli dohodě, na které se dokážou shodnout. Mzdy v odvětvích s vyšší odborovou organizovaností jsou proto zpravidla za jinak stejných okolností vyšší; vyšší úroveň mezd v těchto odvětvích vyvolává však současně i vyšší nezaměstnanost.
- 4050 – **diskriminace na trhu práce**
Diskriminace na trhu práce vzniká, pokud získání určité pracovní příležitosti na trhu práce je omezeno pouze pro určité skupiny pracovní síly, nejčastěji skupiny vymezené na základě rasy, pohlaví, etnické příslušnosti nebo věku. Diskriminace na trhu práce vede ve svých důsledcích k omezení pracovní nabídky, a tím k růstu mezd pro ty kategorie pracovní síly, na které se diskriminace nevztahuje. Poptávka po pracovnících, kteří jsou diskriminováni je naopak nižší než by byla za jiných okolností, takže mzda diskriminovaných pracovníků je nižší.

1.2

Základní legislativní podmínky odměňování

- 4055 České pracovní právo ustavuje poměrně liberální podmínky pro tvorbu a uplatňování **systémů odměňování**. Zaměstnavatelé v podnikatelském sektoru by měly respektovat zásady, že:
- za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohod, kterou se rozumí peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. (§ 109 ZP

- za stejnou práci nebo **práci stejné hodnoty** (kterou se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejných nebo srovnatelných pracovních schopnostech a pracovní způsobilosti zaměstnance a při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce, a to v pracovním poměru ke stejnému zaměstnavateli) přísluší zaměstnanci i stejná mzda (§ 110 ZP);
- individuální mzda nesmí klesnout pod **minimální mzdu** (§ 111 ZP), resp. hodnotu minimálních mzdových tarifů v závislosti na požadavcích vykonávaných činnostech, vyhlášených nařízením vlády. Minimální tarify jsou však závazné jen pro ty podnikatelské subjekty, u nichž nepůsobí odborová organizace, nebo u nichž je odborová organizace, ale uzavřená kolektivní smlouva neobsahuje mzdovou část. Tam, kde odbory vyjednávají o mzdových podmínkách, mohou být dohodnuty i mzdové tarify nižší, než jsou zákonné minimální, např. proto, že v konsensu se zaměstnavatelem mají obě strany zájem na zachování pracovních míst a podpoře konkurenceschopnosti. Pravidla pro stanovení mzdy mohou být zakotvena ve mzdovém předpisu firmy, kolektivní smlouvě, pracovní nebo jiné smlouvě;
- podniková výše mezd (**mzdových tarifů**) a jejich relace nesmí klesnout pod mzdové tarify sjednané v podnikové kolektivní smlouvě, resp. dohodnuté v kolektivní smlouvě vyššího stupně. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR může přitom kolektivní smlouvu vyššího stupně vyhlásit za závaznou pro všechny organizace v oboru. Zaměstnavatel je pak povinen dodržovat mzdové tarify zakotvené ve vyšší kolektivní smlouvě i v případě, že u něho nepůsobí odborová organizace.

Mimo tato administrativní omezení je systém podnikového odměňování veden vlastními firemními cíli vycházejícími z její strategie a podmínek pracovního trhu.

KAPITOLA 2

Cíle, způsoby a trendy podnikového odměňování

2.1

Cíle podnikového odměňování

Systém odměňování podnikových zaměstnanců je součástí personální politiky firmy, podporující její podnikatelskou strategii. Efektivní **systém odměňování** by proto by měl v závislosti na prioritách personální politiky firmy přispívat k naplnění jejich hlavních cílů. K těm zpravidla patří především následující úkoly:

- umožnit podniku získat a udržet zaměstnance,
- přispívat k růstu výkonu či produktivity zaměstnanců a jejich skupin,
- kontrolovat vývoj mzdových nákladů, mimo jiné zabezpečovat, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy,

- zajistit vnitropodnikovou i vnější spravedlnost odměňování,
- dodržovat právní předpisy, resp. závazky plynoucí z kolektivních smluv,
- zajistit efektivitu zpracování mezd.

PŘÍKLAD

Při konstrukci podnikového systému odměňování musí jeho tvůrci zpravidla přímo nebo nepřímo hledat odpověď na několik základních otázek. Odpověď na ně závisí na strategii podniku a jeho kultuře, na jeho vnějším prostředí (podmínkách trhu práce), může se však lišit i pokud jde o jednotlivé kategorie zaměstnanců.

- **Pevná nebo pohyblivá mzda?** Mělo být odměňování založeno spíše na pevných měsíčních mzdách nebo by mělo kolísat v závislosti na předem stanovených kritériích výkonu a podnikových ziscích?
- **Náplň práce nebo osobní schopnosti?** Mělo by být odměňování zaměstnanců založeno převážně na tom, jak podnik hodnotí relativní význam práce, kterou zaměstnanci vykonávají, nebo spíše na osobních znalostech a schopnostech jednotlivých zaměstnanců?
- **Příspěvek nebo postavení v organizaci?** Mělo by odměňování odrážet spíše osobní nebo skupinový příspěvek zaměstnanců organizaci (jejich přidávanou hodnotu) nebo spíše jejich postavení rámci v organizační hierarchie?
- **Vnitřní nebo vnější spravedlnost?** Měl by být systém odměňování konstruován tak, aby byl jako spravedlivý vnímán především v rámci podniku, nebo by se měl přednostně zaměřit na „spravedlnost“ ve vztahu k výši mezd, které vyplácejí za stejnou práci jiní zaměstnavatelé?
- **Odměňovat hned nebo až po delší době?** Má být pohyblivá složka mzdy odrážející pracovní výsledek nebo mimořádný výkon zaměstnance vyplácena co nejdříve po jeho vzniku nebo až po delší době, tj. souhrnně za delší období?
- **Jednotné nebo různorodé odměňování?** Mají být všichni zaměstnanci zařazeni do jednotného systému odměňování nebo má způsob jejich odměňování záviset na funkční oblasti a organizační úrovni, ve které působí?
- **Nad nebo na úrovni trhu?** Mají být zaměstnanci odměňováni nad průměrnou tržní úrovní mzdy své profese nebo na její úrovni?
- **Finanční nebo nepeněžní odměny?** Má být odměňování založeno především na peněžních formách odměny (plat, opce na akcie) nebo má zdůrazňovat i nepeněžní odměny v podobě zaměstnaneckých výhod, stability zaměstnání, zajímavé práce apod.?
- **Otevřený nebo utajený mzdový systém?** Mají mít zaměstnanci přístup k informacím o mzdách ostatních a o způsobu o jejich rozhodování (otevřený systém) nebo má být tato informace před zaměstnanci utajena?
- **Centralizace nebo decentralizace mezd?** Mají být rozhodnutí o mzdách přísně centrálně kontrolována nebo mají být v rámci stanovených pravidel delegována manažerům jednotlivých úseků firmy?

Odpověď na tyto otázky není jednoznačná: při jejím hledání je třeba zvážit vlastnosti i výhody a nevýhody jednotlivých forem odměňování, a to v souvislosti s personální strategií a cíli podniku.

2.2

Základní způsoby odměňování

K zajištění základních cílů a funkcí odměňování slouží podniku různé **způsoby** či **formy odměňování** tvořící ve svém souhrnu celkovou odměnu zaměstnance. K hlavním formám odměňování patří především:

- **základní či pevná (tarifní nebo smluvní) mzda** (tj. hodinová, týdenní, resp. měsíční mzda včetně přesčasů). Opírá se o podnikové hodnocení prací, resp. pracovních míst, tj. o posouzení relativních kvalifikačních nároků a požadavků, odpovědnosti, namáhavosti nebo významu zastávaného pracovního místa, i o tržní hodnocení prací. Představuje zaručenou část individuální mzdy; 4085
- **pevná či polopevná složka mzdy** vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance; v případě polopevné mzdy je vyplácena např. ve formě osobního ohodnocení zaměstnance. Stimuluje zpravidla ke zvýšení osobních schopností, kvalifikace a dlouhodobé kvality práce. Osobní ohodnocení, které bývá založeno i na ohodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, se opírá se většinou o závěry pravidelného (ročního) hodnocení pracovních výsledků (výkonu) pracovníka a zaměstnancům je zpravidla přiznáváno na dobu jednoho roku. Jeho výše je většinou dána procentuálním podílem základního (tarifního) platu, přičemž organizace stanoví maximum, jehož tento podíl může dosáhnout; 4090
- **pohyblivá motivační, resp. výkonová složka** (vyplácená v podobě výkonových odměn či bonusů, provize, podílu na zisku, úkolové a akordní mzdy apod.), vázaná na individuální výkon zaměstnance, výkon jeho pracovní skupiny, případně výkon celého podniku. Stimuluje ke zvýšení a zlepšení individuálního, skupinového a firemního výkonu. Její podíl ve vztahu k základní, resp. celkové odměně pracovníka závisí na jeho možnosti ovlivnit výsledky své práce, na jeho hierarchickém postavení v organizaci, případně dalších faktorech; 4095
- **mzdové příplatky**, odrážející mimořádné podmínky pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance. Mohou být stanoveny např. procentem ze mzdového tarifu, průměrného výdělku nebo absolutní sazbou v Kč/hod. Firma je povinna přiznat příplatek za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, příplatek za práci v noci a příplatek za práci ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách. V kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpise podniku je možné okruh poskytovaných příplatků dále rozšířit podle specifických okolností či potřeb organizace; 4100
- **zaměstnanecké výhody**, vázané na zaměstnanecký vztah k organizaci, případně za hierarchické postavení v ní. Tvoří je výrobky a služby poskytované zaměstnancům naturálně, případně finanční příspěvky a cenová zvýhodnění poskytovaná zaměstnancům s cílem zvýšit jejich pracovní stabilitu a spokojenost, posílit identifikaci s organizací, přispět k jejich rozvoji, relaxaci apod.; 4105

Význam, resp. využití výše uvedených forem či složek celkové odměny zaměstnanec závisí na podmínkách a cílech organizace i na pozici, kterou v ní zaměstnanec zastává. Ty rozhodují o tom, zda bude odměňování zaměstnance závislé především na hodnocení relativního významu jím zastávaného pracovního místa, na hodnocení jeho individuálních schopností nebo na hodnocení jeho individuálního výkonu, případně výkonu jeho pracovní skupiny. Tak např. vysoký podíl základní (pevné) mzdy v individuální mzdě pracovníků odráží prioritu firmy garantovat co nejvyšší výdělkovou jistotu, stimulovat k odvádění standardního výkonu, motivovat ke zvyšování kvalifikace a podněcovat zájem o postup.

Hlavním způsobům a formám odměňování a jejich konstrukci věnujeme podrobnou pozornost v následujících kapitolách.

2.3

Dlouhodobé trendy ve vývoji odměňování

4110

Dlouhodobější tendence ve vývoji systémů odměňování odrážející požadavky, které firemní strategie na tento systém kladou. Lze je shrnout do následujících bodů:

- rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců či jejich rozvojového potenciálu, opírající se mj. o modely strategických kompetencí organizace,
- růst významu výkonového odměňování, rozšířeného na většinu zaměstnanců, opírajícího se o systém řízení výkonu a dohodu o individuálních cílech zaměstnanců,
- diferencovaný podíl a frekvence vyplácení motivační složky v závislosti na významu a hierarchickém postavení pozice,
- rostoucí význam ročně, případně pololetně vyplácených výkonových odměn (bonusů) u vedoucích zaměstnanců a specialistů,
- rozšiřování tarifních pásem, resp. spojování tarifních stupňů,
- individualizace zaměstnaneckých výhod, vycházející mimo jiné z koncepce celkového odměňování, poskytující zaměstnancům možnost vybrat si nejen benefity odpovídající jejich potřebám, ale zvolit si v jistém rozmezí i celkový rozsah poskytovaných zaměstnaneckých výhod, a to na úkor své odměny poskytované v hotovosti,
- mezinárodní standardizace odměňování probíhající v důsledku internacionalizace podniků a zvyšující se mezinárodní mobility zaměstnanců.

PŘÍKLAD

Kde se bere nejvíce a kde nejméně?

Podle údajů Českého statistického úřadu se průměrná hrubá mzda ve druhém čtvrtletí roku 2006 meziročně zvýšila o necelých 7 % a překonala tak hranici dvaceti tisíc korun. Reálná mzda vzrostla o 3,9 %. Nejvíce, přes 40 000 korun, vydělávají lidé ve finančnictví. V celém prvním pololetí roku 2006 dosáhla průměrná hrubá měsíční nominální mzda 19 484 Kč a meziročně se tak zvýšila o 1 269 korun, tedy o 7 %.

V podnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila o 1 346 Kč, tedy o 7,1 %, na 20 182 Kč, a reálná mzda zde vzrostla o 4,1 %. V nepodnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila o 1 098 Kč, tedy o 6 %, na 19 528 Kč. Reálná mzda zde vzrostla o 3 %.

Nejnižší růst nominálních mezd zaznamenalo odvětví ubytování a stravování, a to o 4,5 %. V odvětví rybolovu a chovu ryb nominální mzdy vzrostly o 4,6 % a ve veřejné správě a obraně o 5,6 %. Nejvyšší růst nastal naopak ve výrobě a rozvodu elektřiny, plynu a vody, a to o 11,3 %. Ve zdravotní a sociální péči a veterinární činnosti se mzdy zvýšily o 9,5 % a v oblasti finančního zprostředkování o 8 %.

Velké rozdíly u průměrných mezd zjistil ČSÚ i v členění podle jednotlivých sektorů ekonomiky. Dlouhodobě nejvyšších průměrných nominálních mezd dosahuje sektor finančních institucí, kde ve druhém čtvrtletí 2006 činily 40 260 korun. Nejnižší mzdy (12 309 Kč) byly zjištěny u zaměstnanců fyzických osob nezapsaných do obchodního rejstříku. Nejvyšších průměrných mezd dlouhodobě dosahují firmy v mezinárodním vlastnictví. Nejnižší mzdy jsou naopak v subjektech vlastněných družstvy.

KAPITOLA 3

Základní (pevná) mzda vázaná na podnikové hodnocení prací (pracovních míst)

Systém odměňování založený zcela či převážně na hodnocení nároků, požadavků, odpovědnosti, namáhavosti nebo významu zastávaného pracovního místa (tj. na tzv. relativním hodnocení prací), odpovídající prvému z výše uvedených způsobů odměňování, je v podnicích zpravidla hlavním způsobem odměňování. Je relativně jednoduchý a své uplatnění tradičně nachází především ve větších či středních průmyslových firmách se standardizovanou hromadnou výrobou a zpravidla i silným vlivem odborů. Jeho hlavním cílem je sloužit jako podklad pro vnitřně spravedlivou a relativně stabilní mzdovou (tarifní) strukturu, usnadňující řízení a plánování mzdových prostředků. Jeho základním principem je identifikovat rozdíly mezi pracovními činnostmi vykonávanými v organizaci a na jejich základě odstupňovat podnikové mzdy a platy.

Systém odměňování založený na relativním hodnocení prací funguje nejlépe v podnicích či situacích, kde:

- převládá stálá technologie,
- náplň pracovních míst v podniku se výrazněji nemění,
- pracovní místa v daném odvětví jsou značně standardizována,