

Praktický
PERSONÁLNÍ MARKETINK

Řízení lidských zdrojů
v pracovněprávních
souvislostech

Čeněk Tim Šlapák
Martin Štefko

PRAHA
2015

Vzor citace:

ŠLAPÁK, Č. T. – ŠTEFKO, M. Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. 146 s.

Publikace vznikla s podporou na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace Ústavu státu a práva AV ČR, v. v. i. (RVO: 68378122).

PRAKTICKÝ PERSONÁLNÍ MARKETINK

Řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech

Autoři: Čeněk Tim Šlapák
kapitoly 1., 3. (s výjimkou 3.1.), 4., 5. (s výjimkou 5.2. až 5.4.), 6.,
7. (s výjimkou 7.9.), 8., 9., 11.–13.
Martin Štefko
kapitola 2., 10., 14.–16. a oddíly 3.1., 5.2.–5.4, 7.9.

© Ing. Čeněk Tim Šlapák, MSc., doc. JUDr. Martin Štefko, Ph.D.

Recenzovali: doc. JUDr. Mgr. Andrea Olšovská, Ph.D.
doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

Grafická úprava: AGAMA® poly-grafický ateliér, s.r.o.

© Ústav státu a práva AV ČR, v. v. i., Národní 18, 116 00 Praha 1, www.ilaw.cas.cz

Všechna práva vyhrazena. Bez předchozího písemného souhlasu nakladatele je zakázáno jakékoliv další rozmnožování, přetištění či další šíření obsahu této knihy nebo její části.

ISBN 978-80-87439-19-7

Obsah

Předmluva	5
1. Personální řízení a jeho vazba na celkové řízení organizace	7
2. Personální řízení a jeho vazba na obory sociálního práva	11
3. Stanovení potřeby zaměstnanců a tvorba popisů pracovních míst	16
4. Personální marketink. Získávání a rozvoj stávajících zaměstnanců	20
5. Výběr a přijímání zaměstnanců	28
6. Evidence zaměstnanců (osobní evidence)	47
7. Vedení zaměstnanců	48
8. Personální audit	60
9. Motivace zaměstnanců	62
10. Mzda a plat v právních souvislostech	84
11. Rozvoj zaměstnanců	89
12. Koučování	97
13. Hodnocení zaměstnanců	105
14. Řešení nekvalitního výkonu práce	120
15. Řešení porušení pracovních povinností zaměstnance	124
16. Skončení pracovního poměru zaměstnanců	126
Resume	139
Použitá literatura	140
Rejstřík	141

Zkratky

AntiDZ	zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon, v platném znění)
EHP	Evropský hospodářský prostor
PÚ	personální útvar
SD EU	Soudní dvůr Evropské unie
zákoník práce, ZP	zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění
zákon o zaměstnanosti	zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění
ICF	International Coach Federation
EQ	emoční quocient
AC	assessment centre
DC	development centre
CV	curriculum vitae
NLP	neurolinguistické programování
MŠMT ČR	Minsiterstvo školství mládeže a tělovýchovy České republiky
ZOOÚ	Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, v platném znění
MOP	Úmluva Mezinárodní organizace práce

Předmluva

Součástí sociálního systému státu jsou opatření v oblasti zaměstnanosti, mzdového vývoje, celoživotního vzdělávání, životního prostředí a sociálního zabezpečení. Jeho účelem je mimo jiné vytvoření souladu mezi potřebami lidí a fungováním tržního hospodářství. Řada těchto opatření nutně zasahuje do systému práce s lidmi v organizacích, které jsou povinny je respektovat.

Cílem této publikace je zaměřit se na potřeby personálního řízení těch, kdo již řídí zaměstnance anebo se na tuto činnost připravují. Publikace je uzpůsobena tomuto cíli, jak z hlediska struktury a posloupnosti jednotlivých kapitol, tak obsahu. Pokrývá jak dovednosti řízení a vedení lidí, tzv. měkké dovednosti, tak i právní aspekty s tím spojené. Probírá kompletní funkce manažera, od přípravy na nábor zaměstnanců, přes jejich výběr, rozvoj (včetně koučování), hodnocení, motivaci, odměňování, vedení disciplinárních rozhovorů, propouštění, evidenci zaměstnanců, personální audit, podtrhuje důležitost komunikace s nimi, uplatňování emoční inteligence manažera, ukazuje na rozdíly mezi řízením a vedením a probírá další prvky potřebné pro výkon profese manažera.

Přidaná hodnota této publikace spočívá nejen v tom, že je zde důraz na praktický přístup současného manažera v naší společnosti, ale také v tom, že tyto měkké dovednosti jsou doplněny pohledem právního experta v souvislosti se současnými pravidly právního řádu a z hlediska pracovněprávních předpisů.

Myšlenka vytvoření kompletní rukověti pro personální práci manažerů vědy vznikla na základě praktických potřeb manažerů, kteří se zajímali o doladování nástrojů své profesní aktovky a zároveň potřebovali znát právní pohled na všechny funkce své manažerské práce. Zadání, u nás unikátní, zahrnuje jak předměty rozvíjející měkké dovednosti manažerů, tak i právní aspekty uplatňování těchto dovedností.

Tato kniha nepojednává pouze o personálním řízení jako jedné z aplikovaných částí sociální politiky, ale též zpřístupňuje odborné právní veřejnosti poznatky personálního řízení. Nejedná se o úkol snadný, což dokládá doba přípravy rukopisu, která dosáhla téměř 10 let. Složitou se ukázala již samotná jazyková stránka, kdy bylo nutné sladit dvojí odborný jazyk, tedy odborný rejstřík personálního řízení a často odlišnou terminologii práva. Výsledný text je nutným kompromisem, který snad přesto neztratil na jasnosti a přehlednosti.

Děkujeme všem, kdo se podíleli na její přípravě. Při této příležitosti vzpomínáme na výjimečného člověka, který již není mezi námi, Ing. Pavla Peřinu, jenž dlouhá léta lektoroval a působil na katedře pracovního práva a sociálního zabezpečení Právnické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Jsme mu velice vděční za jeho původní podnět k vytvoření této publikace.

Naše díky patří také Ústavu státu a práva AV ČR, který poskytl pro vydání této knihy potřebnou podporu.

V Praze a Londýně, 23. 2. 2015

Autoři

1. Personální řízení a jeho vazba na celkové řízení organizace

Personální řízení bychom mohli označit jako **personální marketink** a definovat ho jako řízený proces, který se stará o vyhledání, získání správného pracovníka (interního zákazníka), a o jeho udržení a rozvíjení.

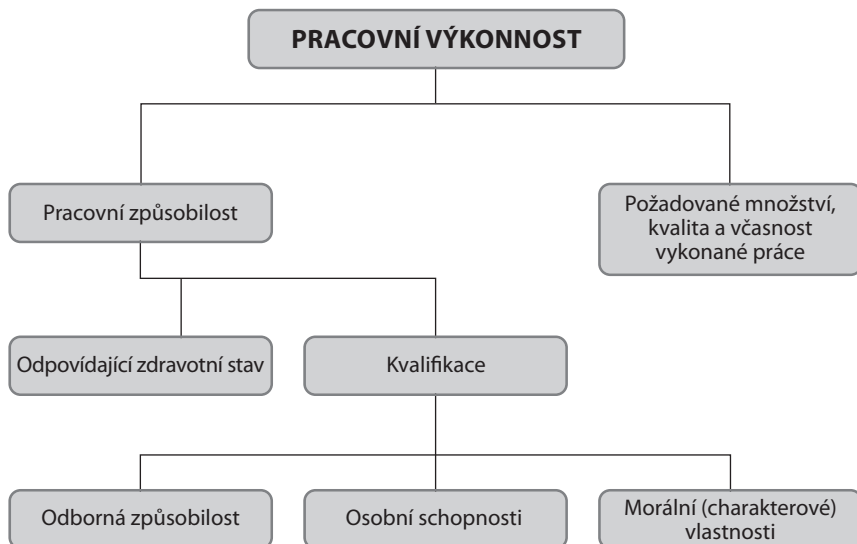
Vědecké řízení a jeho technologická aplikace přesahují v současnosti stávající úroveň pracovní způsobilosti občanů. Je proto nezbytné, aby pracovní prostředky na straně jedné a zaměstnanci na straně druhé představovali nerozborný systém, ve kterém jsou v žádoucím stupni vzájemně přizpůsobeny nejen tyto prostředky zaměstnancům, ale i jejich pracovní způsobilost pracovním prostředkům.

Tomuto poslání odpovídá moderní pojetí práce s lidmi, moderní personální řízení. Řízení obecně znamená plánování, organizování, provádění, hodnocení, vedení, a rozhodování utvářené tak, aby koordinovalo různé zdroje – materiální i lidské.

Cílem personálního řízení je takové rozmístění zaměstnanců, které umožní využívat jejich pracovní způsobilost v plném rozsahu a stimulovat je k iniciativnímu plnění pracovních úkolů a k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce.

Obsahem personálního řízení je práce s lidmi, která využívá a uplatňuje metody věd o člověku např. psychologie, sociologie, ergonomie a pedagogiky.

Personální řízení není totožné se systémem práce s lidmi. Podle definice systému, vyjádřené zakladatelem kybernetiky Wienerem, je systém uspořádaná množina prvků s určitým cílem. Cíl uspořádání je vyjádřen komplexní funkcí. Pro prvky systému platí určitá pravidla, kterými se řídí **chování systému**. Systém neexistuje ve vzduchoprázdnu, má vždy aktivní vztah ke svému okolí. Tento vztah se projevuje **vtupy nebo výstupy systému do okolí**. Ve smyslu takto zjednodušené definice lze charakterizovat systém práce s lidmi jako množinu zaměstnanců organizace k určitému datu. **Komplexní funkci systému** tvoří pracovní výkonnost podle tohoto schématu:



Nutnou podmínkou pracovní výkonnosti je **žádoucí pracovní způsobilost**. To však nestačí. Pracovně způsobilý člen kolektivu musí být motivován k uplatnění svých schopností, aby objem vykonané práce, její kvalita a doba jejího výkonu splňovaly požadavky okolí systému; ekonomické, obchodní a technicko-výrobní.

Pracovní způsobilost je pak neoddělitelný souhrn kvalifikace a zdravotního stavu zaměstnance. Sebelépe kvalifikovaný zaměstnanec není pracovně způsobilý, pokud mu zdravotní stav brání v uplatnění kvalifikace.

Velmi problematické je měření **kvalifikace**. Ta bez přímé vazby na vykonávanou práci je prázdným pojmem; nestačí ji definovat jako odbornou způsobilost – soubor požadovaných **teoretických vědomostí a praktických dovedností**. Teoretické vědomosti pro výkon určité práce lze charakterizovat – sice ne úplně přesně a spolehlivě – dosaženým stupněm školního vzdělání zaměstnance, praktické dovednosti pak jeho délkou praxe v příslušném oboru práce. Obtížně poznatelná je však jeho osobnost. Řídící pracovník zpravidla ví, jak řídit; naučil se to v různých kurzech nebo to sám nastudoval. Při uplatnění svých vědomostí a dovedností může být ale neúspěšný, protože neumí např. jednat s lidmi. Podobných příkladů je v praxi celá řada. Rozhodující činitel – osobnost zaměstnance – je charakterizovaná jednotou jeho třech struktur a funkcí:

- biologických (biogenních),
- psychických (psychogenních),
- sociálních (sociogenních).

Podle těchto požadavků musí i osobnost každého zaměstnance korespondovat s požadavky, které na ni klade vykonávaná práce.

Přehlíženým faktorem zaměstnance je i jeho **věk**. Reakce na stejné situace se liší podle věku; zcela jinak je řeší mladí a zcela jinak staří. Čas je významným faktorem i při hodnocení kvalifikace zaměstnance. Tak např. několikaleté setrvání na stejném pracovním místě nemusí vždy znamenat zásobu cenných zkušeností a dovedností; může mít naopak za následek i propadnutí nežádoucí rutiny a v důsledku toho neochotu k sebestopěšnějším změnám. S negativní stránkou dlouhé praxe se lze setkat při zavádění nové technologie a nové organizace práce; pochopení pro vše nové a progresivní je kvalifikační faktor, který nabývá stále více na významu. Proto se kladou stále větší požadavky na **samostatnost myšlení** zaměstnance, na schopnost jeho praktického a teoretického myšlení a jeho pracovní adaptabilitu.

Důležitou součástí pracovního potenciálu každého zaměstnance – kvalifikace – jsou jeho **volní vlastnosti** a jeho **vztah k sociálnímu okolí**. Patří sem např. schopnost překonávat překážky, sebeovládání, schopnost ovlivňovat další spolupracovníky, iniciativa, cílevědomost a sociální adaptabilita.

Aby byl potenciál uvedených vlastností využit, je třeba na zaměstnance působit, stimulovat jej.

Chování systému představuje souhrn pravidel, umožňující naplnění jeho komplexní funkce. Obsahem jsou tyto činnosti:

- plánování potřeby zaměstnanců, tj. proces určující jejich strukturovanou potřebu podle profesní a kvalifikační úrovně k určitému časovému období. Využívají se k tomu normativní podklady, jako jsou výkonové normy, normativy počtů technicko-hospodářských zaměstnanců, normy obsluhy pro režijní zaměstnance a souhrnné kalkulace;
- personální činnosti uplatňující pracovní právní předpisy, např. získávání a přijímání zaměstnanců, jejich adaptace, hodnocení, odměňování, poskytování sociálních služeb, skončení pracovního poměru, vedení osobní evidence apod.;
- další profesní vzdělávání zaměstnanců;
- péče o bezpečnost a hygienu práce;
- kolektivní vyjednávání.

Mezi ostatní náležitosti systému patří jeho **organizace a řízení**, tj. rozdělení jeho obsahové náplně mezi odborný útvar a řídicí pracovníky a odpovědnosti za rozhodování v této oblasti. **Rozhodujícím činitelem je vždy řídicí pracovník**, který má pravomoc rozhodovat a kdo rozhoduje, ten také odpovídá. **Odborný personální útvar** odpovídá jen za metodiku personální činnosti, tedy i za metodiku chování systému. Sám provádí jen některé personální činnosti jako např. plánování potřeby zaměstnanců a jejich nábor, zpracování, návrhy popisů pracovních míst a dohlíží na dodržování pracovních předpisů.

System může úspěšně fungovat jen tehdy, pokud jsou splněny **materiální a personální podmínky**, které personální útvar vytváří formou vnitropodnikových norem zabezpečujících jeho chování a plánováním potřeby zaměstnanců a jejich zabezpečováním, které však vždy svým rozhodnutím vyhláší příslušný vedoucí (např. příkazem ředitele, vydáním závazných směrnic atd.).

Vstupy do systému mají dvojí charakter: jednak **materiální**, tj. souhrn obecně závazných právních předpisů (zejména pracovních), podmiňujících a předurčujících práci s lidmi, jednak **personální** tj. získání nových zaměstnanců, tzn. jejich doplňková potřeba.

Výstupem systému jsou **zaměstnanci**, naplňující jeho komplexní funkci.

Personální útvar bývá obvykle štábním útvarem ředitele organizace s touto vzorovou pracovní náplní:

- zpracování metodiky personálních činností,
- plánování potřeby zaměstnanců,
- získávání zaměstnanců – jejich nábor, výběr a přijímání,
- stimulace zaměstnanců a její formy (někdy i včetně odměňování),
- další rozvoj zaměstnanců, zejména formou jejich dalšího vzdělávání,
- péče o bezpečnou a hygienickou práci,
- sociální služby,
- účast zaměstnanců na řízení organizace – kolektivní vyjednávání,
- evidence zaměstnanců,
- výklad pracovních předpisů a kontrola jejich dodržování,

Organizační schéma si vytváří každá organizace sama podle svých specifických podmínek, zejména rozsahu práce a s přihlédnutím k pracovní způsobilosti zaměstnanců, začleněných do personálního útvaru. Zpravidla vždy je tento útvar podřízen přímo řediteli organizace.

2. Personální řízení a jeho vazba na obory sociálního práva

Personální řízení je součástí sociální politiky, a to jak státní, tak té realizované jinými subjekty. Vzájemné vazby mezi personálním řízením a systémem sociální ochrany obyvatelstva jsou četné. Stát vytváří a garantuje právní rámec práce s lidmi v organizacích, čímž jej podstatným způsobem limituje. Jednání zaměstnavatele, personálního manažera, liniového manažera, vedoucího zaměstnance, zástupců zaměstnanců, zaměstnance či uchazeče o zaměstnání je do značných podrobností předvídáno a regulováno především právem pracovním. To intenzivně reguluje politiku zaměstnanosti, vznik, změnu a skončení pracovního poměru, pracovní dobu, dobu odpočinku, odměňování i právní odpovědnost smluvních stran. V uvedených oblastech mohou zaměstnavatelé uplatnit vlastní iniciativu prostřednictvím různých stimulačních faktorů, např. na úseku závodního stravování nebo využívání volného času zaměstnanců, vyhlášením režimu pružné pracovní doby, stanovováním delší než zákonné dovolené (na zotavenou) atd.

Personální řízení též velmi úzce souvisí s právem sociálního zabezpečení, především s nemocenským, důchodovým a veřejným zdravotním pojištěním, s pojištěním/zabezpečením v nezaměstnanosti a náhradou škody způsobenou pracovním úrazem nebo nemocí z povolání. Ve větší či menší míře regulují určité aspekty personálního řízení též další obory, jako je např. občanské právo, právo správní nebo trestní. Bližší pozornost bude věnována vymezení pracovního práva a práva sociálního zabezpečení jako dvou základních součástí sociálního práva (*Sozialrecht, social law, diritto sociale, droit sociale*).¹

2.1. Pracovní právo

Novodobé české definice v důsledku „zúřednicení“ a „zdělničení“ pracovního práva (tj. vytvoření jednotného standardu ochrany pracujících) po roce 1948

¹ Sociální právo je v domácí literatuře jako stěžejní pojem použito v knize KOLDINSKÁ, K. *Sociální právo*. Praha: C. H. Beck, 2007. Zřejmě nejlépe propracované definice sociálního práva lze nalézt v německé odborné literatuře. Prof. Zacher před více než 30 lety definoval sociální právo velmi široce jako „všechna právní odvětví, která se vyznačují zvýšenou intenzitou sociálně politického obsahu.“ ZACHER. *Grundfragen theoretischer und praktischer sozialrechtlicher Arbeit*. VSSR, 1976.

obvykle chápou pracovní právo značně rozsáhle, zahrnující do něj též právo úřednické neboli právo státní a veřejné služby.² I v zahraničí se lze setkat s tímto přístupem, obvykle je však spíše projevem ambicí jednotlivých autorů. Příkladem může být přístup W. Silberschmidta, který pracovní právo chápal jako právo pracovní energie.³ Dalším posunem je zohlednění vývoje kolektivního pracovního práva a intenzivní státní účasti při zajišťování práva na práci.

Pražská učebnice pracovního práva (M. Bělina) vymezuje pracovní právo jako soubor právních norem upravujících individuální pracovní právo, kolektivní pracovní právo a zaměstnanost. Individuální pracovní právo pak blíže vymezuje jako soubor právních vztahů, v nichž pracovní sílu fyzické osoby občana užívá za odměnu jiný subjekt – zaměstnavatel, kterým je právnická nebo fyzická osoba. Kolektivní pracovní právo chápe jako oblast pracovního práva, která se v řadě případů prolíná s individuálním pracovním právem a doplňuje ho. Kolektivní pracovní právo pak vymezuje blíže skrze kolektivní pracovněprávní vztahy. Třetí oblast, právní úpravu zaměstnanosti, definuje jako regulaci vztahů, které vznikají při realizaci práva občana získávat prostředky pro své životní potřeby prací podle čl. 26 Listiny.⁴ Toto pojetí v zásadě odpovídá již Kaskelovu pojetí, který předmět pracovního práva chápal jako úpravu postavení zaměstnance ve vztahu k zaměstnavateli, spoluzaměstnancům téhož závodu i téhož pracovního odboru a ve vztahu ke státu. P. Hůrka vymezuje pracovní právo nejprve úžeji jako právní odvětví, které upravuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci při výkonu práce, aby následně opět přikročil k tripartitnímu dělení na individuální pracovněprávní vztahy, kolektivní pracovněprávní vztahy a právní vztahy vznikající na úseku zaměstnanosti.⁵ Ani Spirit se významně neodchyluje od tohoto dělení a charakterizuje pracovní právo jako soubor právních norem upravujících společenské vztahy pracovní, kterými jsou individuální a kolektivní vztahy vznikající a související s výkonem práce a dále vztahy vznikající při realizaci práva dle čl. 26 Listiny.⁶ Galvas v brněnské učebnici charakterizuje pracovní právo jako soubor právních norem, které upravují společenské vztahy vznikající při námezdní práci a vztahy s nimi související.

² KALENSKÁ, M. Pracovní právo v tržním hospodářství. *Právník*, 1992, č. 7–8, s. 696. K názorovému diskurzu srov. TOMEK, P. Právní povaha služebního poměru příslušníků SNB. *Právník*, 1989, č. 9–10, s. 854 nn. Právo státních úředníků a ozbrojenců nebylo považováno za součást pracovního (dělnického) práva. Takto je tomu i dnes stále např. v Rakousku či Německu.

³ SILBERSCHMIDT, W. *Das deutsche Arbeitsrecht*. I., 1926, II., 1929.

⁴ BĚLINA M. a kol. *Pracovní právo*. 2. dopln. a přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 3–4.

⁵ HŮRKA P. a kol. *Pracovní právo*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2011, s. 19–20.

⁶ SPIRIT, M. a kol. *Pracovní právo a právo sociálního zabezpečení v ČR*, Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, s. 21.

I brněnský kolektiv však do pracovního práva řadí problematiku související s právem na práci a jeho veřejnoprávní úpravou.⁷

Naopak Tröster tradičněji rozeznává pouze individuální a kolektivní pracovní právo. Pracovní právo pak chápe jako právo závislé práce.⁸ Stejně tak T. Liszcz.⁹ G. Löschnigg ve své renomované rakouské učebnici definuje pracovní právo stále v souladu s H. Pottohoffem jako zvláštní právo námezdních pracovníků a rovněž do něj řadí pouze individuální a kolektivní pracovní právo.¹⁰

Při zohlednění výše uvedených rozličných definic pracovního práva, stejně jako omezené schopnosti každé definice postihnout vnitřní bohatost obsahu českého pracovního práva, jej pro naše potřeby vymezujeme jako soubor právních norem upravujících výkon závislé práce fyzické osoby dávající se úplatně k dispozici zaměstnavateli (individuální pracovní právo), účast kolektivů zaměstnanců na řízení podniku či provozu zaměstnavatele za účelem dosažení sociálního smíru (kolektivní pracovní právo), jakož i státní politiku zaměstnanosti. Takto pojaté pracovní právo v sobě zahrnuje jak soukromoprávní, tak veřejnoprávní část.

2.2. Právo sociálního zabezpečení

České právo sociálního zabezpečení je obvykle členěno na subsystémy sociálního pojištění, státní sociální podpory a sociální pomoci, případně sociální služby.¹¹ Sociální pojištění je povinný (veřejnoprávní) finanční systém, kterým se fyzická osoba sama nebo někdo jiný tuto osobu povinně zajišťuje pro případ budoucí sociální události. Sociální pojištění může být základní nebo doplňkové. České sociální pojištění zahrnuje veřejnoprávní subsystémy, jako jsou nemocenské, důchodové a veřejné zdravotní pojištění. Věcně sem jistě patří též úprava odpovědnosti zaměstnavatele za škodu způsobenou zaměstnanci nemocí z povolání či pracovním úrazem (v jiných státech upravená jako samostatný obor úrazového pojištění),¹² pojištění v nezaměstnanosti a penzijní připojištění.

⁷ GALVAS, M. – GREGOROVÁ, Z. – HRABCOVÁ, D. *Základy pracovního práva*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010, s. 15.

⁸ TRÖSTER, P. Postavení pracovního práva v právním systému České republiky. In: *Kodifikace a dekodifikace soukromého práva v dnešním právním vývoji*. Praha: Karolinum, 1998, s. 91.

⁹ LISZCZ, T. *Pravo pracy*. 5. vyd. Warszawa: LexisNexis, 2008, s. 17.

¹⁰ LÖSCHNIGG, G. *Arbeitsrecht*. 11. vyd. ÖGB Verlag, 2011, s. 41 a 45.

¹¹ TOMEŠ in: P. Tröster a kol. *Právo sociálního zabezpečení*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 2 nn.

¹² Úrazové pojištění bylo uzákoněno i v České republice zákonem č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění. Tento právní předpis však nikdy nenabyl v celém rozsahu účinnosti a v roce 2012 bylo opět posunuto datum, kdy má nabýt účinnosti, a to na rok 2015 (některé části přitom mají nabýt účinnosti až v roce 2018) – viz zákon č. 463/2012 Sb. Původně bylo dokonce navrženo, aby tento zákon byl zcela zrušen – viz vládní návrh zákona o zrušení zákona o úrazovém pojištění.

Nemocenské pojištění je krátkodobým povinným veřejnoprávním pojištěním pro případ dočasné pracovní neschopnosti, nařízené karantény, těhotenství a mateřství a ošetřování člena domácnosti nebo péče o něj. Důchodové pojištění je povinné základní pojištění pro případ stáří, invalidity a smrti živitele. Systémy nemocenského i důchodového pojištění jsou dávkově definovány a průběžně financovány. Jedná se o univerzální pojištění vztahující se na všechny ekonomicky aktivní osoby. Univerzalita má oporu též v právní úpravě sociálního pojištění, která je s dílčími výjimkami jednotná pro všechny pojištěnce. Veřejné zdravotní pojištění obligatorním pojištěním upravujícím poskytování zdravotní péče distribuované pojištěncům s cílem zlepšit nebo zachovat jejich zdravotní stav či zmírnit jeho utrpení, pokud tyto služby odpovídají zdravotnímu stavu pojištěnců a účelu, jehož má být jejich poskytnutím dosaženo, jsou služby pro pojištěnce přiměřeně bezpečné; jsou v souladu se současnými dostupnými poznatky lékařské vědy a existují důkazy o jejich účinnosti vzhledem k účelu jejich poskytování.

Zabezpečení zaměstnance pro případ újmy na zdraví způsobené pracovním úrazem či nemocí z povolání není řešeno standardně úrazovým pojištěním, ale je od počátku 60. let minulého století řešeno v rámci pracovního práva jako objektivní odpovědnost zaměstnavatele za výsledek – za poškození zdraví, které zaměstnanec utrpěl za stanovených podmínek při výkonu práce.¹³ Též pojištění pro případ nezaměstnanosti není řešeno standardně veřejnoprávním sociálním pojištěním, ale v zákoně o zaměstnanosti v rámci tzv. pasivní politiky zaměstnanosti. Nezaměstnanost je první a nejdůležitější sociální událostí. Státem organizovaný systém zabezpečení pomáhá uchazečům o zaměstnání neztratit pracovní návyky a co nejdříve nalézt vhodné zaměstnání v České republice i, na žádost, v zahraničí. Pojištění pro případ nezaměstnanosti, pokud lze o něm vůbec takto hovořit, vykazuje úzké vazby na systém nemocenského a důchodového pojištění, neboť nárok na podporu v nezaměstnanosti je mimo jiné podmíněn splněním 12měsíční (čekací) doby účasti na důchodovém pojištění.

Penzijní připojištění bylo v České republice zavedeno v roce 1994 jako doplňkový důchodový systém, a to zákonem č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením, který nabyl účinnosti dnem 21. března 1994 (zákon o penzijním připojištění). Zákon o penzijním připojištění tento systém charakteri-

¹³ Tato socialistická koncepce, která přenášela odpovědnost za zmírnění následků částečné či úplné ztráty pracovní způsobilosti zaměstnance na zaměstnavatele, nemá již dnes své opodstatnění a institut zákonného pojištění zavedený v roce 1993 koncepční nedostatky zmírňuje nedostatečně.

zuje jako shromažďování peněžních prostředků od účastníků penzijního připojištění a státu poskytnutých ve prospěch účastníků, nakládání s těmito prostředky a vyplácení dávek penzijního připojištění.¹⁴ V souvislosti s reformou/stabilizací veřejnoprávního důchodového pojištění došlo v roce 2013 k vytvoření jednak důchodového spoření, jednak doplňkového penzijního spoření. Z fondů stávajícího penzijního připojištění byly vytvořeny tzv. transformované fondy. Penzijní společnost prostřednictvím transformovaného fondu provozuje penzijní připojištění nadále.

Z nepojistných systémů lze z hlediska úzkých vztahů k personálnímu řízení zmínit státní sociální podporu a pomoc v hmotné nouzi. Státní sociální podporou se stát podílí na krytí nákladů na výživu a ostatní základní osobní potřeby dětí a rodin a poskytuje ji i při některých dalších sociálních situacích. Systém pomoci v hmotné nouzi představuje základní součást pomyslné záchranné sítě pro osoby s příjmy nedosahujícími společensky uznané hranice (živobytí). Systém pomoci v hmotné nouzi, který je systémem sociální pomoci, pomáhá osobám s nedostatečnými příjmy zajistit financování základních životních podmínek. Jedná se o jedno z opatření proti sociálnímu vyloučení.

¹⁴ Penzijní připojištění je založeno na občanském (individualistickém) principu, tj. na vztahu penzijní fond – fyzická osoba. V České republice se tedy neuplatňuje zaměstnavatelský (profesní, odvětvový) princip, založený na vztahu penzijní fond – zaměstnavatel – zaměstnanec. Penzijní fond je právnickou osobou se sídlem na území České republiky. Penzijní fond lze založit pouze ve formě akciové společnosti.

3. Stanovení potřeby zaměstnanců a tvorba popisů pracovních míst

Každý zaměstnavatel má přirozený zájem stanovit takový počet zaměstnanců, který mu umožní plnit ve sjednaném objemu, kvalitě a času žádoucí úkoly výroby či služeb a to tak hospodárně, aby mohl konkurovat na trhu zboží a služeb a získal dostatečný počet zákazníků. Zejména velké organizace využívají k dosažení tohoto cíle dále uvedené metody.

Vytvoří si proto potřebnou normativní základnu. Obvykle si rozdělí zaměstnance do skupin podle profesí nebo vnitropodnikových útvarů. U každé skupiny si ověřují, zda výkon zaměstnanců této skupiny je přímo normovatelný. Pak stanoví pro tuto skupinu **výkonové normy**. Toto se týká především výrobních dělníků, popřípadě zaměstnanců hlavní činnosti organizace. Výkonové normy určují nezbytně nutný čas pro vykonání určitého druhu práce a potřebnou úroveň kvality této práce. Podle úrovně těchto norem a podle délky pracovní doby a podle jiných ukazatelů (např. překračování norem, délky dovolené, průměrné doby pracovní neschopnosti) lze poměrně přesně vypočítat žádoucí počet zaměstnanců této skupiny. Tento počet má přímou vazbu na kalkulaci výrobků nebo služeb, a tudíž i na mzdové prostředky.

Druhou skupinu tvoří „režijní“ dělníci (např. údržbáři, seřizovači, uklízeči apod.). I pro tuto skupinu lze stanovit pro vybrané profese výkonové normy. Tam, kde nelze použít výkonové normy, lze použít tzv. **normativy obsluhy**, které stanoví počty uvedených skupin pracovníků v závislosti na počtu strojů a zařízení, na jejich složitosti nebo stáří. Počty těchto pracovníků se vypočítávají nepřímo, tj. v závislosti na vybraných ukazatelích a bez přímé závislosti na kalkulaci výrobků nebo služeb a tudíž i bez vazby na mzdové prostředky.

Mezi „režijní“ zaměstnance patří i většina technicko-hospodářských pracovníků. Pro ně lze jen výjimečně vypracovat výkonové normy. Jejich počet lze určit nepřímo v závislosti na vybraných ukazatelích. Vznikají tak **normativy osobních stavů** a to obvykle pro vnitropodnikové útvary. Tyto normativy nemají opět přímou vazbu na kalkulaci výrobků a služeb ani na mzdové prostředky, stejně jako u „režijních“ dělníků.

Nedostatek přímé vazby na kalkulace výrobků a služeb lze odstranit tzv. **kalkulační metodou**, která spočívá ve výpočtu mzdových prostředků pomocí

souhrnných výkonových norem. Častěji lze úhrn mzdových prostředků odvodit také od závazků v kolektivní smlouvě, která stanoví růst průměrných výdělků proti předcházejícímu roku. Podle tohoto procenta lze vypočítat úhrn mzdových prostředků, a ten pak rozdělit podle vypočtených výkonových norem a normativů na jednotlivé vnitropodnikové útvary.

Nejčastější metodou stanovení potřeby zaměstnanců je **metoda kvalifikovaného odhadu**, která spočívá ve využívání zkušeností vybraných řídicích pracovníků. Tito jsou schopni objektivně posoudit potřebu zaměstnanců na základě znalostí pracovních jednotlivých agend, včetně těch, které nelze přímo normovat. Při této činnosti využívají často poznatků z jiných organizací s příbuzným zaměřením činnosti, je zde možné brát v úvahu již uznávané standardy, základy pro srovnání (*benchmarking*) a řešení s nejlepšími výsledky (*best practices*). Takto se stanovuje potřeba zaměstnanců zejména v malých organizacích.

Stanovené počty zaměstnanců (nejčastěji v členění na jednotlivé činnosti nebo útvary) je nutno dále rozčlenit podle pracovních míst. Podkladem jsou **popisy pracovních míst** zpracované pro každé pracovní místo v organizaci. Tyto popisy charakterizují jak hlavní pracovní činnosti nutné k jejich zastávání, tak i povinnosti, odpovědnost a platové zařazení zaměstnanců, kteří na nich mají pracovat. Součástí popisů jsou i nezbytné kvalifikační předpoklady, stanovené nejčastěji stupněm a směrem žádoucího vzdělání, délkou odborné praxe včetně její specifikace a případně dalšími zvláštními požadavky (např. znalost určitých jazyků, oprávnění řídit automobil atd.).

Popisy pracovních míst zpracovávají příslušní vedoucí ve spolupráci s personalisty a odborníky pro organizaci a techniku řízení.

3.1. Množství práce a pracovní tempo z hlediska pracovních předpisů

Množství práce, které může zaměstnavatel po zaměstnanci požadovat, je přímo ovlivněno délkou pracovní doby na jedné straně, a rychlostí pracovního tempa správně motivovaného zaměstnance na straně druhé.¹⁵ Množství požadované práce, pracovní tempo, popřípadě normu spotřeby práce je oprávněn určit zaměstnavatel (jelikož se jedná o opatření vůči více zaměstnancům, doporučuje se pro toto opatření podoba vnitřního předpisu),¹⁶ případně mohou

¹⁵ Srov. JANKOWIAK, J. Ochrana psychického zdraví zaměstnance při práci v Estonsku, Lotyšsku, Slovensku, Maďarsku a v Polsku (přehled právních předpisů). *Acta Universitatis Carolinae*. 2009, č. 2.

¹⁶ Působí-li u zaměstnavatele odborová organizace, je zaměstnavatel povinen projednat s ní množství práce a pracovní tempo.

být dohodnuty v kolektivní smlouvě. Ten, kdo je oprávněn stanovit množství požadované práce, pracovní tempo nebo normu spotřeby práce, je oprávněn je také změnit. Při určování množství práce a pracovního tempa je zaměstnavatel povinen dle ustanovení § 300 ZP vzít v úvahu:

- a) fyziologické a neuropsychické možnosti zaměstnance,
- b) předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a
- c) čas na přirozené potřeby, jídlo a oddech.

Pojmy „množství požadované práce“ a „pracovní tempo“ je třeba vykládat široce jako zahrnující též celý systém organizace práce a samotné pracoviště.¹⁷ Proto je nutno příkazu zákonodárce rozumět tak, že soulad pracoviště, systému organizace práce a i přidělované práce musí odpovídat fyziologickým a neuropsychickým možnostem zaměstnanců. Zkoumání jejich souladu jakož i zdraví a schopností konkrétního uchazeče o zaměstnání (zaměstnance) ve vztahu k jím vykonávané práci je od 1. 4. 2012 úkolem poskytovatele pracovnělékařských služeb. Zaměstnavatel může pro tyto účely využít kritérium průměrného zaměstnance (zaměstnankyně). Tento průměrný zaměstnanec (zaměstnankyně) však nesmí vycházet z fyziologických a neuropsychických možností příznačných pouze pro jedno pohlaví.

Fyzicky a psychicky velmi náročným je způsob činnosti, kdy si zaměstnanec nemůže volit pracovní tempo sám, ale musí se podřizovat rytmu strojového mechanismu, úkolu či rytmu jiných osob (tzv. „práce ve vynuceném pracovním tempu“). Pokud se navíc vynucené pracovní tempo kombinuje s vysokou frekvencí pracovních úkonů, stoupá strmě pro zaměstnance stres plynoucí z takového zaměstnání.¹⁸ Práce spojená s vysokým pracovním tempem, konaná pod časovým tlakem, s omezenými možnostmi přestávek a odpočinku, je příčinou rychlého nástupu únavy zaměstnance a způsobuje nedostatečné možnosti zotavení organismu zaměstnance, na což je nutno pamatovat zařazováním bezpečnostních přestávek, respektive jiných opatření pro omezování negativních vlivů práce na zaměstnance. Se vzrůstajícím podílem těžce duševně pracujících zaměstnanců stoupá též počet psychických onemocnění ma-

¹⁷ Srov. Úmluvu MOP č. 155 a Úmluvu č. 161 o závodních zdravotních službách.

¹⁸ Proto se také práce konaná ve vynuceném pracovním tempu, jde-li o trvalý výkon, zařazuje do druhé kategorie pro účely ochrany zdraví při práci (srov. bod 10 přílohy č. 1 vyhlášky č. 432/2003 Sb.). Práce ve vynuceném tempu musí být v zájmu omezení jejich nepříznivého vlivu na zdraví zaměstnanců přerušovány bezpečnostními přestávkami v trvání alespoň 5–10 minut po každých 2 hodinách nepřetržité práce nebo musí být zajištěno střídání činností, popřípadě zaměstnanců (§ 33 nařízení vlády č. 361/2007 Sb.). Práce ve vynuceném tempu jsou dále zakázány těhotným ženám a mladistvým (§ 2 a 6 vyhlášky č. 288/2003 Sb.).

jících původ v neúměrně vysokém pracovním nasazení zaměstnanců. Proto by zaměstnavatel měl identifikovat též potenciální zdroje psychického zatížení zaměstnance¹⁹ a snažit se je eliminovat. Ochranu zdraví při práci s psychickou zátěží obsahují ustanovení § 31 až 33 nařízení vlády č. 361/2007 Sb. Tato úprava je však nedostatečná a svým obsahem neodpovídá novým hrozbám spojeným s výkonem především nemanuálních prací v současné postmoderní době.²⁰

Zaměstnanec musí před zahájením práce být seznámen s určením množství požadované práce, s pracovním tempem (se skutečností, že bude pracovat ve vynuceném tempu) a s normou spotřeby práce, byla-li stanovena. Zaměstnanec má dále právo na vykonání přirozených potřeb, na jídlo a na oddech, a to i během pracovní doby. Dobu určenou pro jídlo a oddech stanoví zaměstnavatel, a to buď jako přestávku v práci na jídlo a oddech, lze-li výkon práce přerušit, nebo jako tzv. přiměřenou dobu na oddech a jídlo.²¹ Doba odpočinku a jídla spadající do přestávky v práci se do pracovní doby nezapočítává. Z hlediska dobrých mravů vyplývá požadavek, aby za pracovní dobu byly považovány také ty časové úseky, kdy zaměstnanec koná přirozenou potřebu, či doby drobné ztráty pozornosti a pracovního nasazení.

¹⁹ Srov. čl. 6 odst. 2 a 3 směrnice č. 89/391/EHS nebo směrnici č. 90/270/EHS.

²⁰ Jako inspirační zdroj pro změnu nedostatečné české úpravy by mohlo posloužit např. slovenské nařízení vlády ze dne 10. 5. 2006, o podrobnostech ochrany zdraví před nepříznivými účinky nadměrné fyzické, psychické a senzorické zátěže při práci (publikované pod č. 276/2006 Z. z.). Cit. nařízení ukládá zaměstnavateli, aby v rámci opatření proti nadměrné psychologické zátěži angažoval mj. psychologa (§ 4 odst. 1), shromáždil potřebné informace před podniknutím preventivních opatření (§ 4 odst. 2), a tato opatření přizpůsobil povaze práce, pracovišti (§ 4 odst. 3, dále rozvedeno v části A přílohy č. 6) a povaze psychické zátěže konkrétního zaměstnance (§ 4 odst. 4, což se realizuje skrze specifické testy zavedené tímto nařízením, blíže viz část B přílohy č. 6). Ust. § 5 předmětného nařízení stanoví identifikační kritéria nadměrné psychické zátěže. Ust. § 6 odst. 1 cit. nařízení ukládá přijmout technické, organizační a jiné opatření, aby bylo odstraněno nadměrné psychologické zatížení. Již v rámci technických opatření musí zaměstnavatel zabezpečit ergonomické a kvalitní pracovní podmínky (§ 6 odst. 1).

²¹ Blíže např. BĚLINA, M. – DRÁPAL, L. a kol. *Zákoník práce*. 1 vyd. C. H. Beck, 2012, komentář k ust. § 88 a 89 zpracovaný M. Štefkem.

4. Personální marketink. Získávání nových a rozvoj stávajících zaměstnanců

Personální marketink je řídicí proces, který zabezpečuje získávání, udržení a rozvoj správných vnitřních zákazníků – zaměstnanců zaměstnavatele. Zabezpečuje tak vazbu jak na vlastní organizaci, tak i její organizační strukturu.

4.1. Principy personálního marketinku

Cílem personálního marketinku je získat a udržet zaměstnance, kteří zajistí zaměstnavatelské organizaci dosažení plánovaných výsledků.

Platí zde podobné pravidlo jako u obchodního marketinku. Zaměstnanci jsou interní zákazníci a personální marketink musí zabezpečit, aby při získávání nových zaměstnanců to nebyli jen oni, kdo se „**prodávají**“ organizaci, ale že i ona se „**prodává**“ jim. Vedoucí zodpovědní za výběrový cyklus a všichni, kteří jsou zapojeni do tohoto cyklu, musí dodržovat vysokou úroveň profesionality v plánování a vedení jednání se zájemci při zjišťování jejich potřeb a nabízet jim řešení, která tyto potřeby uspokojí. Vedoucí se musí umět vypořádávat s námitkami zájemců o místo, znát konkurenci a její nabídky. Mají vědět, jak zjistit faktory rozhodování a jak ovlivnit rozhodovací proces. Dále mají umět se zájemcem efektivně „uzavřít obchod“.

Jestliže se mají získat a udržet ti nejlepší zaměstnanci, je nutné umět o ně bojovat s konkurencí – podobně jako při získávání a udržování zákazníků. Dobří zájemci o místo u zaměstnavatele budou jistě získáváni i konkurencí, čili jinými osobami, které mají podobné potřeby nábory.

Náplň personálního marketinku je možno, podobně jako u obchodního marketinku, popsat takto:

- vyhledávání vhodných zájemců o zaměstnání v organizaci,
- vzbuzení jejich pozornosti,
- sjednání schůzky s nimi,
- poznání jejich potřeb,
- získávání zájmu o nástup,

- nabídnutí pokrytí potřeb zájemců,
- získání souhlasu zájemců s jejich nástupem do zaměstnání,
- příprava pro nástup nových zaměstnanců,
- motivace existujících zaměstnanců,
- péče o zaměstnance a jejich personální rozvoj.

Velice důležitá je péče o stávající zaměstnance, jejich motivace, vzdělávání a rozvoj, péče o pracovní podmínky, sociální klima v organizaci, systém rozvojového hodnocení, systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, vztahy s odbory.

4.2. Personální politika a personální strategie

Personální politika je klíčovou součástí strategického plánování každé organizace. Je stanovením předpokládaného chování nebo pravidel chování, které je třeba uplatňovat v celé organizaci. Je vyjádřením hodnot a přesvědčení zaměstnavatele, týkajících se hlavních jejích funkcí. Politika stanoví nejen, co má zaměstnavatel v úmyslu dělat (její cíle), nýbrž i jak zaměstnavatel předpokládá, zamýšlí těchto cílů dosáhnout. Politiku je nutno odlišit od strategie.

Strategie zaměstnavatele stanoví dlouhodobé cíle, kterých je třeba dosáhnout, a hlavní mechanismy, které to mají umožnit. Její strategické cíle mají poskytnout rámec pro vytvoření operačního plánu, zatímco politika poskytuje etický nebo behaviorální kontext tohoto rámce. Jakmile je vytvořena a odsouhlasena celková marketinková strategie organizace, pak je nutné určit personální a další strategie. Následující schéma ukazuje jednoduchou formou tento proces.

Do dlouhodobých personálních úkolů, které mohou být součástí personální strategie, spadají tyto strategické úkoly:

- zabezpečit pokrytí potřeb lidských zdrojů – jednak krátkodobě, jednak dlouhodobě – na několik příštích let (obvykle pět), a to jak v celkovém počtu, tak i v kategoriích zaměstnanců;
- udržet potřebné zaměstnance, stimulovat je k setrvání;
- udržovat mzdové a platové úrovně dostatečné k získávání nových zaměstnanců;
- dosáhnout harmonie ve vztahu mezi vedoucími a jejich podřízenými;
- zabezpečit rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců;

- zavést správný komunikační systém mezi vedením a ostatními zaměstnanci a mezi odděleními a jednotlivými zaměstnanci;
- zabezpečit, aby se organizace uměla vypořádat s výsledky změn.

Externí vlivy na personální strategii je možno znázornit takto:



Na uvedené externí vlivy lze reagovat těmito variantami, které plynou z vlivů výše zmíněných faktorů:

- nabrat nezkušené pracovníky zvenčí a vyškolit je interně,
- buď zvýšit počet interních zaměstnanců k pokrytí zvýšené poptávky, anebo využívat služeb subkontraktorů (musí ovšem dojít ke změně způsobu výkonu práce),
- buď zvýšit, nebo snížit počet zaměstnanců na celý a na částečný úvazek,
- buď přitahovat zkušené pracovníky do dané lokality, anebo přemístit a rozšířit zařízení organizace do lokalit(y) s lepšími poměry na trhu pracovních sil,
- buď pokračovat ve ctění dosavadních ujednání s odbory, nebo se snažit současné kolektivní smlouvy pozměnit.

Je nutné brát v úvahu též **interní vlivy** na personální strategii, jako jsou velikost organizace, organizační struktura, charakter a obsah práce, individuální nebo týmový charakter práce, demografická, ekonomická a sociální struktura pracovníků, jejich znalosti a dovednosti, bytové podmínky.

Všechny tyto varianty jsou možné kroky personálního vedení v souvislosti s měnicími se podmínkami organizací. Mohou být hodnoceny zejména z hlediska kvantitativního, ale také kvalitativního.

4.3. Reakce na externí trh pracovních sil a měnicí se demografické podmínky

Situaci pracovních sil každé organizace, zejména odchod vlastních zaměstnanců a získávání nových, ovlivňují kromě jiných i demografické vlivy. Mezi ně lze zahrnout:

- **nedostatek pracovních sil, či jejich nadbytek**

V ČR je v různých oblastech různá úroveň nezaměstnanosti, přesto některé specifické profese zaznamenávají nedostatek pracovních nabídek; nejkritičtější je v tomto směru situace v Praze. Ač se zpravidla jedná o specialisty – např. programátory – existuje i nedostatek méně kvalifikovaných zájemců o zaměstnání – např. stavebních dělníků.

- **věkové rozložení**

Je třeba brát v úvahu fakt, že v ČR bude s přibývajícími lety poměrně více nabídek zájemců postproduktivního a méně produktivního věku. Mnozí zaměstnavatelé doposud dávají přednost pracovníkům do určité věkové hranice; v budoucnu budou muset změnit tento postoj. Uchazečů v produktivním věku bude ubývat a potřebu pracovních sil bude nutno pokrývat více zájemci v postproduktivním věku.²²

- **struktura podle pohlaví**

Díky sníženému růstu populace bude třeba zaměstnávat více žen ve většině povolání, kde v současnosti mají jen mizivé zastoupení – např. armáda, bezpečnost atd.

- **nedostatek potřebné kvalifikace zaměstnanců, zejména v důsledku strukturálních změn**

Tato okolnost se projeví nejen u vlastních zaměstnanců, ale i zájemců o zaměstnání. Většina zaměstnavatelů bude muset zajišťovat přípravu na zaměstnání v daleko větším rozsahu než v současnosti.²³

²² ŠTYGLEROVÁ, T. – NĚMEČKOVÁ, M. Population Projection of the Czech Republic to 2100. *Demografie: Review for Population Research* [online]. 2013, č. 4, [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013ediciplan.nsf/publ/1803-13-q4_2013>.

²³ KALOUSKOVÁ, P. – VOJTĚCH, J. *Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol – souhrnný přehled* [online]. Praha, 2008, [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <<http://www.nuov.cz/potreby-zamestnavatele-a-pripravenost-absolventu-skol-2>>.

- **mobilita zdrojů pracovních sil**

Současná úroveň mobility je zatím v ČR velmi nízká. Profesní mobilita se dá cílenou přípravou na povolání v dohledné době zvýšit, místní mobilita se v důsledku současné i budoucí bytové situace zvýší až za mnoho let.²⁴

- **počet zaměstnanců ve vztahu k délce pracovní doby**

Zatím co v současnosti převážná většina zaměstnanců v ČR pracuje na plný úvazek, v ekonomicky vyspělých státech je podíl zaměstnanců se zkráceným pracovním úvazkem několikanásobně vyšší. Dopad je v uvedených zemích nejen sociální – větší počet disponibilních pracovních míst snižuje nezaměstnanost a mnohým pracujícím, zejména ženám tento režim vyhovuje, tak i ekonomický – lepší využití pracovní doby se projeví zvýšením produktivity práce.²⁵

4.4. Strategické aspekty náboru a výběru zaměstnanců

U některých organizací není nábor a výběr předem naplánován a připraven, takže může nastat následující situace:

„Petr dal výpověď – problém! Honem musíme dát inzerát do novin, aby to vyšlo ještě příští týden!“

„Je to beznadějně – sotva je vyškolíme, najdou si místo někde jinde.“

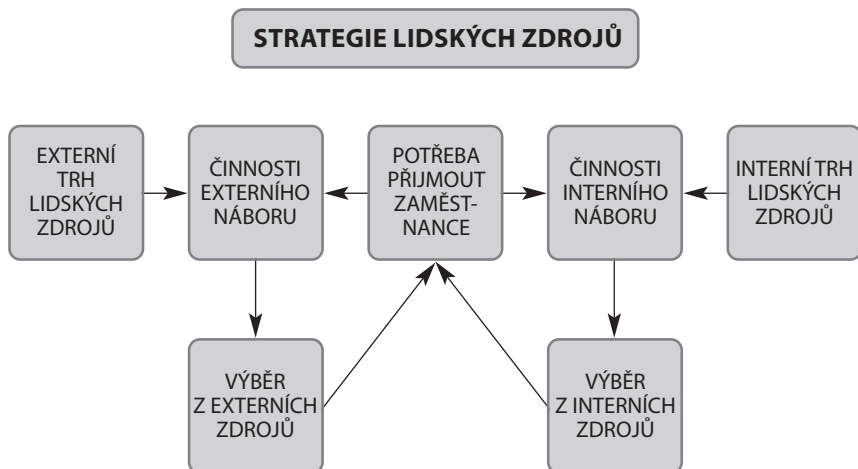
„To není moje chyba – prostě nemůžeme dostat ty správné lidi.“

Často je nábor zaměstnanců prováděn jen jako reaktivní činnost, bez jakéhokoliv propojení na strategii a bez interní koherence. Správný výběr tzv. „vítězných týmů“ předpokládá respektovat celou řadu aspektů dále uvedených. Nejprve je nutno posoudit trh lidských zdrojů a pak i několik různých druhů přístupů k flexibilnímu výběru. Nábor již „hotových, zkušených odborníků“ je třeba porovnat s možností výchovy vlastních zaměstnanců, probrat zaměření na specifické dovednosti (nebo skupiny dovedností) a zaměření na určité úrovni, na plánovanou „fluktuaci“ zaměstnanců v organizaci. Z výše uvedených úvah vyplyne pohled na strategickou roli náboru zaměstnanců.

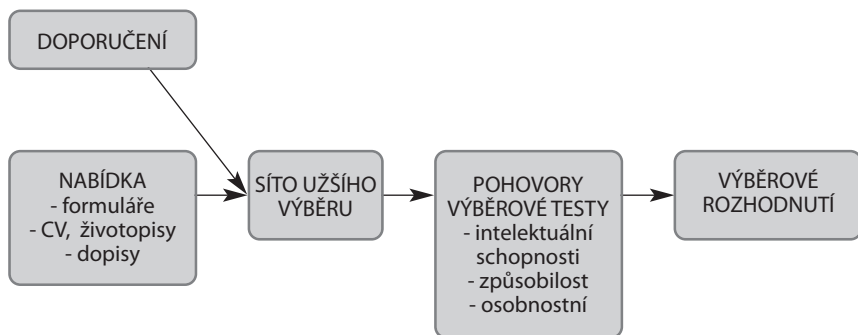
²⁴ Průzkum mobility pracovní síly. *Bulletin ITP* [online]. 2008, č. 4, [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <<http://www.komora.cz/institut-trhu-prace-podpurny-system-sluzeb-zamestnanosti-itp/informace-z-kraju/zlinsky-kraj/e-bulletin-42008.aspx>>.

²⁵ FERENC, J. *Vývoj intenzity práce od roku 2008 do 1. čtvrtletí 2010* [online]. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta06092010.doc>>. Počet obvykle a skutečně odpracovaných hodin v týdnu podle druhu úvazku a postavení v zaměstnání v letech 2006-2009. *Ročenka statistiky trhu práce 2010* [online]. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/3111-10>>.

Propojení náboru a výběru z interních a externích zdrojů je zřejmé z tohoto schématu:



Prvky výběrového procesu jsou tyto:



4.5. Rozhodování o vhodnosti externích či interních zdrojů

Organizace mohou získávat zaměstnance z **externího trhu** práce nebo investovat do efektivního systému tréninku a kariérového rozvoje **interního trhu** práce, zejména uvolňovaných zaměstnanců. Oba přístupy mají své klady a zápory.

Některé organizace mají vysokou fluktuaci svých zaměstnanců a masově přijímají nové, jiné si zakládají na rozvoji svých vlastních specialistů, kteří u nich zůstávají dlouho.

V České republice až donedávna nebylo zvykem, aby zaměstnanec často měnil zaměstnavatele, v některých případech dokonce zůstával u stejného zaměstnavatele po celý svůj produktivní věk. Tato situace se již nějakou dobu mění, zatím ale většinou v rámci jedné lokality; díky rozvoji dopravy se rádius dojíždění do práce zvětšuje. V ekonomicky rozvinutých zemích již není nezvyklé, že zaměstnanec opouští svého zaměstnavatele a stěhuje se do jiného bydliště, třeba na opačném konci země, nebo dokonce i v jiném státě.

Pokud jde o zapojení jednotlivých personálních činností do personálního marketinku – potom, i když v rozličné míře – jsou do něj zapojeny všechny: plánováním počtu zaměstnanců počínaje a jejich propouštěním konče.

V rámci EU existuje od roku 2004 možnost získat **profesní certifikát**, který je uznáván ve všech zemích EU, v EHP a Švýcarsku, a tudíž je možné být zaměstnán kdekoliv v těchto zemích v rámci daných místních zákonů. Stále se ale **mobilita pracovní síly** z jednoho státu do druhého rozvíjí v Evropě mnohem pomaleji, než jak je uplatňována jinde ve světě, v ekonomických celcích jako je USA.

4.6. Nábor zaměstnanců

Nábor zaměstnanců je cílevědomá činnost organizace směřující k získání nových zaměstnanců **z externích zdrojů**. Uvolněná nebo nová pracovní místa lze obsazovat i vlastními zaměstnanci, pokud jsou upotřebitelní na jiných, zpravidla vyšších místech, a lze je nahradit na místech dosavadních. Úspěšnost náboru je podmíněna vhodnou propagací, kterou jsou volná pracovní místa nabízena. Ta nesmí být klamavá, vztahují se na ni příslušná ustanovení obchodního zákoníku.

Propagace je nejčastěji zajišťována:

- spoluprací s krajskými pracovišti Úřadu práce ČR,
- vývěskami na objektech organizace nebo i uvnitř organizace (o potřebě organizace získat nové zaměstnance se tak dozvědí všichni její zaměstnanci, kteří mohou sami pomoci při vyhledávání nových, potenciálních zaměstnanců),
- inzeráty na internetu,
- inzeráty v denním tisku nebo odborných časopisech,

- oznámeními v televizi nebo v rozhlasu,
- hlášeními v místním rozhlasu,
- spoluprací se speciálními zprostředkovatelskými agenturami (zpravidla za úplatu).

Největší význam **spolupráce s Úřadem práce ČR** spočívá v bezplatnosti a rychlosti této služby. Oznamovací povinnost ve vztahu k nově vytvořeným či uvolněným pracovním místům byla obecně zrušena, zachována zůstala pouze v souvislosti se zahraniční zaměstnaností za účelem tzv. testu pracovního trhu.

Úřady práce zveřejní nahlášená volná pracovní místa na svých vývěskách a konfrontují je se seznamy uchazečů o zaměstnání. Pokud dojde k rámcové shodě mezi charakteristikami volného pracovního místa a uchazeče, pak mu toto pro něj vhodné místo nabídnou. Uchazeč o zaměstnání je povinen projednat případný nástup s organizací, která volná místa nabízí; nedojde-li k přijetí, oznámí to úřadu práce.

Při nábore zaměstnanců platí zásada, že na každé volné pracovní místo je žádoucí hledat **více zájemců, aby byl možný výběr** nejvhodnějšího z nich.

5. Výběr a přijímání zaměstnanců

Kolektiv plně kvalifikovaných a ambiciózních zaměstnanců je jedním z rozhodujících článků úspěšného personálního řízení, který v sobě zahrnuje jak **zájem obecný**, daný pracovněprávními předpisy, tak **zájem zaměstnavatele**, spočívající ve snaze vybrat ze zájemců o zaměstnání ty nejvhodnější, tak i **zájem potenciálních zaměstnanců** nalézt zaměstnání, které je bude uspokojovat. Proto výběr vhodných zaměstnanců je pro každou organizaci mimořádně důležitý. Zjištění, že vybraní nejsou „ti praví“, může nastat až za delší dobu a znamená zbytečně vynaložené náklady, úsilí a čas. Propouštění zaměstnanců proti jejich vůli je vždy nepříjemná záležitost a může mít za následek jak neplnění plánu výkonů, tak i poškozenou pověst vybírajícího vedoucího a někdy i celé organizace.

5.1. Formální postup při výběru a přijímání vhodného zaměstnance do velkého výrobního podniku

Přijímací řízení s budoucím zaměstnancem se často nazývá technologií pracovněprávních předpisů. Má-li být optimální, musí být zároveň využity současné poznatky psychologie, sociologie a andragogiky.

Uvedený vzorový pracovní postup pro přijímání zaměstnanců může mít poněkud odlišný sled jednotlivých operací zejména vzhledem k velikosti zaměstnavatelské organizace, nebo obsazení personálního útvaru. Neměla by však být vynechána ani jedna operace.

Operace a pracovní postup:

- Personální útvar (zpravidla osobní či náborové oddělení) – dále jen PŮ – obdrží ústní nebo písemnou poptávku zájemců o zaměstnání; pokud se zájemce zajímal o zaměstnání v jiném vnitropodnikovém organizačním útvaru, např. přímo u mistra v dílně nebo u jiného vedoucího, odkáže ho tento na PŮ.
- V reakci na písemnou poptávku pozve PŮ zájemce k informativnímu pohovoru. Na telefonický dotaz, nebo při osobní návštěvě, informuje PŮ zájemce bezprostředně o pracovních, mzdových a sociálních pod-

mínkách zaměstnání. Taková informace obsahuje např. tyto údaje: druh práce, místo jejího vykonávání, způsob odměňování, sociální služby poskytované zaměstnavatelem atd. Zájemce současně PŮ informuje o plnění kvalifikačních požadavků, o pracovněprávním vztahu k dosavadnímu zaměstnavateli, o důvodech změny zaměstnání a o svých nárocích.

- PŮ posoudí, zda existují předpoklady, aby zájemce mohl být přijat. Nevyhovuje-li (např. nemá potřebnou kvalifikaci nebo odmítá přijmout uplatňovaný pracovní režim – např. práci na směny), PŮ skončí přijímací řízení. Jsou-li ale u zaměstnavatele neobsazena jiná, pro zájemce vhodná pracovní místa, nabídne mu je. Získá-li PŮ dojem, že zájemce vyhovuje požadavkům organizace a má zájem o nabízenou práci, pokračuje přijímací řízení.
- PŮ předá zájemci k vyplnění osobní dotazník. Poučí ho, jak dotazník vyplnit, jaké podklady má k tomu použít a jaké musí předložit spolu s vyplněným dotazníkem. Ujistí ho, že s uvedenými informacemi bude zacházeno v souladu s platnými předpisy o ochraně osobních údajů. Pokud jde o náročnější pracovní místo, požádá zájemce o napsání životopisu a zároveň stanoví termín k odevzdání dotazníku, případně i životopisu.
- Zájemce odevzdá vyplněný dotazník, případně i životopis, PŮ, který na základě předložených dokladů (např. vysvědčení, legitimace, potvrzení atd.) ověří vyplněné údaje. PŮ poté postoupí vyplněný dotazník, případně i životopis, vedoucímu útvaru, ve kterém by měl zájemce pracovat (dále jen „vedoucímu“).
- Vedoucí prostuduje předložené podklady, a pokud se mu zájemce jeví vhodným, požádá případně PŮ o získání dalších podkladů (např. referencí vybraných osob o zájemci), či výsledků různých zjištění (např. o zdravotním stavu, psychodiagnostického vyšetření, pracovní způsobilosti přímo na pracovišti atd.).
- Jeví-li se zájemce i po prostudování doplňkových podkladů vedoucímu vhodným, pověří ten PŮ, aby ho pozval k výběrovému přijímacímu pohovoru. Jeho cílem je ověřit získané informace, případně je doplnit a osobně poznat zájemce (jeho chování, názory, vzhled atd.).
- Přijímací pohovor vede vedoucí za případné účasti zástupce PŮ či vybraných zaměstnanců organizace. Na jeho závěr sdělí vedoucí zájemci termín zprávy o výsledku pohovoru.

- Vedoucí provede obdobné kroky s ostatními zájemci a rozhodne, kterému z nich nabídne volné pracovní místo. Využije při tom podkladů PÚ, který předběžně zhodnotí informace o všech zájemcích a vypracuje doporučení na jejich přijetí či odmítnutí, která řádně zdůvodní. Je možné navrhnout pro některé z nich i jiné, než původně uvažované pracovní zařazení. Své rozhodnutí sdělí PÚ.
- PÚ se přesvědčí, zda vybraný zájemce má řádně ukončený pracovní poměr.
- PÚ uzavře jménem zaměstnavatele pracovní smlouvu se zájemcem. Obsah pracovní smlouvy je stanoven vnitropodnikovými předpisy v souladu se zákoníkem práce. Další podmínky pracovního poměru mohou být oběma stranami dohodnuty, pokud s nimi obě strany souhlasí.
- PÚ vystaví pro nového zaměstnance předepsané doklady osobní evidence (osobní karta, podklady pro počítač, osobní číslo zaměstnance, evidenční kartu, čip či lístek k evidenci docházky apod.). Vyhotoví současně oznámení o nástupu, které rozešle vnitropodnikovým útvarům podle předepsaného rozdělovníku.
- PÚ po odsouhlasení příslušným vedoucím vystaví mzdový či platový výměr, kterým se stanoví pevná část mzdy a určí způsob výpočtu její pohyblivé části. Výměr je přílohou k pracovní smlouvě;
- Mzdová účtárna vystaví mzdový list a zaznamená do něj údaje podle zápočtového listu.
- PÚ vystaví zaměstnanci závodní průkaz nebo jiný doklad opravňující ke vstupu do organizace, poučí ho o zacházení s ním, a pokud je to třeba, o předpisech o služebním a státním tajemství.
- PÚ přidělí zaměstnanci skříňku v šatně (pokud existuje) a poučí ho o pravidlech pobytu v ní a umývárkách.
- PÚ zajistí provedení vstupní instruktáže, což zaměstnanec potvrdí svým podpisem. Během vstupní instruktáže je poučen o základních předpisech týkajících se bezpečné a hygienické práce, seznámen s historií organizace, s jejím výrobním programem či jinou hlavní činností, s vnitřní organizační strukturou, případně s uzavřenou kolektivní smlouvou, a je mu předán pracovní řád k prostudování a dodržování. Jeho převzetí a seznámení s ním potvrdí zaměstnanec svým podpisem.
- PÚ uvede nového zaměstnance na pracoviště a předá ho příslušnému vedoucímu, který zařizuje další náležitosti přijímacího řízení.

- Vedoucí přidělí novému zaměstnanci pracovní místo, zařadí ho do pracovní skupiny, seznámí ho s pracovními úkoly, s režimem pracovní doby, s povinnostmi při vedení prvotní evidence, vysvětlí mu zásady organizačních vztahů na pracovišti i útvarů, s kterými přijde do pracovního styku. Představí pracovníka nejbližším spolupracovníkům. V některých případech mu určí instruktora, který ho bude seznamovat v počátečním období se vším, co bude potřebovat pro rychlou adaptaci, případně sestaví pro něj podrobný plán pracovní a sociální adaptace.
- Vedoucí – někdy společně s bezpečnostním technikem – provede podrobnou instruktáž o bezpečné a hygienické práci na pracovišti, o používání ochranných pomůcek, o stanovištních první pomoci a o protipožární ochraně. Provedení této instruktáže se zanesse do zvláštních tiskopisů a zaměstnanec je stvrzuje svým podpisem.
- Vedoucí seznámí zaměstnance s rozmístěním výdeje pracovních pomůcek, nářadí, materiálu apod. a zajistí mu vystavení dokladů, na základě kterých mu mohou být vydány pracovní pomůcky, nářadí, pracovní oděv apod.
- PÚ, zpravidla pro skupinu více přijatých zaměstnanců, zajistí jejich představení, vedoucím funkcionářům zaměstnavatelské organizace a odborů. Někdy proběhne takové představení až po uplynutí zkušební doby. Při této příležitosti vysvětlí vedoucí pracovníci organizace její společenskou důležitost a některé hlavní body sociálního plánu. Předseda odborové organizace má možnost seznámit nové pracovníky s plánem činnosti odborové organizace.
- Přijímací řízení nového zaměstnance končí.

5.2 Získávání a zpracovávání osobních údajů během výběrového řízení

Zaměstnavatel by měl předem informovat všechny potenciální uchazeče o důvodech a rozsahu zpracovávání získávaných osobních údajů, zejména je nutno ošetřit, jak bude naloženo s osobními údaji po skončení výběrového řízení u uchazečů, kteří nebyli vybráni.

Zaměstnavateli je obecně zakázáno shromažďování osobních údajů netýkajících se výkonu práce nebo vzniklého pracovněprávního vztahu (ustanovení § 316 odst. 4 ZP). Zaměstnavatel tak není bez zákonného opodstatnění oprávněn ani získávat a zpracovávat údaje, které jsou či tvoří obsah diskriminačního

znaku. Zaměstnavatel nesmí při výběru zaměstnanců vyžadovat informace týkající se národnosti, rasového nebo etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filozofického přesvědčení, sexuální orientace, není-li jejich vyžadování v souladu se zvláštním právním předpisem.

Výjimku tvoří právě případy přímé diskriminace dovolené *ex lege*, např. v antidiskriminačním zákoně či zákoně o zaměstnanosti. Žena není např. povinna svému zaměstnavateli oznámit své těhotenství, a to ani tehdy, jestliže je přijímaná na práci, o které již při pohovoru ví, že ji nebude moci v důsledku svého těhotenství vykonávat.²⁶ K samotnému faktu, že žena je těhotná, se nesmí přihlížet nejen při uzavírání pracovní smlouvy, ale kdykoli během trvání pracovního poměru a samozřejmě též při jeho skončení.²⁷

Uchazeč má právo vědět u každého požadovaného údaje, jaká je zde souvislost s výběrovým řízením, respektive prací, kterou po úspěšném výběru má vykonávat. Uchazeč nemá právo získat informace, zda zaměstnavatel na základě vyhlášeného výběrového řízení na dané pracovní místo přijal jiného uchazeče (k tomu rozsudek SD EU ze dne 19. 4. 2012, C-415/10, *Galina Meister*).

5.3. Přípustné důvody pro rozlišování mezi zaměstnanci

Zásadu rovného zacházení upravuje zákoník práce jako povinnost zaměstnavatele určitým způsobem zacházet s vlastními zaměstnanci, a to včetně zaměstnanců agentury práce, kteří byli k zaměstnavateli (uživateli) přiděleni. Zákoník práce ukládá zaměstnavateli zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní a mzdové podmínky, o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

Samou podstatou výběrového řízení je ovšem rozlišování a výběr mezi uchazeči, proto je v této souvislosti důležité vidět meze právní úpravy. ZP pro ospravedlnění v platné redakci požaduje, aby nerovné zacházení, nikoliv jeho důvod (!), bylo podstatným a nezbytným požadavkem pro výkon práce. K tomu je nutno doplnit, že tato úprava je v jádru chybná, neboť je jen stěží představitelné, že by pro samotný výkon práce bylo jedním z požadavků nerovné za-

²⁶ Srov. rozsudky SD EU ve věci *Wiebke Busch v. Klinikum Neustadt GmbH & Co. Betriebs-KG*, C-320/01 či *Tele Danmark*, C-109/00.

²⁷ Srov. rozsudky SD EU *Hertz, Brown* či recentní *Mayr* nebo *Pontin*, C-63/08. K ochraně ženy při mimotělním oplodnění (zaměstnankyně se může dovolat ochrany, protože zákroky se týkají výhradně žen) – viz rozhodnutí SD EU ve věci *Mayr*, C-506/06.

cházení se zaměstnanci (uchazeči). Právě důvod nerovného zacházení vypovídá o tom, zda se jedná o diskriminaci na základě diskriminačního důvodu a zda tento důvod s ohledem na povahu pracovních činností není tím nejpodstatnějším, bez jehož abstinence by nebylo možné práci vykonávat. Z dikce ustanovení § 16 odst. 3 ZP dále není jednoznačně zřejmé, že ospravedlnit takto lze v souladu s judikaturou SD EU pouze případ nepřímé diskriminace.

Zaměstnavatel je povinen prokázat, že vyloučení je postaveno na objektivně zdůvodnitelných faktorech, které nejsou spojeny s diskriminačním znakem. Pro posouzení nepřímé diskriminace je tedy nutno hodnotit důvody (potřeby), které k takovému jednání (opomenutí) vedly. Důvody musí přitom být ospravedlnitelné, odpovídající použitým prostředkům a nesouvisející s diskriminačními důvody. Použité prostředky musí být nezbytné a přiměřené. Úpravu přípustných forem rozdílného zacházení obsahuje ustanovení § 6 AntiDZ. Předmětné ustanovení se jistým, nikoliv však dostatečným, způsobem věnuje následujícím podmínkám, které mohou odůvodnit rozdílné zacházení: minimální věk, odborná praxe (seniorita), doba zaměstnání, odborné vzdělávání, důchodový věk, pohlaví, nedostatek na trhu práce a etika církve nebo náboženské společnosti. Minimální věk, odborná praxe, doba zaměstnání a pohlaví úzce souvisí s požadavky praxe a kvalifikace, které jsou častými kritérii pro výběr nových zaměstnanců, respektive pro odměňování zaměstnanců.

Z vymezených rozlišovacích důvodů je často zaměstnavatelem požadována určitá minimální odborná praxe či doba zaměstnání. Požadavek určitého minimálního věku je nepřímo již obsažen v požadavku určitého počtu odsloužených let, odborné praxe či kvalifikace. AntiDZ sice používá pojmy „odborná praxe“ a „doby zaměstnání“, nicméně tyto pojmy lze vykládat široce a podřadit pod ně např. též tzv. dosaženou nebo započitatelnou praxi dle ustanovení § 123 odst. 4 ZP. Zaměstnavatel je oprávněn stanovit a požadovat po uchazečích o zaměstnání, respektive zaměstnancích dosažení určité praxe (seniority) v oboru (SD EU *Danfoss*, C-109/88, bod 24, dále *Gerster*, C-1/95 a *Nikolouidi*, C-196/02). Je nutno však mít na zřeteli, že délka praxe sama o sobě nemusí nutně vést ke zkvalitnění práce zaměstnance. Bude-li toto kritérium zaměstnavatelem použito, pak musí být u žen zohledněna (a započtena) též doba těhotenství, mateřská dovolená a rodičovská dovolená (doporučit lze např. úpravu v ustanovení § 4 odst. 5 nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění). To neplatí, pokud zaměstnanec předloží skutečnosti, které jsou způsobilé vzbudit závažné pochybnosti v tomto ohledu (SD EU *Nimz*, C-184/89 a *B. F. Cadman*, C-17/05).

5.4. Ochrana osobních údajů

Vyžadování a shromažďování informací o uchazeči o zaměstnání má velmi úzkou vazbu na zákon o ochraně osobních údajů. Osobním údajem je jakákoliv informace týkající se subjektu údajů, jestliže lze na základě této informace subjekt údajů přímo nebo nepřímo identifikovat. V případě, že zaměstnavatel bude osobní údaje zpracovávat (shromažďovat, ukládat na nosiče informací, zpřístupňovat atp.), je třeba si vyžádat souhlas osoby ucházející se o zaměstnání s tímto zpracováním.

Souhlas se zpracováním osobních údajů musí splňovat následující požadavky:

- souhlas musí být svobodný, vážný, určitý a srozumitelný,
- subjekt údajů musí být předem informován, za jakým účelem, kým, na jak dlouho a jaké konkrétně osobní údaje budou zpracovány,
- souhlas musí být prokazatelný po celou dobu trvání zpracování.

Zaměstnavatel by měl dále subjekt údajů poučit o jeho právech – právo na přístup k osobním údajům, právo na jejich opravu a další práva podle § 21 ZOOÚ.

Souhlas se zpracováním osobních údajů není třeba pouze v případě, jestliže je zpracování nezbytné pro jednání o uzavření smlouvy uskutečněné na návrh subjektu údajů (jedná se o situaci, kdy se sám uchazeč o zaměstnání začne poptávat u zaměstnavatele po zaměstnání).

V podmínkách výběrového řízení se doporučuje stanovit režim pro získané podklady. Obvykle se sděluje, že podklady zaslané uchazečem zaměstnavatel nevrací (uchazeč si je však může vyzvednout v sídle zaměstnavatele v určité lhůtě) a po skočení výběrového řízení, nebude-li uchazeč vybrán, budou podklady skartovány. Obvykle zaměstnavatel též žádá předchozí vyjádření uchazeče, zda v případě jeho neúspěchu si přesto bude moci po určitou dobu ponechat zaslané podklady k využití pro další výběrová řízení.

5.5. Ověřování pracovní způsobilosti

V některých materiálech se rozlišuje způsobilost **pracovní, psychická, zdravotní a morální**.

Pracovní způsobilost, respektive způsobilost k výkonu povolání, v sobě zahrnuje:

- požadovanou **úroveň odborné způsobilosti**, vyjádřenou jako rozsah základních znalostí nutných k výkonu povolání získaných v systému středních a vysokých škol a středních odborných učilišť dosažením předepsaného stupně vzdělání i jako rozsah dalších odborných teoretických i praktických poznatků potřebných k výkonu práce získaných v návaznosti na stupeň dosaženého vzdělání v soustavě výchovy a vzdělávání dospělých a především pracovními zkušenostmi;
- přiměřenou **úroveň charakterových vlastností** a osobních schopností;
- **zdravotní způsobilost** odpovídající vykonávanému povolání.

Pracovní způsobilost jedince je definována jako míra rozdílu mezi objektivně vymezenými požadavky na výkon určitého povolání nebo pracovních činností a mezi kvalifikačními a zdravotními znaky jedince, zjištěnými vhodnými metodami. Ověření pracovní způsobilosti je jedním z požadavků na zastávání příslušného pracovního místa.

Pracovní způsobilost se poprvé ověřuje **při přijímání** zaměstnance při výběrovém řízení, kdy se zjišťuje, jak zájemce o zaměstnání splňuje požadavky pro zastávání pracovního místa, na které má být přijat.

Při ověřování pracovní způsobilosti je nutno dodržovat tyto zásady:

- vymezit cíl, tj. proč se ověřuje pracovní způsobilost, pro jak důležité pracovní místo, zda je možno vybírat z širokého okruhu zájemců či zda je jejich okruh omezený nebo dokonce je jen jeden zájemce;
- dokonale znát rozsah vědomostí, dovedností a praktických zkušeností, nezbytný pro zastávání určitého pracovního místa;
- vymezit dělbu práce v této oblasti mezi personálním útvarem a vedoucími pracovníky, stanovit, kdo a za co odpovídá;
- vytvořit odpovídající podmínky tím, že v personálním útvaru budou odborníci znali metod ověřování pracovní způsobilosti se zkušenostmi v této oblasti a vedoucí pracovníci budou poučeni o tom, jak ověřovat pracovní způsobilost a sami se zúčastní tohoto procesu. Musí být k dispozici písemné nebo jiné pomůcky i vhodná místnost i dostatečné finanční prostředky (např. pro psychodiagnostické vyšetření, nebo vstupní lékařskou prohlídku);
- vědět, jaké vhodné metody ověřování lze používat a do jakých podrobností je třeba jít. Čím je náročnější pracovní místo, tím je důkladnější ověřování a tím užší musí být spolupráce vedoucích s personálním útvarem.

5.5.1. Ověřování bezúhonnosti

Pracovník dodá zaměstnavateli výpis z trestního rejstříku (může si jej opatřit i u držitele poštovní licence na tzv. Czech Point).

5.5.2. Metody ověřování pracovní způsobilosti

Odpovědní vedoucí používají metody podle vlastního výběru s ohledem na specifiku a náročnost obsazovaného pracovního místa a s tím spojeným ověřováním vědomostí, dovedností a zkušeností. Zpravidla vycházejí ze zhodnocení, mezi které patří:

- osobní dotazník,
- životopis,
- potvrzení o zaměstnání,
- pracovní posudek,
- behaviorální pohovor.

5.5.3. Osobní dotazník

Na zvláštním tiskopisu „Osobní dotazník“ se zjišťují zpravidla:

- **základní anamnestické údaje** o zájemci, jako jsou:

- jméno a příjmení,
- státní příslušnost (cizí státní příslušníci a osoby bez státní příslušnosti mohou být přijaty do pracovního poměru pouze tehdy, mají-li povolení k pobytu na území našeho státu, které je zpravidla časově ohraničené a povolení k zaměstnání od příslušného úřadu práce);

- **údaje o přípravě na povolání**

- základní škola, ukončena v ... ročníku, kdy,
- střední škola (obor, příp. specializace, trvání, druh školy), ukončena kdy,
- vysoká škola (obor, příp. specializace, trvání, druh školy), ukončena kdy,

(poznámka: u absolventů středních a vysokých škol se ověřují důvody prodloužení studia např. neúspěchy ve studiu, mimořádné formy studia, rodinné důvody apod.);

- **údaje o dalším profesním vzdělávání**, tj. o všech vzdělávacích akcích absolvovaných od prvního nástupu do zaměstnání. Jsou to nejdůležitější údaje prokazující celoživotní vzdělávání, ať z vlastní iniciativy, nebo z iniciativy zaměstnavatele, nebo vyžadované obecně závaznými pracovními předpisy.

Je třeba zjistit, které vzdělávací zařízení vydalo dokument o úspěšném ukončení. Některá vzdělávací zařízení jsou podle platné vyhlášky MŠMT ČR pověřena vydávat osvědčení s celostátní platností (tzv. akreditovaná vzdělávací zařízení, jako jsou střední a vysoké školy v oboru své působnosti a mimoškolní vzdělávací zařízení, akreditovaná pro vymezený okruh vzdělávací činnosti – např. rekvalifikací určitého oboru). Jiná vzdělávací zařízení mohou také vydávat po ukončení školení osvědčení, ale bez celostátní platnosti. Výsledky jejich činnosti, ověřené praxí, musí dávat záruku, že jejich absolventi získali potřebné vědomosti a dovednosti, které jsou efektivně využitelné v pracovním procesu.

Proto se ověřuje:

- úspěšné absolvování školení i jejich povinné opakování a přezkoušení pro profese, u nichž je to předepsáno obecně závazným právním předpisem. Jsou to např. řidiči motorových vozidel z povolání, svářeči, elektrikáři, řidiči motorových vozíků, obsluha zemních a stavebních strojů a mechanismů, pracující ve výškách, obsluha dřevozpracujících strojů a zařízení apod.;
- absolvování studia při zaměstnání, prokázané vysvědčením o získání určitého stupně školního vzdělání, včetně bývalého pomaturitního nebo postgraduálního studia (termín „postgraduální studium“ je novým vysokoškolským zákonem nahrazen termínem „další vzdělávání absolventů vysokých škol“), absolvování specializačních nebo rekvalifikačních školení na státních nebo soukromých školách prokázané buď vysvědčením, nebo osvědčením;
- absolvování rekvalifikačních kurzů ve vzdělávacích zařízeních pověřených vydáváním osvědčení s celostátní platností;
- absolvování dalších vzdělávacích forem, krátkodobých nebo déletrvajících, s uvedením způsobu zakončení;
- úroveň jazykových znalostí podle písemných dokladů;
- kdo u všech výše uvedených aktivit hradil náklady na účast, tj. zaměstnavatel nebo sám zaměstnanec, či někdo jiný, případně kdo se na hrazení nákladů podílel;
- **údaje o průběhu předcházejících zaměstnání** – uvádějí se alespoň tyto:
 - začátek a konec zaměstnání (měsíc, rok),
 - název zaměstnavatelské organizace,

- povolání nebo funkce vykonávané u bývalých zaměstnavatelských organizací,
- pracovní zařazení,
- reálný výdělek (v některých případech);
- **ostatní údaje** o zájemci o zaměstnání:
 - způsob bydlení (vlastní rodinný domek či byt, nájemní byt a jeho kategorizace, ubytování ve svobodárnách, podnájem apod.);
 - doprava do zaměstnání (dopravní prostředek: městská hromadná doprava, autobus, železnice, vlastní dopravní prostředek, pěšky nebo kombinace těchto prostředků); délka trvání cesty do zaměstnání;
 - jsou-li zaměstnání příbuzní zájemce o zaměstnání v zaměstnavatelské organizaci, kde a v jakém postavení;
 - je-li kuřák nebo nekuřák;
 - mimopracovní aktivity zájemce o zaměstnání;
 - členství a funkce v dobrovolných zájmových organizacích, např. tělocvičných, sportovních a jiných občanských sdruženích, v různých kroužcích atd.;
 - členství a funkce ve veřejnoprávních organizacích např. v nadacích, ekologických organizacích, ve Svazu dobrovolných hasičů apod.;
 - zapojení do práce ve státní správě – např. soudce-laik;
 - zvláštní doklady, potřebné pro výkon vybraných povolání;
 - výpis z rejstříku trestů,
 - vedlejší pracovní aktivity zájemce o zaměstnání,
 - vedení trestního řízení.

Každý dotazník obsahuje prohlášení zájemce o zaměstnání o pravdivosti údajů a jeho závazek, že sám oznámí všechny následné změny a doplňky.

Většina organizací používá více osobních dotazníků, převážně alespoň dvou. Velmi stručný je pro pracovní místa vyžadující nejnižší kvalifikaci a jeden či více pro ta, která vyžadují kvalifikaci vyšší.

5.5.4. Životopis

Vyžaduje-li se od zájemce, aby napsal svůj životopis, je dobré mu dát **pokyn, co má životopis obsahovat**. Tím se má zamezit opakování údajů z dotazníku nebo nic neříkajícím frázím.

V současné době existuje mnoho možností, jak získat standardní formulář pro životopis – *curriculum vitae* („CV“) – dnes běžně vyžadovaný zaměstnavatelem při podání žádosti o pohovor na danou pozici. Nejběžnějším zdrojem je v současnosti dnes internet.

K dodanému CV je často třeba poslat též tzv. motivační dopis, ve kterém uchazeč vysvětluje proč si myslí, že on by měl být vybrán na vypsanou pozici.

Na určité pozice je vyžadováno CV jak v rodném jazyce, tak i v cizím, nejčastěji v angličtině.

Příklad pro zpracování životopisu:

- Jméno, příjmení a rodné číslo;
- Podle časového sledu seřazená dosavadní zaměstnání, u každého z nich:
 - důvody výběru zaměstnavatelské organizace a nabízené práce a co výběr ovlivnilo; např. pověst zaměstnavatelské organizace nebo druh nabízené práce či výše výdělků nebo něco jiného;
 - jaká práce (pracovní činnost) byla vykonávána, jaké funkční místo bylo zastáváno, jaké byly úspěchy či neúspěchy v práci a proč; byla-li změněna pracovní činnost či funkční místo v průběhu zaměstnání a proč;
 - důvody, proč byla změněna zaměstnavatelská organizace;
- Jaké jsou mimopracovní zájmy zájemce o zaměstnání, jak je uplatňuje;
- Upozornění na některé jiné okolnosti a proč jsou pro zájemce důležité.

Jsou dva způsoby řazení časového sledu. Ten preferovanější je od současnosti do minulosti.

5.5.5. Potvrzení o zaměstnání

Každý **zaměstnavatel je povinen vystavit** odcházejícímu zaměstnanci doklad, ve kterém uvede všechny důležité pracovněprávní nebo jiné okolnosti, potřebné pro zachování kontinuity práce i na novém pracovišti.²⁸ Potvrzení obsahuje údaje o:

- době trvání zaměstnání;
- finančních závazcích zaměstnance, které mu byly sráženy ze mzdy a které se tak podle soudního rozhodnutí nebo jiného smluvního závazku přenášejí na nového zaměstnavatele (např. placení alimentů). U těchto finančních závazků se uvedou údaje o jejich výši, v jakém pořadí a v čí prospěch byly prováděny srážky ze mzdy;

²⁸ Srov. ust. § 313 zákoníku práce.

- pokud se na tom smluvní strany dohodnou pak např. informace o do-
savadním čerpání dovolené na zotavenou (uvádí se rozsah dovolené, jež
byla vyčerpána za kalendářní rok, tj. od 1. ledna do dne skončení za-
městnání) nebo informace o finančních závazcích zaměstnance, které
jsou spojeny s jeho povinnostmi vůči bývalé zaměstnavatelské organi-
zaci a které budou na něm i po odchodu z ní vymáhány (např. poměrná
úhrada za vynaložené náklady na zvyšování kvalifikace).

5.5.6. Pracovní posudek

Požádá-li zaměstnanec zaměstnavatele o vydání posudku o pracovní čin-
nosti (pracovní posudek), je zaměstnavatel povinen do 15 dnů zaměstnanci
tento posudek vydat; zaměstnavatel však není povinen vydat mu jej dříve, než
v době 2 měsíců před skončením jeho zaměstnání.

Pracovní posudek má obsahovat výhradně údaje týkající se pracovní činnosti
zaměstnance. Jsou to údaje jako např.:

- jak využíval vlastní odbornou způsobilost při plnění plánovaných úkolů,
respektive jaký projevoval zájem o zvyšování kvalifikace, pokud to vy-
žadovaly očekávané změněné podmínky organizace práce, zaváděné
nové techniky a technologie;
- jaké jeho vlastnosti mu umožňovaly úspěšné plnění pracovních úkolů
a jaké naopak mu v tom bránily;
- zda projevoval ochotu spolupracovat s ostatními zaměstnanci v pracov-
ním kolektivu, respektive pomáhat jim, jaký byl jeho vztah k mimo-
řádným pracovním úkolům;
- zda se u něho ukázaly neobvyklé, respektive nadprůměrné, schop-
nosti organizovat vlastní práci nebo práci jiných, vysvětlovat a pře-
svědčovat spolupracovníky o zaváděných novinkách, udržovat dobré
pracovní klima, případně povzbuzovat spolupracovníky ve stresových
situacích;
- zda jeho zdravotní stav mu nebránil trvale v úspěšném plnění pracov-
ních úkolů.

Při hodnocení pracovního posudku je třeba se přesvědčit, zda byl odsou-
hlasen zaměstnancem či nikoliv.

Je praktické vypracovat pracovní posudek na každého zaměstnance již
v průběhu výpovědní doby. Předejde se tak zbytečné administrativě, která
může vzniknout, zpracovává-li se posudek až po odchodu zaměstnance.

5.5.7. Ověřování vědomostí a dovedností přezkoušením

V převážné většině případů nestačí písemné doklady zájemce o zaměstnání k posouzení jeho pracovní způsobilosti. Ověření vědomostí a dovedností zájemce o zaměstnání **přezkoušením** se provádí nejčastěji na tom pracovišti, kde má v budoucnu pracovat. U jednoduchých prací je provádí buď budoucí vedoucí, nebo pracovník jím pověřený, často z personálního útvaru. Jednoduché práce vykonávají např. korespondentky, administrativní pracovníce, uklízečky, vrátní, pomocní pracovníci rozličných oborů a pracovních činností apod. Přezkoušení je krátkodobé, trvá nejvýše 1–2 hodiny.

Má-li být přezkoušení součástí výběrového řízení (tzv. práce na zkoušku), je nutno její výkon upravit smluvně, pokud uchazeč odvede určitý pracovní výkon, jehož výsledky potenciální zaměstnavatel převezme a využije při své vlastní činnosti. Pro zasmulvnění takového výkonu doporučujeme dohodu o provedení práce.

Před započatím přezkoušení je nutno provést instruktáž o bezpečnosti práce a potvrdit její provedení zájemcem o zaměstnání. Přezkoušení se často provádí až v průběhu zkušební doby, zejména u složitějších prací. Vedoucí lépe pozná, co zaměstnanec skutečně umí a jak se chová k členům pracovního kolektivu. Také zaměstnanec si ověří své ambice, prověří informace zaměstnavatelské organizace a zjistí, zda se mu bude v novém pracovním kolektivu dobře pracovat.

Pro některé práce mívají personální útvary organizací k dispozici „**soubory odborných testů**“, kterými prověřují rozsah a kvalitu vědomostí a dovedností zájemců o zaměstnání ještě před jejich přijetím. Ušetří tím zbytečné administrativní práce a čas vedoucích pracovníků. Zájemci o zaměstnání se ze souboru testů zadá konkrétní pracovní úkol, který v předem vymezené době prověří jeho schopnosti. Toto ověření pracovní způsobilosti lze provádět např. u referentských pracovníků z oblasti ekonomiky, obchodu, techniky, technologie a práce s lidmi.

U náročných povolání nebo funkcí nelze jednorázově ověřovat úroveň vědomostí a dovedností. Zde je nutno využít zkušební dobu nebo se zájemcem o zaměstnání uzavřít pracovní smlouvu na dobu určitou a teprve po jejím uplynutí rozhodnout o uzavření pracovní smlouvy na dobu neurčitou.

5.5.8. Vstupní lékařská prohlídka

Vyšetření zdravotní způsobilosti zájemce či uchazeče o zaměstnání by se mělo provádět **i tehdy, není-li to uloženo** obecně závazným právním předpi-

sem.²⁹ Zaměstnavatel by se měl u každého zájemce o zaměstnání přesvědčit o tom, zda jeho zdravotní stav nebrání, nebo není vhodný pro výkon zamýšleného povolání či funkce.

Vyšetření zdravotního stavu – vstupní lékařskou prohlídku – provádí poskytovatel pracovnělékařských služeb. Lékařský posudek prokáže, zda zájemce o zaměstnání může či nemůže vykonávat uvažované zaměstnání. Poskytovateli pracovnělékařských služeb je třeba formulovat požadavky a uvést:

- popis práce, kterou by měl zájemce vykonávat,
- charakteristiku budoucího pracoviště,
- nároky na fyzické a duševní vlastnosti, které jsou podmíněny zdravotním stavem. Tuto informaci je třeba sdělit natolik konkrétně, aby u povolání, kde je vstupní lékařská prohlídka nařizována obecně závazným právním předpisem, mohl lékař vyzvat zájemce o zaměstnání k dalšímu speciálnímu lékařskému vyšetření.

Po zvážení těchto okolností musí lékař jednoznačně rozhodnout, zda zdravotní stav zájemce o zaměstnání umožňuje výkon povolání či funkce, nebo ne.

Zaměstnanec, zájemce či uchazeč o zaměstnání nemá právo svobodné volby svého lékaře v tomto případě.

5.5.9. Psychodiagnostické vyšetření

Toto vyšetření se využívá **jen u vybraných povolání** nebo funkcí. Je předepsáno buď vnitropodnikovou nebo oborovou právní normou (např. u strojvůdců, řidičů autobusů nebo tramvají v hromadné dopravě osob, řidičů mezinárodní nákladní automobilové dopravy apod.) nebo vyžadováno zaměstnavatelskou organizací s cílem ověřit si vybrané kvalifikační znaky zájemců o zaměstnání, u povolání a funkcí, které mají významný vliv na úspěšnost práce organizace (např. u tvůrčích zaměstnanců, u těch, kteří přicházejí do častého styku se zaměstnanci jiných organizací, s občany jako zákazníci, s orgány místní správy, z vedoucích pracovníků především u těch, kteří řídí početné pracovní kolektivy).

Vyšetření provádí **psycholog**, který má odpovědět na otázku: hodí se, či nehodí, zájemce o zaměstnání pro práci, na kterou má být přijat. Podle toho musí být formulovány vlastní požadavky na psychologa.

²⁹ K povinnosti provádět vstupní preventivní prohlídku srov. zákon o specifických zdravotních službách. K přechodnému období MORÁVEK, J. – ŠTEFKO, M. Několik poznámek k přechodným ustanovením zákona o specifických zdravotních službách. *Časopis pro právní vědu a praxi*. 2012, č. 2, s. 153–156.

V souvislosti s psychickou přizpůsobivostí pak psycholog posuzuje míru vhodnosti kandidáta na profesi/pozici z hlediska jeho intelektových, výkonných a sociálních kapacit.

Vyšetření musí vycházet z:

- popisu práce, kterou by měl zájemce vykonávat,
- charakteristiky budoucího pracoviště,
- výčtu vlastností a schopností, které jsou rozhodující pro úspěšné zastávání povolání nebo funkce.

Musí se jednoznačně vyjádřit, jak k vhodnosti uchazeče o zaměstnání, tak k významným vlastnostem a schopnostem zájemce – kladným i záporným – které by mohly být využitelné pro jiné příbuzné povolání či funkci nebo pracoviště. Může doporučit i podmíněčné přijetí zájemce se stanovením doby, do které musí odstranit, nebo výrazně zlepšit, určené kvalifikační znaky.

5.5.10. Výběrové řízení

Výběrové řízení je zvláštní výběrovou metodou zájemců o zaměstnání. Provádí se některou z výše uvedených metod.

Formou výběrového řízení se vybírají jen vybraní řídicí pracovníci a specialisté, tvůrčí a pedagogičtí pracovníci. Výběrové řízení lze rozčlenit na **fázi přípravy, realizace a vyhodnocování**. Výběrové řízení musí být vedeno na odpovídající odborné, etické a právní úrovni.

Přípravná fáze výběrového řízení spočívá ve stanovení okruhu zájemců o zaměstnání, kteří by se do něj měli přihlásit, včetně na ně kladených kvalifikačních, případně i jiných, požadavků. Musí být stanovena jejich práva a povinnosti a časový rozvrh výběrového řízení. Objektivitu výběrového řízení zaručuje složení výběrové komise a její komisionální rozhodování. Vlastní výběrového řízení je třeba zabezpečit jak po stránce věcné a prostorové, tak po stránce ekonomické. Je třeba vytipovat členy výběrové komise (zpravidla 5–7 členů), z nichž většinu tvoří externí odborníci a projednat s nimi účast na řízení.

Základními směrnicemi pro zabezpečení výběrového řízení je vyhlášovatelem vydaný **výběrový řád**. Vyhlášovatel má úkol ujasnit specifické podmínky výběrového řízení, jako např. odhadnout zájem o danou funkci a zabezpečit společenskou úroveň výběrového řízení. Zájemci by měli být bez průtahů a jednoznačně vyrozuměni, zda byli či nebyli do výběrového řízení zahrnuti.

Druhá, **realizační, fáze** výběrového řízení začíná svoláním a instruováním výběrové komise, jejím seznámením s výběrovým řádem a jeho právní správností. Je vhodné navrhnout i jednací řád výběrové komise.

Třetí, rozhodující, fází výběrového řízení je hodnotící práce **stanovením pořadí vhodnosti** účastníků výběrového řízení na obsazení pracovní funkce. Vyhodnocování účastníků výběrového řízení probíhá podle jednacího řádu hlasováním a je jim po jeho ukončení oznámeno. Závěry výběrové komise jsou podkladem pro rozhodnutí zadavatele o obsazení uvažovaného funkčního místa; komisí stanovené pořadí nemusí však respektovat.

5.5.11. Uplatňování výše uvedených metod

Výše uvedené metody zjišťují u uchazeče či zájemce o zaměstnání plnění různých kvalifikačních požadavků, ale při jejich využití nemusí vždy dojít k bezprostřednímu osobnímu styku zájemce s jeho případným budoucím vedoucím. Ten ho nemohl zatím osobně poznat a to nejen po stránce kvalifikační, ale i lidské, přičemž i tato stránka může být pro přijetí rozhodující. Proto, zatímco uvedené metody se u jednotlivých zájemců využívají jen podle potřeby, jsou zpravidla jen podporné, dále uvedená metoda by měla být využívána u všech.

5.5.12. Řízený přijímací pohovor

Tento pohovor je základní výběrovou metodou, která sice využívá výsledků všech jiných metod, ale pro přijetí zájemce o zaměstnání je rozhodující a jen na jejím základě může vedoucí rozhodnout, zda zájemce o zaměstnání – za jehož výsledky práce bude po jeho přijetí zodpovídat – přijme, či ne.

Pohovor je záměrně nazýván „**řízený**“. I když bude jen zčásti formální, musí probíhat podle určitých pravidel a plnit základní úkoly. Proto některé organizace mají zpracovány různě podrobné pokyny, jak má probíhat a na jaké okolnosti se nesmí zapomenout.

Vedoucí si musí být vědom toho, že některý zájemce se umí dobře „prodat“, či že to „na něj hraje“. Tak jako někteří asertivní prodejci různého zboží mají schopnost přesvědčit zájemce o koupi, o vlastnostech a kvalitě zboží, které toto nemá, tak mnozí zájemci o zaměstnání dovedou přesvědčit budoucího vedoucího o znalostech a dovednostech, které také nemají. Na knižním trhu jsou v současnosti dostupné četné publikace o tom, jak se zájemce o zaměstnání má na pohovor připravit a jak se v jeho průběhu chovat, a pokud se těmito radami řídí, může tím vedoucího ovlivnit, někdy i nežádoucím směrem.

Prvým předpokladem úspěšnosti pohovoru je **příprava vedoucího**, který rozhovor povede. Musí si předem prostudovat všechny podklady, které o zájemci jsou k dispozici (případně ještě pověřit personální útvar, aby mu podle jeho pokynů obstaral další) a nejlépe písemně si zaznamenat nejasné okolnosti, na které je nutno se zájemce zeptat. Předem musí vytvořit podmínky pro zdárný průběh pohovoru. Týká se to např. rozhodnutí, zda se ho se zájemcem zúčastní jen sám, nebo k němu přizve vybraného spolupracovníka (výjimečně i více), nejčastěji personalistu (např. psychologa). Na pohovor si musí vyhradit čas, zabezpečit, aby během něho nebyl rušen a aby i prostředí bylo vhodné. Půjde o jednání dvou rovnocenných partnerů: jeden bude nabízet za organizaci práci, druhý svou pracovní sílu. Tomu by mělo odpovídat i jejich rozmístění v místnosti – měli by oba sedět u jednoho stolu – ne, aby vedoucí seděl u svého a „šéfoval“ – a na stejných židlích nebo křeslech, oběma by mělo světlo stejně svítit do tváře atd.

5.5.13. Forma přijímacího pohovoru

Přijímací pohovor má mít, podobně jako každý komunikační modul, správnou formu. Má se skládat z **úvodu, hlavní části a závěru**.

Úvod obvykle obsahuje následující prvky:

- POP (pozdrav, oslovení, představení se);
- prolomení ledů (*ice break*);
- čas (jak dlouho bude pohovor trvat);
- nástin programu (jak budeme postupovat, co probereme);
- získání souhlasu druhé strany;
- má druhá strana případně další body, které chce zařadit do rozhovoru?

V **hlavní části** by měl potenciální zaměstnavatel získat (pomocí připravených a dobře načasovaných behaviorálních otázek, případových rolových cvičení, testů) nejprve co nejvíce informací o uchazeči, o jeho potřebách, a na základě toho, pokud je tím pravým kandidátem na danou (nebo třeba i jinou) pozici, mu podat dobře volené informace, tak aby uchazeč co nejvíce motivoval k možnému přijetí dané nabídky zaměstnání.

V **zakončení** je nutné získat jasný názor na to, zda se uchazeč na nabízenou pozici hodí nebo ne a zda on též touží tuto pozici získat, a to za nabízených podmínek platových a dalších. Je dobré mít jasno o tom, jaká by byla jeho faktická reakce v případě, že by mu tato pozice byla nabídnuta a kdy by mohl nastoupit.

Vedoucí by neměl začít pohovor nezbytnými otázkami „na tělo“, ale pro oba zajímavou všeobecnou debatou, např. o významné události ze společnosti, sportu apod. Je nutno, aby napřed „**roztály ledy**“ (*ice breaking*), aby byl na obou stranách získán správný vztah (*rapport*). Pokud je to možné, je vhodné nabídnout zájemci drobné občerstvení např. kávu, čaj, sklenku vody apod.

Teprve poté se vedoucí začne ptát na okolnosti, které nemohl zjistit z předaných materiálů, zpravidla nejdříve na ty méně významné. Pečlivě si přitom všímá věcnosti a rychlosti odpovědí, hodnotí jejich správnost, zájemcovy postoje, názory, vyjadřování, gestikulaci, chování a snaží se odhadnout jeho povahu. Proto by pohovor měl být „**behaviorální**“ – poznat osobnost zájemce pokud možno co nejhloběji. Vedoucí ho musí nejen poznat, ale i zvážit, zda svým profilem zapadne do kolektivu, který sám vede, zda je předpoklad nejen jeho pracovní, ale i sociální adaptace.³⁰

Pohovor má být **oboustranně otevřený a kritický** – vedoucí může slibovat zájemci jen to, co je reálné, a má ho seznámit i s možnými problémy, jako je např. nutnost občasných přesčasů, služebních cest apod.

Během pohovoru by si měl vedoucí dělat poznámky, nebo alespoň ihned po jeho ukončení. Na závěr by měl zájemci poděkovat za účast a sdělit mu **termín**, do kterého obdrží rozhodnutí, zda bude přijat či ne.

Teprve po absolvování výběrových pohovorů se všemi zájemci o volné pracovní místo **vedoucí rozhodne**, kterého z nich přijme, a sdělí to personálnímu útvaru; případně doporučí, aby některým dobrým zájemcům bylo nabídnuto zastávání jiného funkčního místa v organizaci. Nepřijatým zájemcům sdělí výsledek přijímacího řízení personální útvar a vrátí jim všechny předložené doklady (dotazník, životopis atd.).

³⁰ Průvodce dalším vzděláváním: v kontextu aktivit Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy [online]. 2010, [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim?highlightWords=pr%C5%AFvodce+dal%C5%A1%C3%ADm+vzd%C4%9B%C3%A1v%C3%A1n%C3%ADm>>.

6. Evidence zaměstnanců (osobní evidence)

Každý zaměstnavatel vede evidenci svých současných i minulých zaměstnanců, která obsahuje údaje potřebné pro řízení organizace i pro splnění zákonných povinností zaměstnavatele ve věci daňových odvodů a odvodů sociálního zabezpečení nebo bezpečnosti práce. Je to např. rodné číslo, rodinný stav, počet vyživovaných dětí, respektive osob, bydliště zdravotní stav apod.

Mimo výše uvedených údajů získává zaměstnavatel od zaměstnanců údaje o kvalifikaci, o průběhu předcházejících zaměstnání, ale také o skutečnostech podmiňujících výkon určitých povolání (např. výpisu z rejstříku trestů nezbytného pro výkon funkce skladníka nebo pokladníka). Pro další rozvoj zaměstnanců jsou nezbytné závěry jejich hodnocení, podle nichž zaměstnavatel rozhoduje o jejich odměňování a další pracovní kariéře. Záznamy o absolvování kvalifikačních kurzů či účasti na odborných seminářích jsou podkladem pro řídicí pracovníky ke sledování, jak zaměstnanci využívají nově získaných vědomostí a dovedností ve své práci. Tvoří prokazatelný nástroj pro jejich hodnocení. Některé – převážně základní – údaje o zaměstnancích zaměstnavatel získává ze zvláštního tiskopisu „Osobní dotazník“. Všechny podklady zakládá zaměstnavatel do osobních spisů zaměstnanců, bývají pokud možno automatizovaně zpracovány a využívány pro sestavování různých výkazů.

Aktuálnost evidence zaměstnanců zaručuje povinnost zaměstnanců nahlásit všechny změny ukazatelů, sledovaných v osobním dotazníku. Ostatní změny předávají do osobní evidence řídicí pracovníci, určené vnitropodnikovými normami.

Za evidenci zaměstnanců odpovídá personální útvar, který z pověření zaměstnavatele zaručuje i dodržování zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, v platném znění. Tento zákon upravuje ochranu osobních údajů o fyzických osobách, práva a povinnosti při jejich zpracování a stanovuje i podmínky pro jejich předávání. Nevztahuje se na zpracování osobních údajů, které provádí fyzická osoba pouze pro vlastní potřebu a dále na nahodilé shromažďování osobních údajů (tím evidence zaměstnance není).

Zaměstnavatel je povinen vydat vnitropodnikovou normu, která stanoví způsob zpracování evidence zaměstnanců – zastává tak funkci jejich správce. Zákon definuje také tzv. citlivé údaje, s nimiž musí být zacházeno mimořádně pečlivě a jejichž ochrana musí být zvláště důsledná. Jsou to např. údaje o zdravotním stavu, o obsahu výpisu z rejstříku trestů apod.

7. Vedení zaměstnanců

Vedení zaměstnanců je profilující složka pracovní náplně řídicích pracovníků. Zejména v období nutného zdokonalování celkového řízení organizace nabývá zvláštní důležitosti, stává se rozhodujícím nástrojem pro uplatnění personálního řízení v praxi. Koneckonců jsou to zaměstnanci, kteří jsou hybnou silou rozvoje organizace.

Hned na začátku této kapitoly se zmíním o používání různých označení pro pracovníka, který má na starosti podřízené pracovníky. V různých firmách jsou používány pro jejich potřeby u nich zavedené výrazy, jako **řídicí pracovník**, **vedoucí pracovník**, **manažer**, **lídr**... Přesto bych rád, abychom se sjednotili na tom, že v podstatě manažer neznámá lídr a že řízení není totéž co vedení. S rozlišením mezi těmito výrazy se setkáme později v této kapitole.

7.1. Co to znamená manažerovat?

Když jsem na začátku svého působení v oblasti rozvoje lidských zdrojů v Československu převáděl již úspěšně zavedené vzdělávací moduly z angličtiny do češtiny a slovenštiny, dbal jsem na to, abychom překládali vše čistě bez anglicanismů. Kontaktovali jsme Ústav pro jazyk český České akademie věd, abychom vybrali správné české slovo pro anglický výraz manager. Nějakou dobu jsme nedostali rozhodnutí. Prý se nabízelo tolik různých výrazů, z nichž někteří se snažili slovo manager nahradit, a to vedoucí, ředitel, kontrolor, skupinář, mistr, organizátor,... Nakonec bylo jasné, že slovo manager se nedá jednoznačně nahradit jedním ze zavedených českých nebo slovenských výrazů pro vedoucího pracovníka.

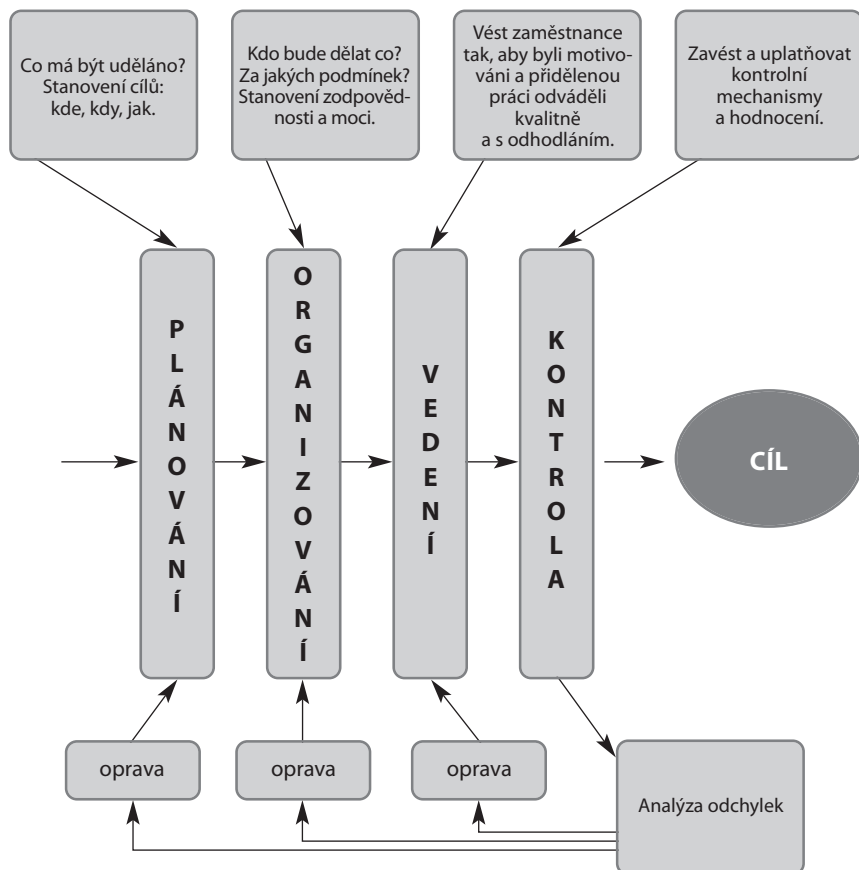
Jedna z nezákladnějších definic pro manažerování říká: „*Manažerovat znamená dosahovat stanovených měřitelných cílů prostřednictvím druhých*“.

Pak funkce manažerování náleží každému, kdo má na starosti tým pracovníků, za jejichž práci zodpovídá a dosahuje spolu s nimi jemu zadané úkoly.

Následující schéma toto graficky rozvádí a ukazuje čtyři základní skupiny činností manažera, kterými jsou: plánování, organizování, vedení a kontrola.

My se v následujících podkapitolách podíváme blíže na jednu z nejdůležitějších z nich, na práci s lidmi, na vedení.

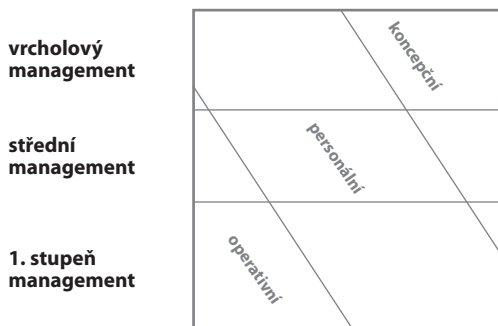
Funkce manažera



7.2. Tři oblasti působení manažera

Následující náčrt ukazuje tři základní oblasti působení manažera: provozní, personální a koncepční.

V oblasti provozní se očekává, že čím je manažer organizačně bližší té výkonné skupině lidí, které vede, tím důkladněji tuto oblast ovládá a je do ní



aktivně zapojen. V oblasti koncepční se očekává od vrcholového manažera, že bude v této oblasti zapojen více a bude ji také důkladněji ovládat než jeho podřízení manažeři. Nesmíme ovšem zapomínat na to, že i od těch manažerů na první linii řízení se dnes očekává, aby nezapomínali na koncepční myšlení, na to jak svoji skupinu, tým rozvíjet a starat se o jejich růst. Nejvíce opomíjenou oblastí působení manažerů na nižších úrovních je oblast personální. U mistrů a dalších manažerů, působících na první linii řízení, je rozvoj této oblasti často zanedbáván. A přitom jsou to oni, kdo mají na starosti obvykle podstatně největší počet zaměstnanců. Platí to zejména ve výrobních společnostech. Ze schématu je patrné, že na příklad mistři, kromě toho, že musí ovládat provozní znalosti a dovednosti tak jako jejich podřízení, mají být dobří ve vedení svých členů týmu a také umět projevat koncepční myšlení v rámci svého působení. Ve skutečnosti tomu tak často není.

Podle typu pracovního zaměření je různý úhel šikmých čar na náčrtu, reprezentující poměr zapojení v provozní oblasti mezi jednotlivými úrovněmi vedení. To platí též pro oblast koncepční činnosti. Pro oblast personálního působení ukazuje náčrt, že práce s lidmi je potřebná v podobné intenzitě na všech úrovních řízení.

7.3. Řízení a vedení lidí

Řízení a vedení jsou dvě výrazně odlišné činnosti. Pro úspěch manažera jsou potřebné obě. Klíčem k úspěchu je vědět, kdy vést a kdy řídit.

Do řízení spadá:

- stanovit cíle pro další plány;

- vytvářet jednoduché plány a rozpočet na plnění plánů;
- řídit a organizovat zdroje;
- kontrolovat a monitorovat plány v porovnání s klíčovými indikátory výkonu;
- přinášet výsledky a řešit problémy tak, jak přicházejí.

Do vedení patří:

- poznat sám sebe a vědět, co hledám;
- znát vlastní úlohu a vést příkladem;
- stanovit směr rozvojem strategií na dosahování dlouhodobých cílů;
- oslovit lidi a získat si jejich věrnost;
- motivovat a inspirovat lidi.

Je dobré si uvědomit, že podstatným úkolem manažera je umožnit svým lidem dosáhnout více než by dosáhli sami.

7.4. Lídr nebo manažer?

Jiří Stýblo ve své knize „Leadership realita nebo vize“ uvádí, že mnozí považují za zbytečné se tímto zdánlivým pseudoproblémem zabývat, že je však třeba se zamyslet nad tím, jaký typ šéfa potřebujeme.³¹ **Manažer** je ten, kdo efektivně řídí systém, **lídr** systém řízení zásadním způsobem vytváří, rozvíjí nebo mění jeho podobu a směr orientace. Výrazná je u lídra především přímočará orientace na výsledky.

Jedna jednoduchá, avšak důležitá, definice říká, že manažer je člověk, který dosahuje cílů správně, lídr je člověk, který dosahuje správných cílů.

Jak vést podřízené?

Styl vedení lidí musí odpovídat jak obecným zásadám organizace a řízení i povaze řídicího pracovníka. Z obecných zásad jsou to především:

- umění jednat s lidmi,
- plánovitost a organizovanost vlastní práce,
- srozumitelnost dělby práce (řídit může jen jeden).

³¹ Jiří Stýblo, Leadership realita nebo vize, str 110, Profesiona Publishing 2012.

Pro styl vedení z toho lze vyvodit:

- Podřízení spolupracovníci jsou vždy přesně informováni nejen o vlastních úkolech, ale i o úkolech celého pracovního kolektivu; nepřesnost a neúplnost informací je zdrojem zhoršených mezilidských vztahů uvnitř pracovního kolektivu. Takové informace zeslabují pozitivní motivaci spolupracovníků.

7.5. Emoční inteligence

Výše EQ má větší vliv na úspěch práce lídra než výše jeho IQ nebo úroveň technických znalostí. Ty jsou samozřejmě velmi důležité, ale hlavní rozdíl mezi vysoce úspěšným a průměrným lídrem je ve výši jeho EQ.

„Úspěšní lídři mají jedno společné – vysokou úroveň emoční inteligence – EQ.“³²

EQ znamená být si vědom svých pocitů a emocí, být schopen je úspěšně zvládat a zároveň být schopen vnímat pocity a emoce druhých a efektivně s nimi pracovat.

Emoce a vedení

Pro efektivní a účinné vedení má práce s emocemi, neboli emoční inteligence, zásadní význam.

Emoce jako komunikační prostředek

Emoce jsou ten nejrychlejší komunikační prostředek mezi členy skupiny. Lidé ve skupině odezírají emoce vedoucího. Jeho mínění je totiž pro ně podstatné. A chce-li někdo efektivně vést, měl by efektivně komunikovat, a tudíž by měl efektivně komunikovat i své emoce. Emoce významnou měrou přispívají k síle naší komunikace. Pomocí nich můžeme efektivně komunikovat naši osobní zkušenost. Je důležité komunikovat všemi komunikačními kanály v souladu s tím, co chcete sdělit.

Emoce jako podpora rozhodování

Podívat se na problém, výzvu, hodnoty, přesvědčení, úkol a vůbec na cokoliv z racionálního a zároveň z emocionálního hlediska je holistický a tedy i in-

³² GOLEMAN, D. *Práce s emoční inteligencí, jak odstartovat úspěšnou kariéru*. Praha: Columbus, 2000. Daniel Goleman je předsedou Konsorcia pro výzkum emoční inteligence, Rutgers University, New Jersey.

teligentní přístup. Emoce nám pomáhají v rychlém vyhodnocení kritické situace a tím nám pomáhají se rychleji rozhodnout. Nelze nemít emocionální vztah k důležitým věcem. Emoce významnou měrou přispívají k síle našich přesvědčení, kritérií a hodnot, pocitu identity a sounáležitosti.

Emoce jako podpora schopností, dovedností

Emoce se významně podílejí na efektivitě využití našich schopností v konkrétním chování.

Emoce jako výrazný faktor při změnách

Není-li celý náš systém v souladu, v harmonické jednotě, vrací se zpět do původního stavu – změny jsou dočasné. Má-li být libovolná větší změna trvalá, musí být podpořena emocemi.

Emoce jako virus

Je to tím, že emoce jsou přenositelné z člověka na člověka. Emoce jsou nakažlivé. Velký podíl na klimatu organizací nebo týmů má emocionální stav jejich lídra. Lidé si emocionální stavy přebírají zejména od svých lídrů.

Emoce jako odpovědnost toho, který vede

Vykonávat jakékoliv aktivity v dobré emocionální pohodě je nutným předpokladem dobrého trvalého výkonu. Jinak to tělo prostě nevydrží. Není to osobně důležité jenom pro ty, kteří vedou. Ten, který vede, by si měl klimatu na pracovišti všimnout a pozitivně jej ovlivňovat.

Lidé očekávají, že jim jejich lídr poskytne, kromě jiného, také emoce, které pak dál bude s nimi sdílet. Pokud se tak nestane, najdou si někoho jiného, kdo je povede.

7.6. Kdo je to lídr³³

Lídr je někdo, kdo:

- vede někoho nebo něco na cestě někam jinam, zejména jde-li napřed;
- rozhoduje o kurzu nebo směru dalšího postupu;
- řídí činnost, aktivity nebo výkonnost druhých;

³³ Myšleno niterný lídr. Převzato z knihy BENDER, P. U. *Niterný leadership, leadership from within*. Praha: Management Press, 2008.

- jde v čele;
- je první z mnoha.

Lídři se vyznačují pěti klíčovými **vlastnostmi**:

- zvyšují sebevědomí druhým;
- ukazují směr;
- vytvářejí výsledky;
- ukazují ostatním jak dosáhnout určitého cíle;
- dosahují pokroku, který přináší prospěch nejen jim samým, ale i ostatním.

Lídr je **stimulován**:

- vnitřní orientací a smyslem vlastní existence;
- touhou pomáhat, o někoho pečovat a něco pěstovat;
- pocitem vnitřního napětí či ohně;
- přináší větší blahobyt organizaci, kterou vede i dalším lidem kolem sebe;
- vytváří výsledky;
- dokáže pod tlakem jasněji uvažovat a počínat si efektivněji;
- častěji se usmívá, je pozitivně naladěný, má o sobě lepší mínění;
- práce ho baví;
- hodnotí se spíše podle toho, jak se cítí než podle toho, co má;
- záleží mu na hodnotách.

Pět principů účinného vedení.

1. Poznejte sami sebe.
2. Mějte vizi a buďte zaujatí.
3. Buďte odvážní.
4. Efektivně komunikujte.
5. Kontrolujte pokrok a výsledky.³⁴

³⁴ Ibidem.

Leadership však neznamená jen vedení někoho druhého, začíná od vedení sebe sama.³⁵

7.7. Baseballový model efektivního vedení.

Při jednání s členy svého týmu efektivní lídr dodržuje následující čtyři mety, které připomínají čtyři mety hry baseballu.

Vše začíná základní, domácí metou, ze které hráč odpálkuje míč. Jestliže zde uspěje a podle toho jak uspěje, může být dále úspěšný. Odhodí pálku a běží na první, pak druhou a nakonec přes třetí metu do zázemí, čímž zaskóruje.

Také při vedení lidí potřebuje mít lídr zabezpečenou základní metu, vedení sebe sama. Pak může vést úspěšně jiné, když dodržuje postup zaskórování nejprve na první metě, pak na druhé a nakonec na třetí. Je třeba, aby dodržoval toto pořadí.

A co představují pro lídra ty jednotlivé mety při vedení lidí?

Domácí meta – Zvol si svůj postoj

- ujasnění si svého postoje
- ujasnění si svých rolí (pracovních i životních)
- osobní a pracovní vize
- time a stres management
- sebeřízení
- vnitřní motivace
- sebedůvěra
- stanovení si svých cílů, vím, co chci
- vytváření pozitivních zkušeností
- vytváření výsledků
- akceptování vlastních nedostatků
- znalost svých hodnot a udržování souladu s nimi
- redukování obav
- posilování naděje
- uskutečňování změn
- osobní růst

³⁵ P. U. Bender, *Niterný Leadership*, str. 16, Praha: Management Press, 2008.

vyzařování energie
obnova sil

Meta 1 – Zajímáš mě

budovat vztah
navazovat kontakt
mít pravý zájem o podřízeného nejen jako o pracovníka, ale i jako o člověka

Meta 2 – Chci ti rozumět

dát prostor druhému
vyslechnout jeho názor
aktivně naslouchat
být empatický(á)
ptát se, používat otevřené otázky
povzbuzovat k vyjádření jeho námětů, názorů
všimnout si obsahů, pocitů
reflektovat

Meta 3 – Takhle tomu rozumím já

vyjádřit to, co chci
poskytovat zpětnou vazbu založenou na faktech
vyjadřovat se jasně a stručně
zadávat SMART cíle
umět rozhodovat

- Závažné rozhodnutí konzultuje řídící pracovník se spolupracovníky, nedává však o něm hlasovat, rozhodnout musí sám. Současně si tak ověřuje vědomosti a dovednosti spolupracovníků a dává najevo, že všichni jsou rovnoprávními členy pracovního kolektivu.
- Řídící pracovník se nebojí kritiky. Dovede-li spolupracovníky pozitivně motivovat a podaří-li se mu vybudovat pevnou síť mezilidských vztahů, pak pevnost této sítě mu pomůže snést zátěž kritiky.
- Řídící pracovník nemůže nést sám tíhu úkolů, za něž je odpovědný, deleguje proto část svých pravomocí i odpovědnost na své spolupracovníky, a to přesně a jednoznačně. Tím se však nezbujuje zodpovědnosti za delegované pravomoci.

- Řídící pracovník dbá, aby mimořádné úspěšné výkony spolupracovníků byly oceňovány nejen peněžně, ale i morálně. Postihuje nedbalost a zaviněné neplnění pracovních úkolů. Vždy si najde čas jak na pracovní starosti a problémy spolupracovníků, tak na jejich osobní problémy, stává se jejich přítelem a rádcem, aniž tím otřese vlastní autoritou. Vyslechne mínění spolupracovníků a potlačuje pokrytectví, intriky a jakékoli druhy pomluv.
- Řídící pracovník vybírá uvážlivě nové spolupracovníky, dohlíží na jejich rychlé zapracování.
- Řídící pracovník se umí otevřeně přiznat k vlastním chybám, kterých se dopustil v práci. Stejně chápe chybu, když se jí dopustil spolupracovník, který v takovém případě potřebuje věcnou pomoc nadřízeného.
- Řídící pracovník nezanedbává personální práci se členy svého týmu.

Vedením lidí se rozvíjejí mezilidské vztahy uvnitř pracovního kolektivu. Jeho úspěšnost je podmíněna uplatněním poznatků věd o člověku, především psychologie, sociologie a pedagogiky.

7.8. Niterný lídr versus povrchní lídr

Peter Urs Bender ve své knize Niterný leadership porovnává dva typy lídrů:

Povrchní lídr:

- Jinak mluví a jinak jedná.
- Vede prostřednictvím strachu a kontroly.
- Vidí individuální zájmy.
- Snaží se udržet si moc.
- Chce, aby se vše dělalo podle něho.
- Prikazuje druhým, co mají dělat.
- Stanovuje nereálné termíny.
- Je externě motivován – penězi, mocí, slávou.
- Je stimulován strachem a tlakem.
- Ignoruje/zlehčuje pocity.

Niterný lídr:

- Mluví a jedná stejně.
- Vede prostřednictvím důvěry a vlastního příkladu.
- Vidí společné zájmy.
- Sdílí pravomoc, zplnomocňuje druhé.
- Podporuje osobní iniciativu.
- Vítá nápady a zpětnou vazbu.
- Stanovuje rozumné termíny.
- Je interně motivován – hodnotami a principy.
- Usiluje o uspokojení a blahobyt.
- Za zásadně důležité považuje city a péči o druhé.

7.9. Pracovněprávní souvislosti kontroly zaměstnanců při jejich vedení

Součástí vedení zaměstnanců je též jejich kontrola. Pracovní právo umožňuje zaměstnavateli provádět kontrolu zaměstnanců z celé řady důvodů. My se budeme dále zabývat především prevenční povinností, kontrolou plnění pracovních povinností, kontrolou využívání pracovní doby a používání prostředků zaměstnavatele.

7.9.1. Kontrola zaměstnanců za účelem předcházení škodám a ochrany majetku

Zaměstnavatel je oprávněn provádět kontrolu věcí, které k němu zaměstnanci vnášejí nebo odnášejí, popřípadě provádět prohlídky zaměstnanců, a to za účelem ochrany jeho majetku. Limitem provádění takových kontrol je ochrana osobnosti zaměstnanců. Podmínky provádění kontroly a prohlídek zaměstnanců jsou následující:

- ochrana soukromí a osobnostních práv zaměstnanců při provádění prohlídky (neprohlížení osobních písemností, nepročítání SMS zpráv v mobilním telefonu atd.),
- prohlídku zaměstnance může provést jen osoba stejného pohlaví,
- přesné vymezení podmínek provádění kontroly a prohlídek doporučujeme upravit v pracovním řádu,
- lze provádět prostřednictvím třetí osoby (např. bezpečnostní agentura), podmínkou je však přítomnost vedoucího zaměstnance či dostatečná smluvní úprava.

7.9.2. Kontrola plnění pracovních povinností

Kontrola plnění pracovních povinností náleží vedoucím zaměstnancům, kteří:

- zadávají a organizují práci,
- kontrolují a vyhodnocují výsledky podřízených zaměstnanců,
- přijímají příslušná opatření a informují zaměstnavatele.

Kontrolu provádí tito zaměstnanci pozorováním. Dojde-li ke zjištění porušení pracovních povinností, doporučujeme pochybení ihned zaznamenat písemně pro další potřeby. Porušení pracovních povinností musí být zaměstnanci ihned vytčeno a musí mu být dána příležitost své jednání zdůvodnit.

7.9.3. Ke kontrole pracovní doby

Zaměstnavatel má právo kontrolovat dodržování pracovní doby zaměstnanci, jakož i způsob využívání pracovních prostředků zaměstnavatele poskytnutých zaměstnanci k práci. Musí však přitom respektovat práva zaměstnance na ochranu soukromí a osobních údajů.

Ke kontrole slouží především evidence pracovní doby, kterou je zaměstnavatel povinen vést. Zaměstnavatel může přenést povinnost vést evidenci pracovní doby na zaměstnance samotné (v tomto případě doporučujeme zachovat kontrolu ze strany přímého nadřízeného vedoucího zaměstnance) právo rozporovat provedený zápis a právo tento zápis změnit.

Každé zameškání i jen minuty pracovní doby je porušení pracovních povinností zaměstnance.

7.9.4. Ke kontrole používání pracovních prostředků zaměstnavatele

Zákaz používání výrobních a pracovních prostředků k soukromým účelům vyplývá přímo ze ZP. Každé použití k soukromým účelům je porušení pracovních povinností. Podmínky provedení kontroly musí předem stanovit vnitřní předpis zaměstnavatele (např. vnitřní předpis upravující používání výpočetní techniky apod.).

8. Personální audit

Obecně je pojem audit definován právním předpisem a rozumí se jím **audit účetní**. Jeho předmětem je jednak zkoumání správnosti účtování, jednak ověřování efektivnosti zaúčtovaných operací. Závěrem auditu je zjištění, co bylo provedeno dobře a co nedostatečně, a co je třeba napravit. Účetní audit mohou provádět jen vyškolení a registrovaní auditoři. Stejně je třeba chápat i **personální audit**, který může být navíc využit při kontrole tzv. řízení jakosti ověřením plnění ISO norem. Tímto auditem se ověřuje, zda pracovní kolektiv organizace splňuje nároky stanovené danou normou jakosti. Organizace, která prokáže, že splňuje kritéria normy, obdrží certifikát. Pokud se uchází o získání zakázky v oblasti dodávek zboží nebo služeb, prokazuje jím svým klientům, že kvalita jejího personálu je zárukou kvalitní výroby nabízeného zboží nebo nabízených služeb.

Personální audit spočívá **v systematickém studiu, analýze a vyhodnocení** personální práce organizace pro její činnost a rozhodování, ve vyhledávání kritických míst v personálním řízení, ve sledování trendů ve vývoji personální situace a v posuzování sladění cílů organizace s cíli zaměstnanců. Jde zpravidla o:

- posouzení metod stanovení potřeby zaměstnanců, tj. zda se tyto metody opírají o solidní normativní základnu pro jednotlivé specifické skupiny zaměstnanců, či zda vycházejí z více či méně ověřených zkušeností nebo zda potřeba zaměstnanců je určovaná jen požadavky vedoucích pracovníků;
- zhodnocení nábory zaměstnanců prováděného uvnitř firmy nebo mimo ni, zejména jeho objektivnosti;
- posouzení způsobu jednání se zájemci o zaměstnání a ověřování jejich pracovní způsobilosti v průběhu přijímacího řízení;
- prověrku hodnocení zaměstnanců, zda se vůbec provádí a zda pravidelně nebo příležitostně, jakou má vazbu na zapracování a přiřazování zaměstnanců a na jejich odměňování, zda je porovnáno s výsledky ověřování jejich pracovní způsobilosti apod.;
- kontrolu dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců; jaký má vztah k uplatňované nebo připravované technologii a organizaci práce a k při-

padnému pracovnímu postupu zaměstnance, zvyšujícího si kvalifikaci; zda jsou např. ukládány tomuto zaměstnanci obtížnější pracovní úkoly po zvýšení jeho kvalifikace;

- využívání personální evidence a její ochrana před nepovolanými osobami v souladu s platnými právními předpisy o ochraně osobních údajů;
- účinnost poskytovaných sociálních služeb, zda stimulují zaměstnance k užšímu vztahu k organizaci, např. povolováním pružné pracovní doby nebo poskytováním příspěvků na stravování či na dovolenou, organizováním vlastního rekreačního zařízení apod.;
- posouzení používaných forem odměňování zaměstnanců; zda je vyvážený poměr mezi základními platy, prémiei a pohyblivou složkou mzdy, zda je kvalifikace zaměstnance hodnocena podle skutečných vědomostí a dovedností či jen podle formálního dokladu.

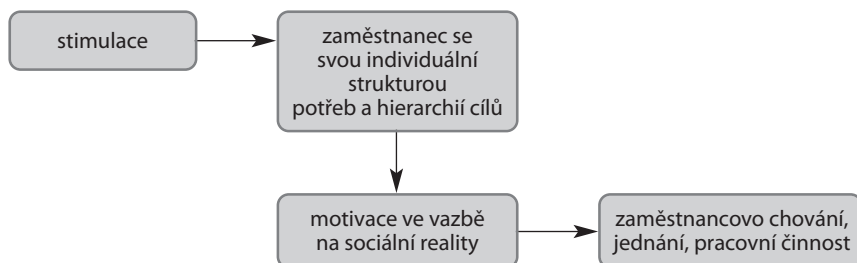
Syntézou zhodnocení plnění výše uvedených bodů je závěrečná část personálního auditu, která je zaměřena na rozhodující části personálních činností a vyúsťuje v **návrh nápravy** odhalených nedostatků.

Provádění personálního auditu

Personální audit zpracovává vždy **externí tým** odborníků pro personální práci, vedený zkušeným a vyškoleným personalistou. Pokud v týmu má pracovat i zaměstnanec organizace, v níž je audit prováděn, nebývá zpravidla z personálního úseku. Audit není prováděn periodicky, ale nejčastěji až po několika letech podle okamžité potřeby – např. při reorganizaci, rozdělení, slučování s jinou organizací apod.

9. Motivace zaměstnanců

Motivace je často zaměňována se stimulací. Platí zásada, že **stimuluje zaměstnavatel**, a tím je **motivován zaměstnanec**. Pracovní motivace zaměstnanců je jedním ze základních faktorů, které ovlivňují jejich výkonnost. Proto v každé progresivní organizaci musí být tomuto faktoru věnována odpovídající pozornost. Pracovní motivace je součástí procesu vedení lidí. Je závislá na „sebemotivaci“ – např. práce zaměstnance je zajímavá a on sám se snaží vyniknout v určitém oboru – dále pak na ztotožnění jeho osobních hodnot s cíli zaměstnavatele, který je ovlivňuje vhodnou stimulací, do které lze zahrnout i způsob vedení.³⁶ Vazbu stimulace a motivace lze znázornit takto:



Žádoucího efektu proto dosáhneme jen tehdy, když stimulace i motivace jsou v souladu. Neodpovídá-li stimulace potřebám zaměstnance, je neúčinná a zaměstnanec není motivován.³⁷

9.1. Principy motivace

Od dnešního vedoucího se očekává, že zná každého člena svého týmu (pokud možno i jeho domácí zázemí), ví, jak ho **povzbuzovat k nejlepším výsledkům** jeho práce. Dovednost stimulovat zaměstnance je nutnou součástí vedení.

³⁶ Problematika motivace je např. rozebírána v publikaci: HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995.

³⁷ Viz např. KLEIBL, J. – DVOŘÁKOVÁ, Z. – HUTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

Rozdíl mezi výsledky motivovaného a nemotivovaného zaměstnance jsou často obrovské. Některé průzkumy ukazují, že vhodný způsob motivace zvyšuje produktivitu práce o cca 20 %. Aby vedoucí uspěl při vedení svého týmu při plnění úkolů, je nutné, aby věnoval zvýšenou pozornost výhodnějším způsobům motivování zaměstnanců včetně výběru práce, kterou vykonávají i pomocí organizačního prostředí, v kterém ji vykonávají.

Cílem je vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků, odpovídajících očekávání jejich organizace.

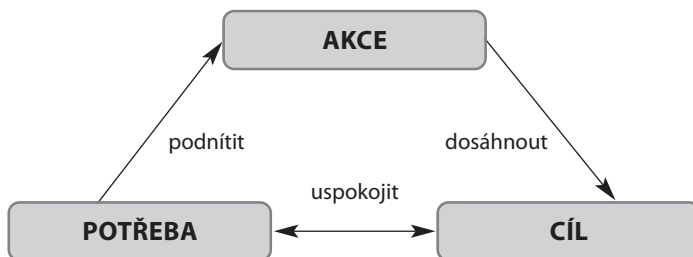
Motivace je odvozena z **cílově orientovaného chování** nebo jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce povede k dosažení cíle a určené odměny, která pokrývá jejich individuální potřebu.

Zaměstnanec motivuje zejména:

- pracovní jistota,
- postup na vyšší pracovní pozici,
- výše platu a odměn,
- pochvala za dobře vykonanou práci,
- pocit dosažení úspěchu,
- pocit sounáležitosti,
- získávání nových dovedností,
- smysluplnost práce,
- pocit hrdosti z odvedené práce,
- výzva ke stálému zlepšování,
- pocit užitečnosti,
- status,
- moc,
- respekt.

9.2. Proces motivace

Motiv je **vnitřní podnět**, jenž jednotlivce **podněcuje k akci**, aby dosáhl cíle a **uspokojil svoji potřebu**. Následující trojúhelník představuje proces motivace.



Realizace tohoto záměru předpokládá následující kroky:

- určit cíl,
- zjistit odpovídající potřebu zaměstnance a na základě slibu uspokojení této potřeby jej podnítit k akci,
- prostřednictvím této akce napomoci zaměstnanci dosáhnout stanoveného cíle,
- tím uspokojit potřebu zaměstnance a zároveň splnit cíl organizace.

9.3. Vnitřní a vnější motivace

Zaměstnanec může být motivován dvěma cestami: vnitřní (interní neboli intrinsitní) a vnější (externí neboli extrinsitní).

Při vnitřní motivaci **zaměstnanci motivují sami** sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají náplň práce, která uspokojuje jejich potřeby.

Vnější motivaci **zabezpečuje vedení organizace** stimulací.

Faktory, tvořící vnitřní motivaci, jsou ty, které si zaměstnanci vytvářejí sami a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, nebo aby se vydali určitým směrem. Vnitřní motivátory mají většinou hlubší a dlouhodobější účinek, jsou součástí jedince.

Faktory, tvořící vnější motivaci, přicházejí od jejich okolí, do kterého patří. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě.

Motivaci mohou tvořit nejen peněžní faktory (jako je např. zvýšení platu), ale i nepeněžní faktory.

Nepeněžních motivačních faktorů je celá řada a jejich význam je pro každého zaměstnance odlišný. Patří mezi ně např.:

- pocit sounáležitosti,
- dosažení úspěchu,
- pocit důležitosti vlastní osoby i vykonávané práce,
- zodpovědnost,
- pracovní uspokojení,
- soutěživost,
- sex,
- strach z neúspěšnosti,
- síla řešit zadané úkoly – i mimořádné,
- pracovní jistota,
- bezpečnost práce,
- pomoc pracovního kolektivu,
- dodání sebevědomí,
- chvála vedoucího i spolupracovníků,
- zájem o vykonávanou práci,
- možnost rozhodovat a vést kolektiv,
- respekt nadřízených, spolupracovníků i podřízených – neformální autorita,
- možnost být příkladem ostatním,
- možnost profesního školení dovedností,
- možnost školení ve zbožiznalství,
- možnost realizace vlastních ambicí,
- důvěra ostatních zaměstnanců,
- možnost změn v zařazení i práci,
- odstranění tlaku – stresu,
- možnost týmového přístupu k řešení úkolů,
- hrdost na plnění úkolů,
- uspokojivé postavení v organizaci,
- různorodost práce,
- široké možnosti komunikace,
- a řada dalších faktorů.

9.4. Stimulace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců ke splnění zadaných úkolů je převážně ovlivněna stimulační vedení organizace. Ta je stimulována prostřednictvím formálních vnějších stimulačních postupů. Může být hmotná anebo nehmotná, pozitivní anebo negativní.

Mezi **hmotnou pozitivní stimulaci** patří zejména:

- stanovení platu, případně přiznání třináctého nebo i čtrnáctého platu (včetně osobního ohodnocení);
- přiznání prémie či jiných peněžních odměn;
- přeřazení zaměstnance na vyšší funkci;
- prodloužení dovolené;
- poskytnutí služebního auta i k soukromým účelům;
- poskytnutí mobilního telefonu i k soukromým účelům;
- zvýšení zaměstnancovy penze (po dosažení nároku na ni);
- umožnění studia cizích jazyků;
- proplácení zvýšených cestovních diet;
- poskytování slev na produkty nebo služby organizace;
- umožnění podílet se na vlastnictví organizace;
- poskytování zvláštních termínovaných půjček;
- zvýhodnění zdravotního a jiného pojištění;
- skupinové stimuly (dovolená v zahraničí, účast na konferencích v zahraničí apod.);
- péče o bezpečnost a hygienu práce;
- „závodní“ stravování (jeho zabezpečení a poskytování za zlevněnou cenu či úplně zdarma);
- poskytování stravenek;
- péče o využívání volného času zaměstnanců (sportovní, kulturní a rekreační služby atd.);
- péče o bydlení zaměstnanců.

Zejména 5 posledně uvedené stimulační prvky jsou souborně nazývány **sociální služby** organizace. Mají charakter:

- kolektivní – celoplošný – pro všechny zaměstnance;
- skupinový – pro vybrané skupiny zaměstnanců;
- individuální – pro jednotlivé zaměstnance v mimořádných situacích.

Typickou **kollektivní** sociální službou je péče zaměstnavatele o bezpečnost a hygienu práce, o „závodní“ stravování a o využívání volného času zaměstnanců. Zatímco péče o bezpečnost a hygienu práce je povinná pro všechny, ostatní sociální služby využívají jen ti, kteří o ně mají zájem.

Také některé **skupinové** sociální služby jsou pro určité skupiny zaměstnanců povinné, např. ty, které se týkají mladistvých či těhotných žen (při stanovení pracovního režimu) nebo zaměstnanců při práci ohrožující zdraví (na rizikových pracovištích) atd. Určité sociální služby může zaměstnavatel poskytovat skupinám zaměstnanců, které si sám vybere (např. vedoucím dát i pro soukromé účely k dispozici služební auto, mobilní telefon apod.).

Individuální sociální službou je např. povolení pružné nebo zkrácené pracovní doby, zabezpečení poradenské služby i pro soukromé problémy atd.

Mezi **hmotnou stimulaci negativní** patří zejména:

- udělování pokut zaměstnanci,
- snížení osobního hodnocení,
- odebrání prémie či jiných výkonnostních odměn,
- odebrání různých přiznaných pozitivních hmotných stimulací uvedených výše,
- převedení na nižší funkci,
- rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem,
- a řada dalších faktorů.

Mezi **nehmotnou stimulaci pozitivní** patří zejména:

- pochvaly za běžné či mimořádné plnění úkolů a to jak slovní, tak písemné;
- vyznamenání na různé úrovni (organizace, svazu, kraje, státu atd.);
- zveřejnění mimořádného plnění úkolu v médiích (organizace, svazu, kraje, celostátních atd.).

Mezi **nehmotnou stimulaci negativní** patří zejména:

- pokárání za nedostatečné plnění úkolů a to jak slovní, tak písemné;
- zveřejnění špatné výkonnosti zaměstnance v médiích, převážně vlastní organizace.

Zaměstnanec může být stimulován k výkonu práce jak uvedenými pozitivními, tak i negativními faktory. Tak na příklad strach ze ztráty pracovního místa vede vždy k cílevědomějšímu přístupu k pracovní činnosti než poskytnutí zvýšených diet, když zaměstnanec služebně necestuje.

Trochu odlišná je situace při negativní stimulaci, se kterou je třeba zacházet opatrně. Příliš mnoho negativní stimulace směrem k dobrému zaměstnanci vede k jeho nespokojenosti a může zapříčinit i jeho překvapivý odchod. Jestliže efektivní člen týmu neustále cítí „dýchání za krkem“, opakovaně je mu připomínáno, že vše musí být uděláno bez chyby, že to bude po něm zkontrolováno a běda mu, jestliže..., pak toho bude mít za nějakou dobu dost a s takovýmto vedoucím pracovat nebude.

Obecně platí zásada, že **nejúčinnější** je stimulace tehdy, je-li **spojena její hmotná i nehmotná forma** (dostane-li zaměstnanec mimořádnou odměnu, měl by s tím být seznámen kolektiv, ve kterém pracuje, či při mimořádném plnění úkolů i zaměstnanci celé organizace).

Další platnou zásadou je, že zaměstnanec má být stimulován – a to jak aktivně či pasivně – **co nejdříve**, nejlépe **bezprostředně**, po příčině či důvodu stimulace. Obdrží-li zaměstnanec peněžitou odměnu rok po mimořádném výkonu, je účinek minimální.

9.5. Podmínky pro práci, která má motivovat

Před časem nebyly pocity zaměstnanců sledovány tak, jak je tomu dnes. Význam měla jediné práce jako taková a vedoucí měli dojem, že výkonnost zaměstnanců je proces na jiných okolnostech nezávislý. Zaměstnancům mělo stačit říci, co mají dělat a oni to udělali. Jestliže to z určitých důvodů nestačilo, vedení se uchýlilo k nátlaku. Dřívější styly řízení se podobaly ozubenému převodu: jedno kolečko se dalo do pohybu (v tomto případě vedoucí) a ostatní kolečka (jemu podřízení zaměstnanci) ho musela následovat.

V současnosti je řízení spíše „**induktivní**“. Tak jako když vinutím cívky projde proud, tak kolem vedoucího vznikne magnetické pole, které umožní bezdotykový pohyb vybraným směrem. Úkolem vedoucího není jen dosáhnout stanovených cílů, ale má se snažit, aby členové jeho týmu tyto **úkoly přijali za své** a přidali do procesu jejich dosahování další své nápady.

Práce má být zadávána tak, aby zaměstnanec stimulovala. Je třeba, aby vedoucí sledoval následující prvky, které ovlivňují motivaci zaměstnanec:

- práce má směřovat k zadanému cíli;
- má být užitečná;
- má být potřebná;
- má být zvládnutelná;

- má být uspokojující;
- má být řádně odměněna (peněžně i nepeněžně, nemá se šetřit pochvalou);
- zaměstnanec má o své práci spolurozhodovat.

9.6. Pravidla motivace

Platí tyto ověřené zásady:

- motivace musí odpovídat zaměstnanci jako individu. Každý má jiné potřeby a jejich krytí přiznává odlišný význam;
- motivace je dosažena slibem uspokojení jednotlivých potřeb;
- každý zaměstnanec má rozdílnou úroveň úsilí (snahu, jakou je schopen vyvinout k zabezpečení své potřeby);
- motivace se musí vztahovat na slib něčeho v budoucnu (zaměstnanci nejsou motivováni tím, co se již stalo);
- skupinová motivace může být založena na společných potřebách skupiny, ale další pozornost musí být věnována individuální motivaci;
- strach může být použit jako případný motivátor (ale dlouhodobě vede k antagonizmu a nespokojenosti);
- odstranění příčiny nespokojenosti nemotivuje (vede pouze k odstranění demotivačního efektu);
- existuje úroveň, nad kterou zaměstnanec nemůže být dále motivován (po uspokojení potřeby nemá další motivace žádný efekt).

9.7. Symptomy špatné motivace

Je-li stimulace v rozporu s potřebami zaměstnance, není tento nejen motivován k vyšší výkonnosti, ale často i jeho současná výkonnost klesá. Negativním projevem této disproporce může být:

- nízká produktivita,
- špatná kvalita práce,
- špatné dodržování pracovní doby,
- časté absence,
- nízká morálka,

- stížnosti i neodůvodněné,
- apatie,
- odpor ke změnám,
- narušené mezilidské vztahy,
- odchod dobrého zaměstnance.

Demotivaci zaměstnanců je proto nutno věnovat odpovídající pozornost a uvědomit si její příčiny, mezi něž patří zejména tyto okolnosti:

- zaměstnanec se nehodí pro funkci, kterou zastává;
- má nedostatek potřebných informací;
- chybí mu pozitivní „zpětná vazba“;
- není dostatečně chválen za dobře vykonanou práci;
- dostává nesplnitelné úkoly;
- je pověřován příliš lehkými úkoly;
- úkoly má plnit v nereálných termínech;
- má špatné pracovní podmínky;
- byl špatně počátečně zaškolen;
- platí nejasné standardy (normy);
- špatná komunikace jak s vedením, tak uvnitř kolektivu;
- nespokojenost s platem a odměnami;
- existuje přílišná rivalita mezi nadřízenými i v kolektivu.

9.8. Teoretické přístupy k motivaci

Výklad procesu motivace je založen na řadě teorií, které vysvětlují, co to vlastně motivace je. Tyto teorie se během let rozmnožily a rozšířily. Ne všechny jsou dnes považovány za moderní teorie. Některé jsou spíš klasické, než moderní (Taylor, Skinner, Maslow, McGregor). Z prvních je nejznámější Taylorova, v současnosti se nejčastěji používají teorie formulované Maslowem nebo Herzbergem.

Teorie instrumentality (Taylor)

Řada motivačních teorií, vytvořených od počátku 20. století, začíná teorií instrumentality, založené do značné míry na Taylorových pracích z roku 1911.

Vychází z představy, že pokud se udělá jedna věc, povede to k věci jiné. Ve svých nejhrubších rysech teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují **pouze pro peníze**. Motivování zaměstnanců, vycházející z tohoto přístupu, bylo – a někdy stále ještě je – široce používáno a v některých případech úspěšně. Je založeno výhradně na systému **vnější kontroly** a nerespektuje řadu lidských potřeb, které v pracovním procesu v současné době nelze ignorovat.

Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow, ve své původní verzi teorie **hierarchie potřeb**, utřídil lidské potřeby do následujících úrovní:

- fyziologické, tj. základní potřeby lidské existence – potrava, ošacení, bydlení, pracovní činnost, odpočinek atd.;
- bezpečnosti a sociální jistoty;
- sounáležitosti a společenského styku;
- sebeúcty, samostatnosti, nezávislosti a uznání, které se projevují:
 - ve vnitřním vztahu jedince k sobě – potřeba sebeúcty,
 - ve vnějším vztahu k jedinci – potřeba být respektován jinými lidmi;
- seberealizace a osobního růstu, považované za vrchol snahy jedince.

Převládající význam jednotlivých potřeb lze graficky znázornit takto:



Prostředky uspokojení jednotlivých potřeb lze pro potřeby zaměstnance shrnout takto:

- základní fyziologické potřeby – zabezpečuje mzda,
- potřeby jistoty – zabezpečuje jistota pracovního místa,

- potřeby sounáležitosti – zabezpečují vztahy na pracovišti
- potřeby uznání – zabezpečuje uznání osobnostní a oceňování práce
- potřeby seberealizace – zabezpečuje náplň práce samotné.

Všechny uvedené potřeby mají pro každého zaměstnance rozdílný význam, ale platí zásada, že potřeby vyššího stupně předpokládají uspokojení potřeb stupňů nižších.

Záleží zejména na:

- **vyspělosti zaměstnance**, jeho inteligenční a mentální úrovni, úrovni jeho kvalifikace, charakterových a volných vlastnostech a v neposlední řadě i struktuře jeho hodnotové orientace;
- **charakteru práce**, kterou vykonává, fyzikálních, zdravotně hygienických, technicko-organizačních, ekonomických a existenčních podmínkách práce a společenských vztazích při práci;
- celkové sociální a ekonomické **úrovni společnosti**.

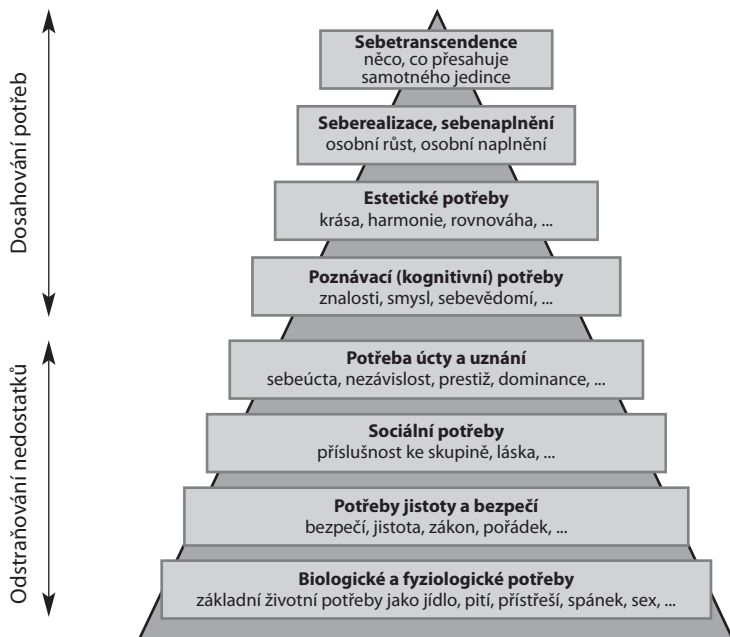
Osmiúrovňová hierarchie potřeb

Původní teorie Abrahama Maslowa byla od svého vzniku v roce 1943 jejím autorem postupně doplňována a rozšiřována: pětiúrovňový model, ve kterém byla v potřebách dosažení pouze seberealizace, se změnil na současný osmiúrovňový. Maslow píše, že lidé, kteří dosáhli seberealizace a sebenaplnění, někdy zažívají stav, ve kterém jsou si vědomi nejen svého plného potenciálu, ale také něčeho, co je samotné přesahuje – plného potenciálu lidstva jako celku.

Toto je možné interpretovat tak, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami **odstranění** nějakého nedostatku a potřebami **dosažení** něčeho.

Nejsou-li uspokojeny potřeby odstranění nedostatku, je pociťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb dosažení něčeho, kde nejenže existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více.

V rámci potřeb odstranění nedostatku existují čtyři hierarchické úrovně: nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když je má uspokojeny, teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních.



Tab.: Maslowova osmiúrovňová hierarchie potrieb

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova **teorie motivátorů a hygienických faktorů** vhodně doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii potrieb. Frederick Herzberg si všiml, že na pracovíšti existují dva faktory: absence prvých způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými, druhou faktory motivačními. Mezi hygienické patří například: firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

Z teorie Herzberga vyplývá, že manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozladit, avšak nebrat plnění hygienických faktorů jako něco, co požené lidi vpřed. To je potřeba dělat trochu jinak.

Vroomova teorie očekávání

Neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením:

- a) *Valence* – přesvědčení o přitažlivosti cíle,
- b) *Instrumentality* – přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme,
- c) *Expectancy* – přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět.

Z praktického hlediska je zkratka nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- že cíl je a že je žádoucí,
- že je vůbec možné cíle dosáhnout,
- že právě daný člověk může cíle dosáhnout,
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,
- že si daný člověk cíle zaslouží.

Pochopitelně, nejde jen o slibování a přesvědčování, ale také, a to hlavně, o vedení příkladem ze strany lídra pomocí praktických ukázek.

Adamsova teorie rovnováhy

Podle této teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, lojalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoje a růstu, zábavu atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně **vyváženy** s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu – reálných vstupů do práce.

Podle teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají, tj. jednu méně uspokojivou část (například pocit odpovědnosti) lze nahradit přidáním druhé (například jistoty).

Je třeba též podotknout, že vnímání vstupů a výstupů je obvykle individuální, a to podle toho, jaké mají pracovníci hodnoty. Zrovna tak je mohou

nesprávně vnímat z důvodů, že nemají správné informace. Například bude-li pracovník přesvědčen, že firemní automobil je nároková věc, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který bude přesvědčen, že to je forma ocenění pracovního výkonu.

Skinnerova teorie pozitivního posílení

Idea teorie pozitivního posilování je založena na prosté myšlence: důsledky (chování) ovlivňují chování. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- důsledky, které dávají odměnu, posilují chování,
- důsledky, které poskytují potrestání, chování oslabují,
- v případě, že důsledky, které neposkytují ani odměnu, ani potrestání, chování vyhasíná.

Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme-li posílit chování (aby bylo intenzivnější, častější, pravděpodobnější), poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit (udělat méně intenzivní, méně častější, méně pravděpodobnější), poskytneme trest. Pokud chceme, aby chování vyhaslo (postupně zmizelo), nevěnujeme mu pozornost. A my také tak fungujeme: chování, které se nám osvědčilo, tj. poskytlo nám pozitivní zpětnou vazbu, opakujeme a na druhou stranu byli bychom blázni, kdybychom dělali to, co evidentně výsledky, které chceme, nedává.

Teorie pozitivního posílení je teorie funkcionalistická: ukazuje, jak věci fungují, nedává však návod na to, co přesně funguje v tom smyslu, že neříká, co přesně posiluje, nebo oslabuje dané chování. Musíme si na to přijít my sami metodou pokus a omyl, avšak vyzbrojeni ostatními teoriemi motivace a naší vnímavostí a flexibilitou.

Praktické použití má však ještě další úskalí, kterých bychom si měli být vědomi:

- V lidské společnosti je poměrně obtížné kontrolovat všechny zdroje posílení a oslabení. Tj. například, budeme-li některého pracovníka pozitivně posilovat, možná, že vliv jeho kolegů opačným směrem může být větší, než náš.
- Je často poměrně obtížné vyvolat interní změny v tom smyslu, že změny chování jsou pouze jakoby na povrchu dané osoby. Daná osoba to dělá **pouze** kvůli odměně.
- Je velmi obtížné správně trestat. Trestání je sice účinné, ale možná, že je účinné až příliš, a v případě nevhodného použití může vyvolat poměrně silné a nežádoucí a dlouhodobé a těžko napravitelné vedlejší efekty.

McClellandova teorie získaných potřeb

Je založena na tom, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb.

- Ten, který chce hlavně něčeho dosáhnout (*Achiever*), má tendenci excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Vyhýbá se riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.
- Ten, který chce hlavně někam patřit (*Affiliation seeker*), má tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Je konformní. Vyhledává spíše souhlas, než uznání.
- Ten, který má silnou potřebu moci (*Power seeker*), má tendenci k síle a moci, a to buď kvůli ovládnutí lidí, nebo kvůli dosažení cíle. Nevyhledává ani uznání, ani ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda.

Z hlediska praktického užití je dobré vědět, jaké osobně máme dle uvedené klasifikace sklony.

McGregorova teorie X a Y

Kritizuje koncepci vědeckého řízení a byrokratickou organizaci řízení. Řešení problému motivace hledá jako kompromis X a Y v závislosti na konkrétních podmínkách. Navrhl **teorii X**, která vychází z následujících předpokladů:

- Lidé ve své podstatě neradi pracují a práci se, pokud mohou, vyhýbají.
- Protože nemají rádi práci, musí jim být za ni nabídnuta odměna, popřípadě se jim musí pohrozit trestem, pokud práci neodvedou.
- Lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a motivováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce žádají jistoty (pocit bezpečí).

Současně upozornil na to, že takto se nechovají všichni. Jsou lidé, kteří mají rozdílné chování, které odpovídá **teorii Y**. Ta vychází z následujících předpokladů:

- Lidé rádi pracují, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení.
- Jsou-li vázáni společným cílem skupiny, raději se řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni shora.
- Lidé budou vázáni záměry skupiny, jestliže najdou uspokojení z práce.
- Průměrná lidská bytost se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost.
- Důvtip a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být všeobecně využito.

9.9. Shrnutí motivačních teorií

Na první pohled vypadají všechny docela rozumně. Není proto vhodné si vybrat jenom jednu; naopak je lepší pracovat současně se všemi. Vždyť každá z nich se na danou, velmi komplexní problematiku lidské motivace dívá z poněkud jiného úhlu a všechny mají z daného pohledu svá opodstatnění.

Pokud budeme vycházet ze základních lidských potřeb: každý člověk má potřebu žít, milovat a být milován, poznávat a nechávat odkaz. V jakém pořadí se potřeby budou pravděpodobně naplňovat (Maslow), jaká pravděpodobně bude doba života jejich naplnění (Herzberg), jaká přesvědčení mají lidé o cílech a sobě (Vroom) a s těmito přesvědčeními pracovat, jak lidé vnímají vztah mezi svým vloženým úsilím a dosaženým výsledkem (Adams), jaké mají přirozené vnitřní sklony (myšlenkové tendence) k jednání (McClelland, obecněji meta-programy) a poté žádoucí chování posilují (Skinner).

Zároveň je nutné si uvědomit následující:

- Je důležité, aby lídr poskytoval pomoc, podporu, inspiraci, aby ukazoval příklady. Hlavně je však důležité poznat lidi takové, jací jsou; co je baví, co je motivuje a snažit se je vést k plnému rozvinutí jejich schopností.
- Je důležité, aby lídr pomáhal lidem objevovat jejich vlastní schopnosti, předpoklady.
- Žádný lídr není jediným zdrojem motivace. Je proto důležité pomáhat lidem překonávat vlastní omezení a nalézat jejich vlastní vnitřní motivační zdroje.
- Je podstatně snazší někoho motivovat, nebo mu pomáhat, pokud se lídr dovede „vcítit do jeho/její kůže“.
- Lídrům v tom hodně pomáhá empatické naslouchání, které je podstatně více, než pouhé poslouchání. Jde hlavně o pochopení toho, jak se druhá strana cítí.
- Bez ovzduší vzájemné důvěry a pochopení lze toho dělat v oblasti motivace poměrně málo.
- Hlavními faktory, které přispívají k uspokojení z práce, jsou úspěch, uznání, zajímavá práce, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. S důležitou poznámkou, že pro každého tato slůvka mohou znamenat velmi odlišné věci.
- Lídr nemůže pouze motivovat jednotlivce; musí zároveň motivovat tým jako celek, a to zejména k jeho týmovému rozvoji. Dávat mu odpovědnost, uznání, zajímavou práci, podporovat pokrok a rozvoj týmu.

- Aby lídr splnil svoji úlohu, potřebuje mít silnou sebemotivaci, která ho „požene“ směrem vpřed.

9.10. Motivace k pracovní činnosti

Práce je činností motivovanou – záměrnou, cílevědomou a systematicky vykonávanou. Prostřednictvím pracovní činnosti lidé uspokojují své individuální potřeby nejen existenciální, ale i kulturní a sociální. Principy motivace lze tedy s úspěchem aplikovat také na oblast pracovní činnosti. Člověk zastává určitou pracovní pozici, což mu může přímo přinášet pocit seberealizace a uspokojení, anebo je za svoji pracovní činnost odměněn mzdou, za kterou si opatří to, co potřebuje a co mu také umožní dosáhnout seberealizace a uspokojení.

Motivací k pracovní činnosti se rozumí přístup jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti). Běžně se mluví o potřebě pracovat, o postojích k práci (nebo pracovních postojích), ale také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce (fyzická/manuální práce, práce duševní, na výkon orientovaná práce atd.).

V souvislosti s pracovní motivací jsou zkoumány dva typy motivů, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti. Z hlediska toho, jaké motivy v pracovní činnosti jsou uspokojeny, je rozlišujeme na:

Motivy vnitřní (přímé), tzv. intrinsické, souvisí s prací jako takovou, s jejím vnitřním obsahem, kdy práce sama přináší člověku pocit uspokojení z vykonané práce, radost. Naplňuje touhu člověka po seberealizaci, využívání a rozvíjení svých schopností, stejně jako i touhu po moci a postavení. Vnitřní motivaci lze častěji pozorovat u pracovníků s vysokou kvalifikací a nadprůměrným finančním ohodnocením, kteří vykonávají rozmanitou, zodpovědnou a náročnou práci s možností určité individuální organizace pracovní činnosti.

Motivy vnější (nepřímé), tzv. extrinsické, u nichž chápeme práci jen jako prostředek k uspokojování potřeb, které leží mimo pracovní oblast. Vztahuje se především k hmotným odměnám jako je mzda, sociální a zaměstnanecké výhody, jistota spojená s pracovním místem, prestiž. Vnější motivace se častěji objevuje u pracovníků s nižší kvalifikací a nespokojených se svou prací. Pokud pracovník hodnotí svoji práci jako nezajímavou, nepřináší mu pocit uspokojení

a seberealizace, hledá uspokojení svých potřeb mimo oblast práce. Motivovat tyto zaměstnance je obtížnější. Zvyšování platu a odměn nemá dlouhodobý motivační efekt a navíc se brzy u těchto zaměstnanců stávají samozřejmostí bez motivačního účinku.

Pracovní činnost, kterou vykonáváme je vyvolána kombinací obou typů motivů. Máme-li štěstí, můžeme dělat práci, která nás baví (uspokojujeme naše přímé motivy) a ještě za ní dostáváme zapláceno (uspokojujeme naše nepřímé motivy). V takovém případě se motivujeme sami. Pokud pracovník není motivován přímo prací samou, pokud neuspokojuje jeho vnitřní podněty, pokud je pro něho pouze prostředkem uspokojování jiných potřeb, je nutné dodat z vnějšku patřičné podněty, které podpoří proces motivace. A to je podstatou manažerské funkce označované jako motivování. V souvislosti s motivováním se obvykle objevuje přívlastek pozitivní. Tento způsob motivace by měl v manažerské praxi převažovat.

Z praktického hlediska je pozitivní motivace prováděna:

- pomocí pochval za dobře vykonanou práci,
- pravidelným zjišťování názorů zaměstnanců,
- dobrou informovaností zaměstnanců o dění ve společnosti,
- uplatňováním vedení rozvojových hodnotících rozhovorů,
- dobrým osobním příkladem manažerů společnosti,
- vhodným načasováním konstruktivní kritiky.

Pozitivní motivaci napomáhá to, když:

- manažeři jsou obeznámeni s požadavky svých zaměstnanců;
- manažeři dávají zaměstnancům na vědomí jejich důležitost pro ně a celou společnost.

V některých případech je třeba namísto pozitivní motivace uplatňovat pomocí negativních motivů motivaci negativní. Negativní motiv pramení z obavy. Zaměstnanec je pod hrozbou trestu nebo postihu hnán k vyšším výkonům. Tento druh motivace je vhodný především jako výstraha pro zaměstnance, aby v případě nedbalosti nebo špatné spolupráce nepředpokládali, že vše projde bez následků. V žádném případě není dobré používat negativní motivy kontinuálně. Je dobré aplikovat tzv. přístup „otevírání emočních účtů“. Jako když chceme vybírat z bankovního účtu, je třeba do něj nejprve vložit. Vyplatí se tedy manažerovi, když co nejčastěji pochválí za to, co pracovník dělá dobře, a pak má též právo konstruktivně kritizovat.

Další teorií, kterou se pracovní motivace zabývá je teorie „cukru a biče“, která znázorňuje nejjednodušší přístup k motivování lidí. Uvádí, že za každou dobře vykonanou práci má přijít cukr, který znázorňuje určitou odměnu. Jako je pochvala nebo finanční odměna. Naopak za každou špatně odvedenou práci přichází bič. Ten znázorňuje určitý trest nebo postih za nesplněné výsledky. Trest může být ve formě snížení odměny nebo zrušení jiných výhod v pracovním poměru.

Herzbergův model

Herzberg vychází z předpokladu, že existují dvě skupiny motivačních faktorů. Prvá jejich skupina – **motivátory vnitřních pracovních potřeb** – působí dlouhodobě, v souladu s vnitřní strukturou potřeb osobnosti a charakterem práce, kterou zaměstnanec vykonává. Za tyto motivátory se přitom považují vlivy, jimiž se aktivuje zájem a úsilí zaměstnanců o zlepšení vykonávaných činností.

Patří sem především:

- dosažení výsledků a cílů na základě výkonu – pracovní úspěch,
- uznání,
- obsah práce,
- delegovaná odpovědnost,
- povýšení, možnost rozvoje.

Druhou skupinu tvoří **faktory hygieny**, které jsou spojeny zpravidla s prostředím, vnějším okolím zaměstnance, jeho pracovními podmínkami a mohou jak pozitivně, tak i negativně ovlivňovat působení vnitřních motivátorů. Hygienické faktory přispívají spíše ke spokojenosti a k pracovní pohodě. Ve vztahu k motivaci mají podpůrný charakter.

Tuto skupinu faktorů tvoří:

- podniková politika a řízení, včetně personálního řízení,
- mezilidské vztahy,
- vnější pracovní podmínky, vybavení pracovišť,
- výše základní odměny za práci,
- jistota pracovního místa.

Cílem motivace je dosáhnout **souladu obou skupin faktorů** v jejich vzájemném působení, zejména odstraněním negativních podnětů z okolí a vytvořením podmínek pro působení dlouhodobých vlivů vnitřních motivátorů.

V praxi je podle této teorie nutno specifikovat strukturu potřeb stejnorodých skupin zaměstnanců či jednotlivého zaměstnance a charakter vlivů negativních či pozitivních, a to u všech faktorů, ovlivňujících jejich pracovní spokojenost.

Obecná pravidla pro motivaci vedoucími

- pochválit podřízené zaměstnance;
- pravidelně se jich ptát na jejich názory;
- dbát na to, aby byli dobře informováni;
- pravidelně hodnotit jejich práci;
- dávat jim neustále dobrý osobní příklad;
- mluvit o nich, o jejich požadavcích;
- vhodně načasovat konstruktivní kritiku a vsunout ji mezi pochvaly;
- nikdy nedovolit, aby se cítili opuštěni či bezradní;
- dobře je vést;
- dávat na vědomí jejich důležitost pro:
 - ně samé
 - spolupracovníky
 - organizaci.

9.11. Motivační přístup k různým typům zaměstnanců

Každý zaměstnanec potřebuje individuální motivační přístup od svého nadřízeného. Navíc ve většině organizací se vyskytují rozdílné skupiny zaměstnanců, z nichž každá vyžaduje specifický přístup motivace. Je nutné, aby si jak personální útvar, tak jednotliví vedoucí, uvědomili, jak důležité je toto brát v úvahu. Existují individuální vývojové a situační odlišnosti u jedince, profesní odlišnosti, vlivy skupiny apod.

Autor se zde snaží vyvarovat toho, aby zacházel do pokusu o vytváření nějaké motivační typologie. Je však užitečné si uvědomit, že při motivaci zaměstnanců je třeba brát v úvahu jejich dominantní osobnostní typ. A je obvyklé, že zatímco u zaměstnanců výrobních, technických, ekonomických a často i administrativních útvarů převládá **analytický osobnostní styl**, marketingoví zaměstnanci a zejména prodejci jsou dominantně **extrovertní** a to, stejně tak jako způsob jejich práce, ovlivňuje požadavky na jejich motivaci.

Lidé s dominantně analytickým osobnostním stylem potřebují delší dobu k tomu, aby byli motivováni k nějaké akci, ale jejich motivace působí déle. Extrovertně založení jedinci se naopak motivují rychleji, ale jejich motivace působí kratší dobu a je proto nutné motivovat je častěji. Platí zásada, že má-li být motivace účinná, musí být u každého zaměstnance jiná.

Jako příklad může sloužit motivování prodejců call centra. V jejich případě je třeba uplatňovat kontinuální intenzivní motivační přístup. Téměř každého dne se setkávají u zákazníků a zájemců (potenciálních zákazníků) s odmítnutími. Na konci pracovního dne mohou být demotivováni případnými neúspěchy, často i deprimováni až „otráveni“, a potřebují, aby je jejich vedoucí neustále motivoval. Někteří mohou někdy připomínat pingpongový míček poskakující na vrcholu proudu vody tryskajícího vzhůru. Když se zvýší proud vody, míček stoupá vzhůru, když se „motivační“ proud vypne, míček spadne.

Na efektivní tým prodejců mohou působit tyto **motivační faktory**:

pozitivně:

- uznání vedoucího,
- uznání zákazníků,
- uznání kolektivu spolupracovníků,
- realizace speciálního projektu,
- týmový přístup (spolupráce),
- samostatné jednání i za vedoucího,
- zodpovědnost za podřízené,
- možnost výcviku nových dovedností,
- možnost zacvičování nových zaměstnanců,
- zájem vedoucího o jeho osobu,
- projevené nadšení,
- dobré ohodnocení;

negativně:

- nutnost plnění nerozumných úkolů (cílů),
- trvalé problémy organizace,
- nekvalitní prodávané zboží (služby),
- změna teritoria působení bez jeho zdůvodnění,
- nadržování vedoucího jiným prodejcům,

- nedostatek zájmu vedoucího o prodejce,
- návštěvy potenciálních zákazníků vedoucím, aniž by to předem oznámil podřízeným prodejcům,
- špatné a zbytečné schůze prodejců,
- sarkastické poznámky vedoucího i spolupracovníků,
- domněnka, že měl být povýšen a nebyl.

10. Mzda a plat v právních souvislostech

Zaměstnanec dává zaměstnavateli k dispozici svou pracovní sílu za úplatu. Základní povinností zaměstnavatele je tedy zaměstnanci za vykonanou práci zaplatit. Odměna za vykonanou práci je současně základní motivační faktor pro zaměstnance.

10.1. Mzda a plat

České pracovní právo rozlišuje dvě skupiny zaměstnanců podle toho, zda odměňování zaměstnance je závislé na státním či jiném veřejném rozpočtu. Zaměstnanci, jejichž prostředky na odměny za vykonanou práci (a odměny za pracovní pohotovost) jsou financovány veřejným rozpočtem, jsou odměňováni platem.³⁸ Ostatní zaměstnanci (tzv. podnikatelská sféra) mají nárok na mzdu. Zaměstnavatelé zaměstnanců odměňovaných platem jsou vypočtení v ustanovení § 109 odst. 3 ZP.

Výraz „mzda“ je tedy považován za ekvivalent termínu „plat“, označuje však, zjednodušeně řečeno, pouze zaměstnance odměňované zaměstnavatelem v podnikatelské sféře. Nicméně pracovněprávní předpisy někdy používají termínu mzda také v druhém významu, tedy jako pojmu zahrnujícím jak mzdu, tak plat. Rozlišení mzda a plat má pro oblast odměňování zaměstnanců obrovský význam. Odměňování platem je totiž zákonem striktně limitováno. Důvodem je skutečnost, že vyšší platy znamenají vyšší výdaje veřejných rozpočtů, které mohou být kryty pouze opět vyššími daněmi. Zákoník práce proto stanoví, že o platu se nevyjednává, ten se stanoví v souladu se ZP a prováděcími předpisy.

Smluvní strany tedy mohou vyjednávat pouze o mzdě a jejich jednotlivých složkách.³⁹ Ujednání může být obsaženo v kolektivní smlouvě, pracovní

³⁸ Pro označení odměny náležející úředníkům za práci se v odborném jazyce již za Rakousko-Uherska vžil označení „plat“, byť obecná úprava takto jednoznačně formulována nebyla. Plat byl používán i pro obecné označení odměny náležející za výkon práce zaměstnanci. Zákonodárce tento pojem opětovně převzal při koncepční mzdové reformě v roce 1992, nově přepracoval a přiřadil mu významnou (nejen právní) regulační funkci.

³⁹ Se zaměstnanci zařazenými do 13. a vyšší platové třídy může zaměstnavatel sjednat smluvní plat. Smluvní plat může být sjednán i nižší částkou, než která by zaměstnanci příslušela podle zákona nebo kolektivní smlouvy. Více ROTHOVÁ in: M. Bělina – L. Drápal. *Zákoník práce, komentář*. Praha: C. H. Beck, 2012, komentář k § 122.

smlouvě či jiné dohodě. V případě, že se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodl na výši mzdy, je zaměstnavatel oprávněn určit mzdu jednostranně, a to zpravidla ve vnitřním předpise. Systém podnikového odměňování však musí být v souladu s obecně závaznými právními předpisy. Spodním limitem je úprava minimální mzdy a nejnižší úrovně zaručené mzdy, hranicí maximální pak zásada rovného zacházení, respektive princip „za stejnou práci stejnou odměnu“. Zaměstnavatel je povinen informovat zaměstnance o podmínkách odměňování, zejména o výši mzdy (platu) a jejich jednotlivých složek.

10.2. Minimální mzda a zaručená mzda

Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda (srov. ustanovení § 111 a 112 ZP), která je stanovena v prováděcím nařízení vlády, a to zpravidla s účinností od začátku kalendářního roku. Při stanovení výše minimální mzdy se zohledňuje vývoj mezd a spotřebitelských cen. V současné době je minimální mzda upravena v nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Kolektivní smlouva může stanovit limity vyšší.

Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody výše minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek, a to včetně případů, kdy zaměstnancem odvedená práce nedosahuje požadované kvality. Úprava minimální mzdy pokrývá všechny oblasti hospodářského života, všechny zaměstnance. Vztahuje se tedy jak na zaměstnance pracující v pracovním poměru na dobu určitou, tak neurčitou; na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr či na případy, kdy zaměstnanec pracuje ve více pracovněprávních vztazích současně.

Základní sazba minimální mzdy činí od 1. července 2006 u hodinové sazby 50,60 Kč a u zaměstnance placeného měsíčně 8 500 Kč. Pokud jde o mezinárodní smlouvy vážící Českou republiku, pak základním garantem určité výše minimální mzdy je Evropská sociální charta. Minimální mzda nesmí být příliš nízká ve srovnání s národní průměrnou mzdou. Komise tento vztah vyjádřila jako 60 % průměrné čisté mzdy.⁴⁰ Česká republika ovšem čl. 4 odst. 1 Evropské sociální charty vázána není⁴¹ a neratifikovala ani významnou úmluvu MOP č. 131 *Minimum Wage Fixing Convention* (Úmluva o stanovení minimální mzdy).

⁴⁰ Závěr č. XIV-2, svazek 1 [online] ze dne 30. 11. 1998, [cit. 2012-10-15]. Dostupné z: <<http://hudoc.esc.coe.int/esc2008/query.asp?action=query×tamp=28806.61>>.

⁴¹ Srov. sdělení 14/2000 Sb. m. s.

Nejnižší úroveň zaručené mzdy je určena v nařízení vlády č. 567/2006 Sb., v platném znění. Nejnižší úrovně zaručené mzdy jsou předepsány pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin a jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací do osmi skupin prací. Tento limit neplatí pro zaměstnance, jejichž mzda je sjednána v kolektivní smlouvě. Také zde platí, že do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

Jde-li o zaměstnance, kterým je poskytován plat, zahrnují skupiny prací určené pro zaměstnance odměňované mzdou vždy dvě platové třídy (např. 3. skupina prací zahrnuje práce v 5. a 6. platové třídě).

Podmínky odměňování, za nichž bude zaměstnanec pracovat, musí být stanoveny před vlastním výkonem práce. Pokud má být zaměstnanec odměňován úkolovou mzdou a je po něm požadováno splnění norem spotřeby práce, je zaměstnavatel povinen jej předem seznámit s požadavky, které jsou na něj kladeny.

Mzda, respektive plat jsou splatné po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu nebo plat nebo na některou jejich složku. Kolektivní smlouva, případně vnitřní předpis mohou stanovit pro zaměstnance výhodnější úpravu splatnosti odměny za vykonanou práci. Mzda nebo plat se vyplácí v pracovní době a na pracovišti. Kolektivní smlouva může také určit jiné místo. Mzdu a plat lze bezhotovostně posílat na účet zaměstnance, pokud se na tom se zaměstnavatelem dohodli. Srážky ze mzdy (platu) je možno činit pouze na základě zákona, např. zálohy na daň z příjmu fyzických osob, odvody na pojistné atd. Jiné srážky lze provádět pouze se souhlasem zaměstnance nebo na základě rozhodnutí soudu.

10.3. Sjednání mzdy

Je na zaměstnavateli, jaký mzdový systém a mzdovou formu pro odměňování zaměstnanců zvolí (měsíční mzdu, úkolovou mzdu, příplatky, osobní ohodnocení a různé další příplatky).⁴² Je také možno, zvláště u malých zaměstnavatelů, určit mzdy dohodou jednotlivě s konkrétními zaměstnanci.

⁴² Česká úprava zakotvuje v čl. 28 Listiny základních práv a svobod právo zaměstnance na spravedlivou odměnu za práci a právo na uspokojivé pracovní podmínky. Právo na spravedlivou odměnu je prostým zákonodárstvím upraveno jednak jako právo na určitou minimální výši odměny za práci, jednak jako právo na stejnou (peněžitou) odměnu za stejnou práci (rovnost ve stanovení odměny).

Mzda může být také stanovena v kolektivní smlouvě nebo určena ve vnitřním mzdovém předpise.

Zákoník práce ukládá zaměstnavateli, aby poskytoval mzdové zvýhodnění za práci ve svátek, v sobotu a neděli. Zdražena je pro zaměstnavatele také práce přesčas, v noci, a práce konaná ve ztíženém pracovním prostředí. V případech, kdy je zaměstnanec převeden na jinou vhodnou práci (např. z důvodu ohrožení nemocí z povolání či prostoje) zakládá právní úprava nárok zaměstnance na poskytnutí doplatku do původní výše mzdy či platu. Další případy, kdy je zaměstnanec oprávněn k dorovnání výše mzdy je možno dohodnout v kolektivní smlouvě. Zaměstnavatel obvykle poskytuje příplatky za dělené směny, večerní směny, suplování nepřítomného zaměstnance, odměny a ohodnocení za osobní přístup k plnění pracovních úkolů, 13. a 14. platy atd. Zaměstnavatelé jsou v případech těchto „nadstandardních práv“ oprávněni činit je závislémi na splnění dalších podmínek.

10.4. Určení platu

Plat určuje zaměstnavatel zaměstnanci podle ZP, nařízení vlády vydaného k jeho provedení⁴³ a v jejich mezích podle kolektivní smlouvy, popřípadě vnitřního předpisu. Plat není možné určit jiným způsobem v jiném složení a jiné výši, než stanoví tento zákon a právní předpisy vydané k jeho provedení. Jedinou výjimkou je tzv. smluvní plat.⁴⁴ Plat se vyplácí měsíčně.

Konkrétní výše platu zaměstnance je určena tak, že zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle nejnáročnějších prací, jejichž výkon řídí nebo které sám vykonává. Platových tříd je 16 a jsou rozlišeny podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jednotlivých prací. Pro každou platovou třídu jsou předepsány určité kvalifikační požadavky (vzdělání), které musí zaměstnanec splnit. Zaměstnavatel je povinen zařadit vedoucího zaměstnance do platové třídy podle nejnáročnějších prací, jejichž výkon řídí nebo které sám vykonává. Pro tyto účely je zaměstnavatel povinen využít katalog prací obsažený v nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

⁴³ Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění.

⁴⁴ Se zaměstnancem zařazeným do třinácté a vyšší platové třídy může zaměstnavatel sjednat plat pevnou měsíční částkou, ve které budou zohledněna všechna hlediska, podle nichž jsou stanoveny jednotlivé složky platu podle tohoto zákona, na které by jinak zaměstnanci vzniklo právo nebo které by mu mohl zaměstnavatel poskytnout (smluvní plat). Vedle smluvního platu zaměstnanci nepřísluší žádné složky platu. Více ROTHOVÁ, E. Změny v odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. *Práce a mzda*. 2011, č. 1, s. 25.

Platová třída se dělí do 12 platových stupňů. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platového stupně podle doby dosažené započitatelné praxe. Zaměstnanci za vykonanou práci tedy přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterého je zařazen. Platové tarify se zvyšují pouze novelizací právních předpisů.⁴⁵ Vedle platového tarifu náleží zaměstnancům různé příplatky, jako je příplatek za vedení, zastupování, noční práci, práci v sobotu nebo neděli, či práci ve ztíženém pracovním prostředí. Zaměstnancům odměňovaným platem se plat z důvodu odpadnutí práce ve svátek nekrátí. Za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu, jehož příprava, postupné zajišťování a konečná realizace bude z hlediska působnosti zaměstnavatele zvlášť významná, může zaměstnavatel zaměstnanci (odměňovanému platem), který se na jeho splnění bezprostředně nebo významně podílí, poskytnout cílovou odměnu. Výši odměny oznámí zaměstnavatel společně s hodnotitelnými nebo měřitelnými ukazateli před započítáním plnění úkolu. Cílová odměna přísluší zaměstnanci ve výši určené zaměstnavatelem v závislosti na plnění ukazatelů, neskončí-li jeho pracovní poměr před splněním stanoveného úkolu.

Kolektivní vyjednávání je možné i v platové sféře. Lze vyjednávat i v oblasti odměňování (v praxi spíš okrajově), nicméně kolektivní smlouva ani vnitřní předpis nemohou navyšovat platové tarify nebo povinné příplatky.

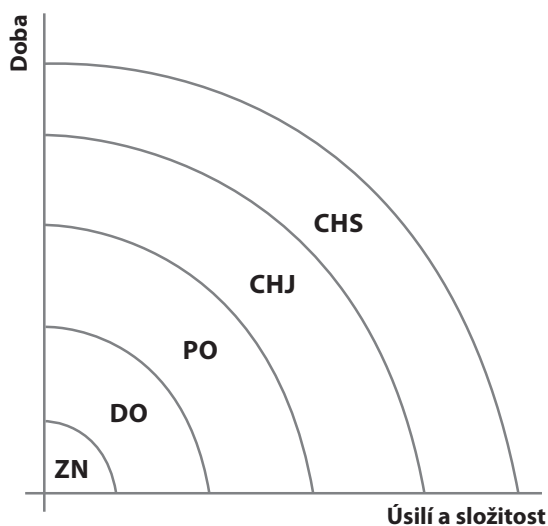
⁴⁵ Zaměstnavatel je nicméně oprávněn určit zaměstnanci platový tarif pásmově, tj. v rámci rozpětí platových tarifů stanovených pro nejnižší až nejvyšší platový stupeň příslušné platové třídy. Toto je další ze znaků postupné eroze celého systému odměňování platem. Neustále přibývá veřejnoprávních institucí, a to včetně státních orgánů, které plní alespoň částečně úkoly zadávané přímo či nepřímo orgány Evropské unie. Chod těchto institucí je pak často finančně zabezpečen vícezdrojově, a to včetně prostředků určených k výplatě odměn zaměstnancům za vykonávanou práci či za drženou pracovní pohotovost.

11. Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců je klíčová, ale často zanedbávaná oblast personálního řízení. Bez jejího zajištění nelze o moderním personálním řízení hovořit.

11.1. Stálé zvyšování významu rozvoje zaměstnanců

Změny v plánování a organizaci práce, přístupu k péči o zaměstnance, technologický rozvoj, změny ve způsobu komunikace mezi interními a externími zaměstnanci organizace a nárůst globálního zaměření mnohých organizací jsou stále častější a hlubší. Zároveň s tím **rostou nároky** na znalosti, dovednosti zaměstnanců, na přístup k nim, k jejich individuálnímu chování. Níže uvedený obrázek ukazuje úsilí a složitost a dobu potřebnou pro dosažení změn ve výše uvedených nárocích na většinu zaměstnanců.



ZN – znalosti; **DO** – dovednosti; **PO** – postoj k plnění úkolů – osobní vlastnosti;
CHJ – chování jednotlivce; **CHS** – chování skupiny

Změnit znalosti zaměstnance i jeho dovednosti není jednoduché, vyžaduje to však relativně nenáročné úsilí a v poměrně krátkém čase. Ke změně osobních vlastností je zapotřebí již složitějšího úsilí a delšího času. Změna postoje a chování jednotlivce je velice náročná jak na úsilí, tak i na čas, ale nejobtížnější a nejnáročnější je změna postoje a chování skupiny, týmu.

Zaměstnanci jsou nejdynamičtější částí všech zdrojů každé organizace. Jestliže mají realizovat svůj veškerý pracovní potenciál, je nutné, aby jim vedení organizace věnovalo neustálou a plnou pozornost také z hlediska jejich odborného rozvoje.

Dále budou uvedeny hlavní složky rozvoje zaměstnanců v organizaci, mezi které patří vzdělání, profesní rozvoj a personální rozvoj.

Časté jsou otázky: „Jaký je rozdíl mezi profesním rozvojem a personálním rozvojem zaměstnance?“ a „Jaký je rozdíl mezi vzděláváním a profesním rozvojem?“. Obecně platí, že:

- **vzděláváním** je míněna základní příprava znalostí a dovedností, tj. dosažení jeho určitého stupně, které mají zaměstnancům umožnit dosáhnout v jejich životě nejlepší úrovně v širokém rozsahu. Není podstatné, v jakém zařízení (např. státní či soukromé škole, výchovném zařízení organizace apod.);
- **profesní rozvoj** znamená přípravu pro konkrétní zaměstnání nebo získání specifických dovedností; je koncepčně úžeji zaměřen než jako vzdělávání či personální rozvoj; je orientován více na povolání než na osobní aspekt;
- **personální rozvoj** dává širší prostor pro získávání nových znalostí a dovedností než trénink. Je více orientován na kariéru zaměstnance než na jím současně zastávané funkční místo, tedy více na jeho potenciální než reálnou kvalifikaci. Rozvoj zaměstnance je realizován nejen s ohledem na něj samého, ale i s ohledem na organizaci – jako jejího žádoucího kvalifikovaného budoucího zdroje.

11.2. Různé formy rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání

Vzděláváním se zabývá široká veřejnost v každém státě. Trénink a personální rozvoj řeší každá organizace individuálně. Ale i ta může umožnit svému zaměstnanci další vzdělání a uvolnit ho z pracovní doby, aby dostudoval určitý obecnější obor, případně mu toto studium i hradit. V těchto případech je toto

vzdělávání orientováno na potřeby vlastní organizace. Existují základní formy rozvoje zaměstnanců, zaměřené na potřeby organizace:

- získávání kvalifikace,
- udržování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace,
- rekvalifikace.

Zaškolení, získávání kvalifikace

Při nástupu do zaměstnání nemůže žádný nový zaměstnanec stoprocentně plnit požadované úkoly, aniž by byl **zaškolen**. Některé organizace jej proto zaškolují ještě dříve, než nastoupí do funkce, na kterou byl přijat. U jiných organizací projde zaměstnanec intenzivním výcvikem ihned po nástupu do zaměstnání, někde aplikují různá školení postupně, zpravidla během prvního roku po nástupu nového zaměstnance.

Každé zaškolení obvykle zahrnuje kurzy organizační, kde se zaměstnanec seznamuje s organizací zaměstnavatelské organizace, dále trénink dovedností, kde si osvojuje jejich potřebnou úroveň, které je třeba pro výkon zaměstnání a případně „trénink produktů“ – zbožiznalství.

Prvním krokem při získávání kvalifikace v zaměstnavatelské organizaci je zaškolovací proces. Je důležité, aby byl správně naplánován a rychle a efektivně proveden; na něm záleží, nejen jak brzo bude zaměstnanec schopen plnit svěřené úkoly, ale i jak bude k tomu motivován. Jde o významný faktor motivační.

Příkladem může být zaškolovací proces při nástupu konkrétního zaměstnance do zaměstnání u General Electric v Anglii. Po ukončení postgraduálního studia na univerzitě v Londýně následovalo několik etap rozhovorů na místo specialisty v této společnosti a nakonec byla sepsána konkrétní zaměstnanecká smlouva. Po stanovení místa zaměstnání – v tomto případě v místě 160 km vzdáleném od jeho současného bydliště – dohodnutém s budoucím vedoucím v poslední části přijímacího pohovoru, obdržel zájemce děkovaný dopis, kterým byl zároveň vítán do týmu včetně plánu detailního zaškolení na měsíc od nástupu, v němž bylo jasně určeno, co, kde, kdy, kterou hodinu nový zaměstnanec bude dělat a kdo jej bude mít na starosti. Společnost slíbila platit měsíc ubytování v dobrém hotelu, jehož adresa a telefon mu byly zároveň sděleny. Ve stejné zásilce obdržel i e-mailovou adresu na své jméno, která mu byla alokována. Na tuto adresu mu již přišla kopie zprávy o jeho nástupu, kterou jeho vedoucí poslal všem členům svého týmu, ve kterém měl pracovat, a dalším relevantním osobám ve společ-

nosti. Interní pošta mu chodila už s jeho jménem po celý měsíc před nástupem. Tak se seznamoval především s životem týmu, začínal poznávat produkty, organizaci, nutné dovednosti všech budoucích spolupracovníků.

I když ještě do doby nástupu dostal další nabídky na zaměstnání, nevyužil jich. Cítil se již součástí „svého“ nového týmu. Když po měsíci měl poprvé přijít do zaměstnání, neměl přijít hned na začátek pracovní doby, ale o hodinu později.

Proč je tak důležitá hodina nástupu do nového zaměstnání? Zaměstnanci se mohou „trousit“ po skupinkách a ráno (zejména v pondělí) jim není na tvářích vidět moc nadšení.

Také vedoucí nemusí být hned po svém příchodu připraven plně se mu věnovat, celkový dojem by nemusel být pozitivní. Chybou je také, když budoucí nejbližší spolupracovníci nejsou na nově příchozího připraveni, nebo když je posazen do kouta, do ruky dostane informační materiál a oznámí se mu, aby si vše prostudoval, že se na něj všichni přijdou podívat až na konci dne.

Při nástupu nového zaměstnance se mají dodržovat následující pravidla:

- připravit detailní plán jeho zácvičku (nejčastěji asi na čtyři týdny);
- připravit přímé spolupracovníky a všechny relevantní osoby na jeho příchod;
- připravit vhodné pracovní prostředí;
- ukázat mu už před nástupem, že je očekáván, vítán, že je již součástí týmu;
- předběžně ho seznámit s charakteristikou jeho budoucích spolupracovníků;
- v den nástupu ho pozvat na pozdější dobu, než je počátek pracovní doby;
- věnovat se mu hned od jeho příchodu;
- představit ho všem spolupracovníkům, nadřízeným i pracovníkům personálního oddělení;
- zaměstnávat ho cílevědomě, zajímavě, podle plánu;
- poskytovat mu správnou zpětnou vazbu – co nejčastěji hodnotit jeho výkony.

Tak lze zabránit tomu, aby si ve zkušební době nový zaměstnanec své zaměstnání v organizaci ještě nerozmyslil.

Prohlubování kvalifikace

V současných, rychle se měnících podmínkách trhu a stále rostoucího množství výrobků a služeb vlastní i jiné organizace, nemůže ve většině z nich žádný zaměstnanec vystačit jen s tím, co znal včera. I pro výkon současně zastávané funkce musí neustále udržovat, tedy i doplňovat, svoji kvalifikaci. Proto i zkušení zaměstnanci musejí procházet pravidelně důkladným proškolením.

Očekává se, že do 10–15 let každý, kdo bude chtít udržovat svoji pracovní pozici, bude během svého 50letého produktivního života absolvovat studia ne jednou (jak to dělá nyní průměrný absolvent vysoké školy), nýbrž třikrát. Jen tak se bude moci aktivně zapojovat a pokračovat v činnosti ve své profesi.

Toto prohlubování kvalifikace se netýká jen znalostí výrobků či služeb, které se stále mění, ale i přístupů k nim a dovedností, které si musí zaměstnanci doplňovat a často i měnit, aby mohli efektivně zastávat místo v zaměstnání, na které byli přijati. I styly a vedení kolektivů se v posledních letech změnily a znalosti získané dříve dnes již nevyhovují. Potřeba prohlubovat kvalifikaci přichází i s aplikací nových norem kvality a brzy i s normami Evropské unie.

Prohlubování kvalifikace často znamená **obstát** i několikrát za rok **v odborných zkouškách**. U některých profesí je třeba rozšiřovat si profesní obzor o nové znalosti a dovednosti. Příkladem může být poskytování finančních služeb, kde např. finanční poradce nemůže klientovi jen „prodávat“, ale očekává se od něj, že mu bude i radit, co a jak si má „koupit“. Znat pouze několik produktů a mít určité prodejní dovednosti, které mu jeho pojišťovna dříve poskytl, už nestačí. Dnes tentýž zaměstnanec, aby si udržel svoji kvalifikaci a místo v prodejním týmu dané pojišťovny, musí umět dobře klientovi poradit v širokém spektru nejrůznějších finančních služeb. Znamená to, že je od něj požadováno neustálé zdokonalování jeho dovedností a také rozšiřování znalostí, týkajících se nejenom pojištění, ale i finančních produktů – včetně investičních – i znalostí o akcích na burze a obecně i celého finančního trhu. Aby si udržel svoji funkci a profesní licenci, bude muset i v budoucnosti (a to je v zemích EU již dnes vyžadováno) skládat několikrát v roce předepsané odborné zkoušky. Ty jsou ostatně u některých profesí u nás povinné již dnes (např. u vybraných skupin řidičů dopravních prostředků, u svářečů atd.).

Zvyšování kvalifikace

Tento proces se týká získávání kvalifikace, kterou zaměstnanec nepotřebuje pro zastávání funkčního místa, na které je zařazen. Kvalifikaci si zvyšuje proto, **že chce zastávat jiné místo s vyššími kvalifikačními nároky**. Pokud je to v souladu se záměry zaměstnavatelské organizace, může mu tato vytvořit pro

zvyšování jeho kvalifikace vhodné podmínky (např. úpravou pracovní doby, úhradou nákladů se zvyšováním kvalifikace spojených, nekrácením jeho odměny za sníženou výkonnost atd.). Pokud zaměstnavatelská organizace na zvyšování zájem nemá, musí si zaměstnanec vše hradit sám, zvyšovat si kvalifikaci po pracovní době (pokud mu není alespoň povoleno její posunutí bez zkrácení) atd.

Rekvalifikace

Rekvalifikací se podle zákona o zaměstnanosti rozumí taková změna dosavadní kvalifikace uchazeče nebo zájemce o zaměstnání, kterou je potřebné zajistit získáním nových znalostí a dovedností, teoretickou nebo praktickou přípravou, umožňující jeho pracovní uplatnění ve vhodném zaměstnání.

Firemní vzdělávání zaměstnanců

Cílem firemního vzdělávání je:

- vybavit zaměstnance nezbytnými znalostmi, dovednostmi, přístupy a chováním potřebnými k efektivnímu plnění zadaných úkolů;
- rozvíjet kvalifikaci zaměstnanců;
- zabezpečit náhradu za odcházejícího zaměstnance, či zastupování současných;
- zvýšit morálku zaměstnanců;
- přilákat nové zájemce o zaměstnání;
- umožnit zavedení nových technik.

Rozvoje zaměstnanců je dosahováno:

- rozvojem znalostí,
- tréninkem dovedností,
- mentorováním a koučováním ke změně postojů a chování.

Druhy firemního vzdělávání jsou:

- interní a externí,
- *on-the-job* a *off-the-job* – v práci a mimo práci,
- internátní a neinternátní,
- krátkodobé a dlouhodobé,
- *e-learning* – řešením simulovaných situací na počítači.

Interní vzdělávání je přímo aplikovatelné, přímo odpovídá potřebám zastávané funkce, je proto aktuální, založené na znalosti skutečných problémů,

s kterými se zaměstnanci běžně setkávají. Je vedeno interním lektorem, trenérem, koučem, mentorem, členem oddělení firemního vzdělávání anebo i nadřízeným vedoucím (obyčejně při poradách atp.).

Externí vzdělávání je vedeno lektory, trenéry, kouči, mentory vybraných externích organizací. Tito externisté mají výhodu v rozsahu a hloubce zkušeností se vzděláváním, mají širší přehled dané problematiky na základě tuzemských i mezinárodních zkušeností a také nezávislosti a důvěryhodnosti. Na druhé straně mají menší přehled o specifických potřebách organizace.

Vzdělávání bývá zaměřeno zejména na získání vhodných znalostí, dovedností a postojů a jejich využití ke zlepšení:

- současné výkonové struktury organizace,
- současných potřeb organizace,
- současných možností organizace,
- současně používaných technologií,
- metod motivace zaměstnanců,
- profesionálního poradenství v organizaci,
- vedení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- stabilizace zaměstnanců na funkčních místech či jejich přerazování na vyšší či nižší místa,
- osobního rozvoje zaměstnanců,
- týmové práce,
- řízení změn,
- řešení konfliktních situací,
- rozvoje firemní kultury.

Úspěšnost firemního vzdělávání je podmíněna jeho permanentním oboustranným vyhodnocováním – tedy i zpětnou vazbou mezi jeho účastníky a těmi, kteří ho zajišťují a organizují.

Personální rozvoj zaměstnanců

Tato složka rozvoje zaměstnanců zabezpečuje jejich **perspektivní uplatnění** na jiném funkčním místě, než které v současné době zastávají – vždy v hierarchii organizace vyšším. Jde tedy jen o kvalifikované, progresivní a v organizaci stabilizované zaměstnance, které si organizace sama vybrala a na jejichž rozvoji má vlastní zájem. Organizace si tak zpravidla připravuje náhradu

za některé zaměstnance na vyšších funkčních místech, jejichž odchod očekává v dohledné budoucnosti (zpravidla do pěti let) a to z nejrůznějších důvodů (kvalifikačních, rodinných, zdravotních, odchodu do důchodu atd.).

Personální rozvoj zaměstnanců není specifickou formou jejich rozvoje, ale vhodnou kombinací obou předcházejících – **vzdělanostní a dovednostní**. Jejich vzájemný podíl nelze předem stanovit, je třeba ho individuálně určit s přihlédnutím k:

- stávající kvalifikaci zaměstnance – úroveň jak jeho znalostí, tak i dovedností;
- kvalifikační náročnosti funkčního místa, které by určený zaměstnanec měl v budoucnu zastávat.

Podíl rozvoje složek personálního rozvoje zaměstnance a rozvoje jeho dovedností a postoje je určován podle potřeby. Oba podíly včetně jejich konkrétní náplně individuálně stanoví příslušní vedoucí ve spolupráci s personálním útvarem.

11.3. Nositelé úkolů rozvoje zaměstnanců a systémy, které je zabezpečují

Nové potřebné znalosti, dovednosti a postoje zaměstnanců zabezpečují všechny existující výchovně vzdělávací systémy v České republice:

- systém státních a nově se ustavujících soukromých škol na všech třech stupních;
- systém mimoškolního vzdělávání (různé akademie, instituty, asociace, komitáty atd.);
- systém vlastních výchovně-vzdělávacích zařízení jednotlivých organizací (převzatý název z dřívější doby „podnikových škol“);
- externí vzdělávání a poradenské organizace.

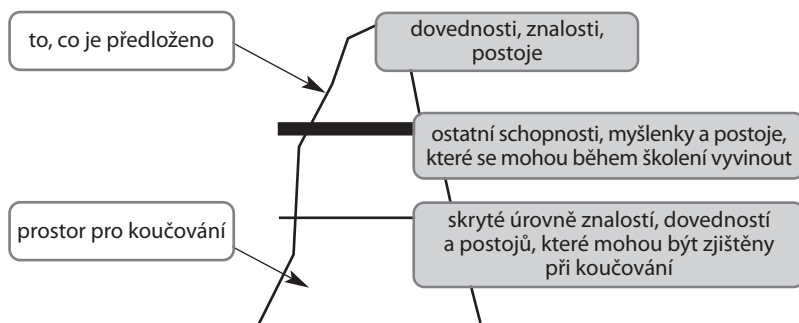
12. Koučování

12.1. Ledovec výkonného potenciálu rozvoje

Představme si ledovec (viz níže). Znalosti, dovednosti a postoje, které manažer zjevně vidí u svého podřízeného, mohou být přirovnány k tomu, co z ledovce vyčnívá nad vodní hladinu.

Těsně pod hladinou jsou znalosti, dovednosti a postoje podřízeného, které je možné rozvinout tréninkem.

Dále hlouběji jsou skryté úrovně znalostí, dovedností a postojů, které je možné uvolnit koučováním.



12.2. Teorie koučování

Přístupy, ze kterých koučování vychází

V současnosti se v širokém proudu koučování setkávají **dva základní přístupy**:

První směr vychází z oblasti **sportovního koučování**. Jeden ze zakladatelů je John Whitmore, který sám začínal jako úspěšný automobilový závodník ve stáji Ford. Po skončení sportovní kariéry založil s Timothyem Gallweyem poradenskou firmu *Inner Game Ltd*. Cílovou skupinou pro koučink pro ně byli jak vrcholoví sportovci, tak manažeři. V současné době působí jako *Executive Chairman* poradenské firmy *Performance Consultants International*.

Druhý přístup vychází z teorie a praxe komunikačních postupů **aplikované psychologie** – tedy z **psychoterapie** a jejích jednotlivých směrů.

Vybrané čtyři psychoterapeutické směry, ze kterých koučování vychází

- **PCA (Person Centred Approach)** – zakladatelem byl Carl R. Rogers. V překladu znamená „na osobu zaměřený přístup“, takže jde o směr, který se vyznačuje respektem ke klientovi a jeho potřebám a pomocí nedirektivních a nemanipulativních metod mu pomáhá k tomu, aby si sám uvědomil své cíle a potřeby a cesty k jejich řešení.
- **Gestalt** – zakladatelem byl Fritz Perls, tento směr je spojen s procesním poradenstvím, při kterém konzultant vstupuje do dění ve firmě, přičemž hlavním cílem je podpořit růst schopnosti pracovníků samostatně řešit své problémy.
- **NLP (neurolingvistické programování)** – zakladateli byli John Grin-der a Richard Bandler, kteří zjistili, že úspěšní lidé generují podobné až identické vzorce chování. Tyto vzorce lze podle nich analyzovat a posléze zevšeobecňovat a uplatňovat na různé oblasti profesního i osobního života.
- **Systemický přístup** – v oblasti koučinku se podle Carver a Scheier dá tento přístup použít ke změně klientových problémů, úkolů apod., a to prostřednictvím změny jeho úhlu pohledu a změny stylu přemýšlení o sobě a o světě.

12.3. Principy koučování

Princip předpokladu kompetentnosti

Podstatou je přijetí předpokladu, že druzí lidé jsou dostatečně kompetentní k nalézání vlastních dobrých řešení. Úlohou kouče je pomoci jim rozvinout jejich vlastní potenciál.

Princip sebemotivace

Každý dělá raději a efektivněji to, na co si přijde sám.

Princip přijetí nonexpertní pozice

Trenérův či manažerův pohled na věc nemusí být jediný správný.

Princip osvojení

Každý si lépe zapamatuje to, co si prakticky vyzkoušel, než to, co mu poradil někdo jiný.

Koučovský přístup kontra profesionální koučování

Koučovský přístup může využívat prakticky každý. A mnoho lidí od nepaměti využívá jeho principů, efektivního kladení otázek a dalších, aby zvyšovali svou odbornou úroveň. Je to princip, starý jako lidstvo samo, jen dosud většinou opomíjený. Posiluje totiž individualitu, samostatnost, vlastní odbornost, tím také nezávislost na sociální kontrole, a to se ne vždy hodilo (a hodí...).⁴⁶

Připravit kouče tohoto typu není zas tak složité. „Stačí“ osobnost, která se umí vzdát potřeby mít moc plně druhého kontrolovat a alespoň půlroční výcvik v **technikách kladení otázek, tvorby cílů**, apod.

Něco jiného je **koučování jako profese**. Profesionální koučování je poměrně mladý obor a má již své příznivce prakticky ve všech možných typech firem po celém světě. Koučování je víc než poradenství. Všichni koučové jsou poradci, ale ne všichni poradci jsou dobrými kouči.

Poradci se zaměřují na produktivitu, na to, co děláte, kdy, kde a s kým. I koučové působí v této oblasti, ale navíc používají i modely osobního rozvoje, které pomáhají klientům udržet si životní rovnováhu, získat čas a peníze na uspokojení svých osobních potřeb a cílů.

Koučování není pro každého. Nelze donutit lidi, aby se nechali koučovat. Je to nástroj snahy, zaujetí člověka dostat se pomocí kouče na nejbližší vyšší úroveň. A potom dál a zase dál...

Profesionální kouč je zapojován do procesu koučování většinou jako **externí kouč**. Poslední dobou v mnoha společnostech působí **interní kouči**, někde jsou dokonce vytvářena oddělení interních koučů.

12.4. Koučování v manažerské praxi

Manažer v roli kouče

Koučování v manažerské praxi znamená, že manažer rozvíjí individuální schopnosti a dovednosti svého podřízeného prostřednictvím řízené praktické činnosti a stále zpětné vazby.

Pět fází cyklu koučování

Koučování je permanentní součástí práce manažera, je to součást profesního rozvoje řízených členů týmu. Profesionální rozvoj členů týmu je základem dlouhodobého úspěchu moderního manažera.

⁴⁶ PARMA, P. *Umění koučovat*. Praha: Alfa publ., 2006.

Jednotlivé publikace dělí koučování do různých fází. Dělení je různé a jednotliví autoři mají různá dělení.⁴⁷

Podle zkušeností autora se v praxi úspěšně používá cyklus koučování, který má následujících 5 fází:

Náčrt: 5 fází KOUČOVÁNÍ



Fáze 1: Analýza potřeb koučování, zjišťování současných schopností pracovníka, předpokladů koučovaného i kouče. Dobrý kouč by měl:

- umožnit zaměstnanci se uvolnit, získat jeho důvěru;
- umožnit zaměstnanci, aby sám uvedl, co umí a co mu dělá problémy;
- klást otevřené otázky a zjišťovat potřeby koučovaného;
- pozorně naslouchat a nikoliv „převálcovat“ svými názory a zkušenostmi;
- na závěr se shodnout na tom, co by mělo být předmětem koučování.

Fáze 2: Při určování předmětu a (postupných) cílů koučování by dobrý kouč měl:

⁴⁷ Např. Rosinski zmiňuje tři základní fáze, a to posouzení cílů, formulace cílů a postup k dosažení cílů. ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí. Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009.

- umožnit koučovanému, aby si cíle stanovil sám;
- vytvořit prostředí, které koučovaného motivuje k učení;
- vysvětlit koučovanému strukturu procesu koučování;
- ujistit se, že jsou stanovené cíle i jejich časové limity reálné;
- nakonec stanovené cíle souhrnně vyjmenovat (kritérium SMARTER);
- dávat najevo, že je celý proces založen na partnerském vztahu.

Smyslem této etapy je co nejpřesněji určit předmět koučování a jeho **hlavní cíle** (případně rozložené na **dílčí cíle**).

V této etapě by také měl být zpracován **plán** (harmonogram) koučování a měla by být specifikována role kouče a koučovaného. Koučovaný by měl být motivován k realizaci plánu koučování.

Po stanovení rámcového cíle koučování bude nezbytné stanovit konkrétní kroky **první etapy** koučování, stanovit postup, metody a formy, předat nejnutnější informace.

Fáze 3: Při poskytování příležitosti vyzkoušet si nabyté dovednosti by dobrý kouč měl:

- umožnit koučovanému, aby projevil vlastní iniciativu;
- vymezit jasně pole působnosti, na kterém může koučovaný jednat samostatně;
- zdůraznit, že není hanbou udělat chybu;
- povzbuzovat koučovaného;
- ujistit se, že koučovaný chápe časový rozvrh jednotlivých akcí;
- ptát se koučovaného na jeho zvláštní zájmy a potřeby;
- domluvit se na příštím setkání, na kterém bude koučování pokračovat;
- ujistit koučovaného, že mu kouč bude vždy nápomocen.

Součástí této etapy je monitorování (pozorování) průběhu a výsledků koučování.

Fáze 4: Při poskytování zpětné vazby by dobrý kouč měl:

- chválit a povzbuzovat koučovaného;
- klást otevřené a zjišťovací otázky, aby se ujistil, zda koučovaný chápe svou úlohu v procesu koučování a zda dokáže správně zhodnotit svůj výkon;

- akcentovat pozitivní zpětnou vazbu spíše než kritizovat;
- dobře volenými poznámkami umožnit koučovanému zhodnotit svůj výkon a upevnit si tak sebevědomí;
- v případě neúspěchu povzbuzovat koučovaného k dalším pokusům;
- v případě, že činnost neprobíhá podle představ kouče, je lépe poskytnout koučovanému další příležitost než se snažit celý proces od základu předělat.

Role kouče v této etapě spočívá v analyzování a vyhodnocování postupu koučovaného v komparaci stavu před koučováním a po jeho aplikaci.

Fáze 5: Při rekapitulaci a shrnutí by dobrý kouč měl:

- klást otázky, aby dal podnět k diskusi o vývoji celého procesu;
- shodnout se s koučovaným, že došlo k jistému pokroku;
- ujistit se, že koučovaný vše správně chápe;
- pochválit koučovaného za pokrok;
- připomínat především úkoly, které se koučovanému obzvláště povedly;
- objasňovat další postup;
- ujišťovat koučovaného, že se na další schůzku velice těší, že vývoj v jeho schopnost je pro koučujícího satisfakcí;
- Na závěr daného koučovacího cyklu jsou společně stanoveny další kroky a potřeby koučování.

12.5. GROW model

GROW je model koučovacího přístupu, kdy kouč klade otázky v přesně daném pořadí. Pracuje se s potenciálem, sebedůvěrou. Pomocí otevřených otázek a naslouchání kouč rozšiřuje, posouvá koučovaného v odpovědích dál.

Goals – **Cíle** – kouč se ptá na cíle daného sezení, cíle krátkodobé i dlouhodobé. Stanovené cíle pomocí těchto otázek více konkretizuje.

Reality – **Realita** – prověřujeme realitu, zjišťujeme skutečný stav věcí. Pracujeme se zvýšeným vnímáním reality.

Options – **Možnosti** – hledáme možnosti a alternativní strategie. Inspirujeme k jiným úhlům pohledu.

Will – **Vůle**, *Wrap-up* – **Uzavření** – co koučovaný udělá, kdy to udělá a jakou má vůli to udělat. Stanovíme konkrétní plán akcí.

Příklad struktury otázek, které by měly být rozpracovány a použity při koučování.

Cíl

- Jaký cíl má tato diskuse?
- Co chcete dosáhnout (v krátkém i dlouhém časovém horizontu)?
- Jedná se o konečný cíl nebo o cíl spojený s procesem?
- Pokud je to konečný cíl, jaký cíl spojený s procesem s ním souvisí?
- Do kdy chcete cíle dosáhnout?
- Co pozitivního to přinese, jak je to obtížné, dosažitelné, měřitelné?

Realita

- Jaký je současný stav? (Co, kdy, kde, kolik?)
- Koho se to týká?
- Co jste v tom až dosud udělal?
- K čemu to vedlo uvnitř a vně dané struktury?
- Jaké jsou hlavní překážky nalezení cesty kupředu?

Možnosti

- Jaké možnosti máte?
- Co byste ještě mohl udělat?
- Co když...?
- Líbil se Vám jiný návrh?
- Jaké jsou náklady a přínosy spojené s každým návrhem?

Volba

- Co chcete udělat?
- Kdy to chcete udělat?
- Bude to v souladu s Vašimi cíli?
- Jaké překážky by mohly vyvstat?
- Jak je překonáte?
- Kdo o tom musí vědět?
- Jakou podporu potřebujete?
- Jak ji získáte?

Užitek z koučování

Z koučování na pracovišti může mít užitek jak koučovaný, tak koučující. Když budete rozvíjet svoje zaměstnance koučováním, uvolníte si tím na oplátku ruce pro svůj vlastní rozvoj.

Koučování lidem umožňuje aby:

- zlepšili svůj výkon,
- prováděli nějaký nový úkol,
- rozvinuli si nějakou dovednost,
- vyřešili nějaký problém,
- vybudovali si sebedůvěru.

12.6. Budoucnost koučování

Koučování se postupně stává jednou z nejdůležitějších a neúčinnějších cest při rozvoji lidí.

V České republice se v současné době za kouče prohlašuje asi 2500 mužů a žen. Z toho potřebné profesionální úrovně dosahuje jen slabá desetina.

O profesionální rozvoj koučování se u nás starají a nadhlíží nad ním zejména tři profesionální asociace, ČAKO (Česká asociace koučů), EMCC Czech (Evropská komise pro mentorování a koučování v ČR) a ICF (International Coach Federation).

Je velice pozitivním jevem, že tyto tři asociace spolu úzce spolupracují, aby vytvářeli co nejprofesionálnější zámezí pro kvalitní a etický rozvoj v této důležité oblasti.

13. Hodnocení zaměstnanců

13.1. Podstata hodnocení

Hodnocení je jednou z klíčových personálních činností v efektivních organizacích. Jestliže zaměstnanci mají dobře pracovat a být ke své práci motivováni, je nutné, aby dostávali pravidelnou zpětnou vazbou – zprávy o své odvedené práci, o tom, jak si vedou.

Zaměstnanci potřebují průběžně znát odpovědi na následující otázky:

- co se od nich očekává,
- jaké mají výhledy,
- co mohou dělat pro další vylepšení své pozice, svých možností,
- jakou dostanou odměnu za svoji práci.

Špatný přístup k této personální činnosti ukazuje případ, kdy vedoucí propouštěl člena svého týmu s těmito slovy: „Pane Ostrý, sám přece musíte vědět, že takhle to už dál nejde. Dvanáct měsíců jsem Vás bedlivě sledoval a pořád jsem doufal, že se přece jenom zlepšíte, ale Vaše práce skutečně není dobrá. Nezlobte se, ale musíme se s Vámi rozloučit. Očekávám Vaši výpověď.“ Zaměstnanec mu na to odpověděl: „Jak to, vždyť jste mi celý rok nic neřekl; proč jste mi nevysvětlil, že to mám dělat jinak? Dělal bych to jinak, myslel jsem, že je to v pořádku.“ „Ale to je přeci hloupost“, přidal vedoucí. „Vám muselo být jasné, že s Vámi nejsem spokojen.“ Jak mohl nešťastný zaměstnanec vědět, že s ním jeho vedoucí nebyl spokojen? Proč si s ním čas od času nesedl a neanalyzoval jeho výkon, úroveň jeho dovedností potřebných k plnění pracovních povinností?

Cílem hodnocení je:

- zhodnotit výkon práce hodnoceného zaměstnance,
- uznat jeho zásluhy,
- určit jeho přednosti a nedostatky,
- zhodnotit jeho potenciál,
- projednat jeho budoucí rozvoj v organizaci a dohodnout podmínky úspěšnosti,

- zhodnotit jej a odsouhlasit s ním závěry hodnocení,
- určit odpovídající výši jeho odměny za práci.

Hodnocení je předpokladem úspěšného výkonu téměř všech ostatních personálních činností.

13.2. Druhy hodnocení – základní rozlišení

Hodnocení může být prováděno **jednorázově**, nebo periodicky čili permanentně. Prvý druh slouží jednorázovému posouzení vybraných zaměstnanců vzhledem k plnění specifického úkolu, kde rozhodující roli hraje jen některá kvalifikační složka. Jde např. o vyslání na konferenci v zahraničí, kde nezbytným předpokladem úspěchu je dobrá znalost jednacího jazyka, větší než nadprůměrná úroveň odborných znalostí. Toto hodnocení se provádí proto jen podle potřeby na rozdíl od **periodického**, které je **permanentní** a jehož výsledky se shrnují v předem stanovených intervalech (nejčastěji půlročních až dvouletých).

Moderní personální přístup rozlišuje dva základní typy hodnocení:

- hodnocení, jehož cílem je ohodnocení výkonnosti zaměstnance v práci;
- hodnocení, jehož cílem je další rozvoj zaměstnance.

13.3. Hodnocení s cílem ohodnocení výkonnosti zaměstnance v práci

Většina organizací v ČR dnes uplatňuje tento formální systém periodického hodnocení zaměstnanců, zejména pro zajištění spravedlivější klasifikace zaměstnanců a jejich mzdového ohodnocení, včetně prémiového.

Toto hodnocení, včetně zařazení do kvalifikačních skupin a stanovení základní mzdy a benefitů na další časové období, je periodické a obvykle prováděné na konci či začátku roku. Při tomto hodnocení je jeho základem hodnocení výkonu pracovních činností, postojů a chování každého zaměstnance.

13.4. Hodnocení s cílem dalšího rozvoje zaměstnance

Tento druh hodnocení se v mnohých našich organizacích teprve zavádí. Zpravidla zahrnuje i analýzu splnění úkolů nebo dosažení cílů stanovených v minulém hodnocení. Znamená **průběžné hodnocení** a jeho cílem není zařa-

zení zaměstnance „do krabičky“, nýbrž vede k tomu, že zaměstnanec a jeho přímý nadřízený provedou společně jakousi „profylaktickou prohlídku“ znalostí, dovedností, postojů a chování, které zaměstnanec potřebuje pro efektivní provádění pracovních činností. Hodnocený s hodnotitelem se dohodnou na tom, co a jak je třeba vylepšit, určí nezbytné úkoly a vzájemně pak oba usilují o dosažení těchto vzájemně dohodnutých cílů, zpravidla ještě dříve, než dojde k formálnímu ročnímu hodnocení. Jestliže průběžné „rozvojové“ hodnocení je efektivní, pak i z výsledku formálního hodnocení musí mít jak vedoucí, tak jeho podřízený radost.

U tohoto druhu hodnocení je podstatou zhodnotit úroveň pracovní způsobilosti zaměstnance s ohledem na jeho možný budoucí pracovní rozvoj.

13.5. Kdo hodnotí

Zaměstnanci mohou být hodnoceni různými hodnotiteli, zejména:

- přímým nadřízeným,
- nadřízeným přímého nadřízeného,
- pracovníkem personálního útvaru,
- sami sebou – „sebehodnocení“,
- spolupracovníky,
- podřízenými,
- zákazníky,
- externími organizacemi, např. prostřednictvím hodnotících středisek (*Assessment Centre* – AC nebo *Development Centre* – DC).

Zaměstnanec musí vždy hodnotit jeho **přímý nadřízený**, který je za hodnocení odpovědný. Pro jeho hodnocení mohou být podkladem i hodnocení jiných, výše uvedených hodnotitelů. Do hodnocení se někdy zapojuje i nadřízený výše uvedeného hodnotitele, a to v případech, kdy hodnocený zaměstnanec nesouhlasí s hodnocením přímého nadřízeného a odvolává se k němu. Pokud zaměstnanec ani s tímto hodnocením nesouhlasí, může se po ose řízení odvolat výše. To je však ve většině případů jen teoretická možnost, poněvadž tito vyšší vedoucí hodnoceného zaměstnance zpravidla neznají a nemohou proto posoudit jeho výkonnost i možnosti růstu. Stanovisko nadřízeného se realizuje tím, že hodnocení postupuje „shora dolů“. Výsledky jiných možných hodnotitelů jsou podpůrně využívány podle specifické potřeby.

13.6. Formy hodnocení

Hodnocení výkonu zaměstnance může být prováděno formou:

- **Komparativní** – nejde o absolutní hodnocení, nýbrž o vzájemné porovnání s výkonností jiných zaměstnanců;
- **Posuzovací** – posuzuje se skutečná s žádoucí úrovní zaměstnance nebo *benchmarkingem*;
- **Analytickou** – detailním rozbohem odvedeného výkonu;
- **Strukturovanou** – je předem vytvořeno schéma, podle něhož lze dospět k logickým a odůvodněným úsudkům o výkonnosti hodnoceného zaměstnance.

13.7. Podmínky zavedení efektivního systému hodnocení

Aby systém hodnocení efektivně fungoval, je nutno aby:

- vedení organizace bylo odhodláno ho zavést a vytvořit pro to nezbytné předpoklady;
- všichni vedoucí a členové jejich týmů věděli, proč je systém zaváděn a jaký užitek z toho budou mít oni a jaký organizace;
- vrcholová a personální vedoucí měli jasno o tom, co chtějí, a aby systém hodnocení zapadl do celkového personálního řízení, jako je např. plánování rozvoje zaměstnanců, jejich trénink, koučování,⁴⁸ plánování lidských zdrojů, odměňování apod.;
- neustále bylo podporováno odhodlání k úspěšnému fungování systému;
- každý vedoucí byl vyškolen pro efektivní hodnocení, používal vhodné hodnotící metody s koučovacím přístupem, např. uměl profesionálně připravovat a vést hodnotící pohovory, určovat úkoly vyplývající z pohovorů, získávat k nim souhlas a pochopení hodnocených a sledovat jejich plnění;
- byly vytvořeny vhodné hodnotící formuláře pro každou kategorii zaměstnanců a staly se živým pracovním dokumentem každého zaměstnance a jeho vedoucího;
- hodnotící formulář sloužil jako podklad pro důkladnou přípravu jak hodnotitele, tak (a to primárně!) hodnoceného;
- všichni zaměstnanci měli důvěru v hodnocení a toto je i motivovalo k žádoucí výkonnosti;

⁴⁸ Hezký přehled nabízí článek: IVES, Y. What is 'Coaching'? An Exploration of Conflicting Paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2008, vol. 6, no. 2, s. 101-102.

- bylo neustále vidět, že „vrcholové“ vedení a všichni vedoucí organizace jsou „vlastníky“ tohoto systému, že to není jen něco, co si „vymyslel“ personální útvar;
- kritéria pro hodnocení byla stanovena jasně, objektivně, konkrétně a měřitelně, (účelné stanovení norem, standardů, umožňujících srovnávat úroveň výkonnosti zaměstnanců);
- hlavní užitek z prováděného rozvojového hodnocení měli jak hodnocení, tak i jejich přímí nadřízení a personálnímu útvaru byly předávány jen vybrané informace;
- všichni hodnotitelé si uvědomili, že čím otevřenější je systém hodnocení a čím důraznější zpětnou vazbou dostávají hodnocení zaměstnanci výsledky a závěry svých hodnocení, tím pravděpodobnější je, že přijmou tuto činnost jako pro sebe prospěšnou a užitečnou;
- hodnocení byli s předstihem seznámeni se systémem hodnocení a zejména s jeho cíli a připravili se na hodnocení i formu jeho průběhu včetně žádoucího chování;
- hodnotící systém byl zaveden tak, aby způsobil co nejméně problémů v organizaci u obou stran. Formuláře nesmějí být proto složité, jejich vyplňování má být co nejjednodušší, zatímco čas na přípravu co nejdélejší – alespoň týden. Neustále je třeba podtrhovat důležitost a užitečnost hodnotících pohovorů;
- byla co nejvyšší participace hodnocených, neboť jen tehdy přijmou závěry hodnocení a tím větší bude jejich odhodlání plnit přijaté závěry a stále budou sami sebe „vylepšovat“;
- se hodnocení při hodnotícím pohovoru co nejvíce „otevřeli“, aby hodnotitel navázal již v úvodu s nimi správný vztah, aby se uměl „naladit na frekvenci“ hodnoceného;
- byly zavedeny kontrolní mechanismy v organizaci a průběžně existovala jejich jasná podpora. Při hodnocení vedoucích je třeba též hodnotit i to, jak provádějí hodnocení svých podřízených;
- bylo pečlivě sledováno plnění závěrů každého hodnocení;
- dohoda o výsledcích hodnocení, i toho rozvojového, byla potvrzena jak hodnotitelem, tak i hodnoceným;
- ze závěrů hodnocení byly vyvozeny potřeby rozvoje každého zaměstnance včetně jeho tréninku, koučování atd.;

- do plánů rozvoje jednotlivých zaměstnanců byly zahrnuty i odpovídající úkoly pracovníků personálních útvarů;
- další kariérový postup zaměstnanců byl svázán s výsledky hodnocení.

13.8. Metodologie hodnocení

Celý cyklus hodnocení se skládá z těchto fází:

- určit druhy prací zaměstnance a jeho kvalifikační složky, které budou do hodnocení zahrnuty (při rozvojovém hodnocení do toho zapojit též hodnoceného);
- určit hodnotící kritéria, která budou použita pro jednotlivé úrovně a specializace zaměstnanců;
- vypracovat hodnotící formuláře;
- určit normy pro hodnocení typických či vzorových prací, které budou použity při hodnocení prací jednotlivých zaměstnanců; při tom je nutno dodržet přístup SMART (specifičnost, měřitelnost, akceptovanost, reálnost a termínovanost);
- rozhodnout o kritériích, která budou použita při hodnocení jednotlivých skupin zaměstnanců;
- analyzovat druhy prací a požadovanou kvalifikaci a roli jednotlivých zaměstnanců;
- určit pomocí procesu hodnocení relativní hodnotu prací;
- promítnout výsledky hodnocení do užívaného systému odměňování.

Při zavádění systému rozvoje zaměstnanců je možno provést *Development Centre* (DC), které ukáže jejich současnou úroveň kvality jednotlivých znalostí, dovedností a postojů potřebných k výkonu jejich zaměstnání. Stanoví se úrovně požadované, s nimi se porovnají úrovně zjištěné a určí se procesy rozvoje.

Rozvojové hodnotící pohovory pak umožňují sledovat posun jednotlivých měřených veličin rozvoje.

Efektivního řízení rozvoje zaměstnanců je dosahováno uplatňováním pravidel projektového řízení, kdy jsou určeny počáteční a konečné hodnoty, spolu s milníky (kontrolními body) a výstupy pro měření posunu během průběhu projektu rozvoje. Je zde uplatňováno pravidlo: „Bez měření není řízení“.

13.9. Metody hodnocení zaměstnanců

Metod hodnocení zaměstnanců je mnoho, nejčastěji se užívají:

Metoda verbální – slovní

Tato metoda umožňuje **plastický popis** jak výkonu činností, tak i možností hodnoceného, všech jeho kvalifikačních složek, lépe než kterákoli jiná metoda. Již samo uspořádání hodnocení umožňuje vyzdvihnout nejprve hlavní charakteristické rysy hodnoceného podle jejich významu pro zastávanou funkci až k méně významným a okrajovým. Pro výkon funkce nevýznamná kritéria jsou úplně opomenuta.

Nevýhodou této metody je její značná odborná náročnost na hodnotitele. Klamný je názor, že verbálně může hodnotit každý; užití této metody vyžaduje naopak jak důkladnou přípravu hodnotitelů, tak i jejich dobré kvalifikační předpoklady. Mnozí vedoucí – zpravidla na nižších stupních – tyto předpoklady nemají a výsledky jejich hodnocení touto metodou by byly takřka nepoužitelné. Proto se tato metoda využívá nejčastěji pro hodnocení vedoucích na vyšších a zejména nejvyšších stupních řízení. Další nevýhodou této metody je **minimální možnost kvantifikace a sumarizace výsledků** hodnocení, tedy i např. srovnávání výsledků hodnocení zaměstnance s výsledky hodnocení jiných.

Metoda stupnicová – škálová

Tato metoda je z hodnotících metod využívána nejčastěji. Používá se již ve školách či školicích zařízeních hodnocením známkou, či udělením počtu bodů. Předpokládá předem vytipovat rozhodující hodnotící kritéria – nejčastěji A, B, C, D nebo 1–10, která uspokojivě charakterizují nároky kladené na hodnoceného. Hodnotitel pak hodnocenému podle jeho výkonu přisoudí jen patřičný stupeň, což na něj **neklade vysoké nároky** – každopádně podstatně nižší, než u metody verbální. Těchto stupňů bývá buď lichý, nebo sudý počet – výsledky skupiny hodnocených téměř vždy odpovídají Gaussově křivce a mají proto vrchol v prostředním stupni, proto mnozí hodnotitelé používají lichý počet, nejčastěji 5 (A–E nebo 1–5), nižší počet brání žádoucímu rozlišení, vyšší naráží na omezenou schopnost příliš detailního rozlišování. Některé organizace dávají přednost i sudému počtu stupňů, nejčastěji 4stupňovému. Cílem je zamezit hodnotiteli používat „zlatou střední cestu“ – hodnotit všechny podřízené průměrem – středním stupněm.

Nevýhodou této metody je zejména problematika **stanovení hodnotících kritérií, standardů**. Teoreticky správně by každá funkce měla mít vlastní

kritéria, ale to by vyloučilo možnost sumarizovat výsledky a vzájemně srovnávat větší skupiny zaměstnanců. Proto se tato kritéria stanovují vždy jen pro určité skupiny příbuzných funkcí – i v malých organizacích jich bývá alespoň pět – a ani pak výsledek hodnocení nemá plnou vypovídací hodnotu.

Kombinovaný přístup

Nabízí se i kombinovaný přístup hodnotící škály se slovní charakteristikou jednotlivých intervalů.

Metoda kritických případů

Tato metoda vychází z předpokladu, že každý zaměstnanec musí plnit zadané úkoly. Při jejich běžném zajišťování má však **výkyvy** a to nahoru – plnili úkoly rychleji či jinak kvalitativně výše, než je zadáno – tak i níže než je požadováno – když něco opomene či udělá drobnou chybu, mající za následek zpoždění či jiný negativní dopad. O všech těchto okolnostech – kladných či záporných kritických případech – si **vedoucí vede evidenci**. Při souhrnném hodnocení pak sečte a zhodnotí všechny pozitivní i negativní kritické případy každého hodnoceného a podle výsledku jej zhodnotí. Velkou výhodou této metody je možnost poznat, že na kritických případech se může podílet jak hodnocený, tak i jiné skutečnosti na něm nezávislé – např. organizace řízení, vybavení pracoviště atd. Posouzení většího množství kritických případů umožní proto odhalit i příčiny jevů, které zaměstnanci svým jednáním neovlivnili a napravit je. Podle počtu zaznamenaných kritických případů lze hodnotit i hodnotitele.

Nevýhodou této metody je **omezená možnost srovnávání** větší skupiny hodnocených zaměstnanců navzájem, a to zejména podle jednotlivých kvalifikačních složek a perspektivních možností.

Metoda rozhodujícího úkolu

Touto metodou je hodnocen zaměstnanec **jen podle jednoho úkolu**, jehož plnění je u něj rozhodující. Proto se často používá u zaměstnanců ve výzkumu či vývoji; méně u těch, kteří musí plnit zároveň úkolů více. Na základě této metody se hodnocení zaměstnanci **jen obtížně porovnávají**, obzvláště podle jednotlivých kvalifikačních složek a téměř **nelze sumarizovat** výsledky hodnocení za různé okruhy zaměstnanců.

Metoda stanovení pořadí

Tato metoda je poměrně jednoduchá a přitom spolehlivá. Hodnotitel seřadí všechny hodnocené podle jednoho stanoveného kritéria od nejlepšího k nejslabšímu. Využívá při tom **párového srovnávání** každého s každým a podle počtu nejlepších ze všech jednotlivých dvojic se stanoví pořadí. Výsledky bývají velmi objektivní, ale použitelné jen jednorázově, např. při přiznávání prémie, výběru zaměstnanců na stáž, služební cestu atd. Vždy však lze posuzovat jen výsledky jednoho hodnotitele, plně zde platí úsloví: „Mezi slepými jednooký králem“. Nejlepší zaměstnanec jednoho kolektivu může být jen průměrným, či podprůměrným, ve srovnání s níže hodnoceným zaměstnancem kolektivu jiného či naopak.

Každá z uvedených metod má **své přednosti i nedostatky**, proto je třeba vybírat je individuálně ve vazbě jak na cíl hodnocení, tak funkci hodnoceného. Často se nedostatky jednotlivých metod odstraňují tím, že hodnocení se provádí zároveň dvěma metodami, např. verbální a škálovou, metodou rozhodujícího úkolu a škálovou či jinými možnými kombinacemi uvedených, ale i jiných neuvedených metod.

13.10. Nejčastější chyby hodnotitelů

Jednou z podstatných chyb hodnotitelů je nedostatek zapojování hodnocených. Zejména při rozvojových hodnotících pohovorech je podstatné, aby hodnocený sám sebe hodnotil a hodnotitel aby koučovacím přístupem vedl rozhovor tak, aby hodnoceného co nejvíce motivoval.

Snahou každého hodnotitele je **hodnotit s maximální objektivitou**. Přes tuto snahu se mnozí z nich, třeba i dobře teoreticky připravení, dopouštějí nechtěných chyb, z nichž nejčastější, včetně jejich příčin, jsou uvedeny dále. Jde zejména o:

- **„haló efekt“**, kdy člověk posuzuje jiného člověka na základě prvního dojmu, z něhož vyvozuje ukvapená a neodůvodněná zobecnění o jeho povaze. Patří sem i případy, kdy hodnocený svým dominantním rysem osobnosti silně ovlivní hodnotitele, který podle toho hodnotí i další charakteristiky hodnoceného zaměstnance;
- chyba **nadměrných nároků**; hodnotitel vyžaduje od hodnoceného vlastnosti, které při výkonu své práce nepotřebuje; často ty, které má jen sám hodnotitel;

- chyba **mírnosti** je opakem chyby nadměrných nároků. Hodnotitel vyžaduje od hodnoceného méně, než odpovídá jeho funkčnímu zařazení – např. méně znalostí, odpovědnosti atd.;
- efekt/chyba **novosti**; hodnotitel připisuje větší význam, ať již pozitivním či negativním, „kritickým případům“ ze současnosti než úplně stejným z minulosti;
- chyba **přeceňování vztahu**; hodnotitel obdobně hodnotí okolnosti, které podle něj těsně souvisejí. Jde např. o posuzování výkonnosti zaměstnance podle jeho angažovanosti ve vědeckých nebo zájmových organizacích, odborech atd.;
- chyba obavy používat **krajní stupeň hodnocení**; hodnotitel se snaží vtěsnat hodnoceného do středních hodnotících stupňů. Proto se málokdy používají třístupňové stupnice, kdy většina hodnocených je hodnocena stupněm 2 a první a třetí stupeň se téměř nevyužívá;
- efekt/chyba **pořadí**; hodnotitel nevědomky přenáší hodnocení předcházejícího kritéria do následného. Snižují-li se postupně diference v hodnocení většího počtu zaměstnanců, nebo příliš velkého počtu kritérií, hovoří se o „sériovém efektu“;
- chyba **oblíbenosti**; hodnotitel promítá do hodnocení svůj vztah k hodnocenému, např. na základě jeho chování, mluvy, ochoty, zevnějšku a jeho úpravy atd. Kromě pozitivního ovlivnění hodnotitele se může vyskytovat i negativní;
- chyba **předsudku**; hodnotitel je ovlivněn svým postojem k určité skupině zaměstnanců, jako např. k cizincům, Romům, ale někdy i k ženám nebo mužům.

Žádný hodnotitel se neubrání **ovlivnění svým duševním nebo fyzickým stavem**. Je-li rozčilen – třeba po rodinné hádce, přepracován, trpí-li nějakou bolestí apod., pak chtě nechtě hodnotí značně přísněji než tehdy, když se mu vše daří a nemá žádné problémy. Proto je žádoucí, aby kterýkoli vedoucí neprováděl hodnocení, je-li sám ve stresové situaci.

13.11. Hodnocení výkonu zaměstnance v průběhu zkušební doby

První fázi hodnocení pracovního výkonu zaměstnance by měl zaměstnavatel provádět již ve zkušební době.

Výhoda hodnocení zaměstnance ve zkušební době:

- možnost skutečně efektivně přijmout účinná opatření v souvislosti s nespokojivými výkony zaměstnance – možnost rozvázat pracovní poměr bez udání důvodů a výpovědní lhůty či nutnosti vyplácet odstupné.

Doporučení pro hodnocení zaměstnance ve zkušební době:

- provádět hodnocení výkonu zaměstnance průběžně po celou dobu trvání zkušební doby,
- rozhodnutí, zda pracovní poměr se zaměstnancem ve zkušební době zachovat či nikoliv přijmout ještě před uplynutím zkušební doby.

Důsledky hodnocení výkonu zaměstnance až po uplynutí zkušební doby:

- ztráta možnosti relativní svobody se rozhodnout, zda pracovní poměr se zaměstnancem zachovat či zda jej ve zkušební době ukončit,
- po uplynutí zkušební doby je již zaměstnanec chráněn zákoníkem práce v plném rozsahu.

13.12. Vliv hodnocení zaměstnanců na variabilní složku mzdy

Konkrétní kritéria hodnocení, jeho způsoby, jakož i přijímání opatření na základě hodnocení zaměstnanců stanoví:

- vnitřní mzdový předpis,
- pracovní smlouva nebo jiná dohoda (dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce).

Nejefektivnějším způsobem motivace zaměstnanců je promítnutí jejich výkonů a hodnocení do stanovení výše mzdy. Pro tyto účely je možné stanovit určitou část mzdy jako základní a část mzdy jako variabilní, jejíž výše bude záviset na splnění přesně stanovených a vymezených kritérií, přičemž obě složky mzdy lze ještě dále kombinovat s dalšími doplňkovými složkami závisujícími na výsledku hodnocení výkonu konkrétního zaměstnance.

13.13. Zásady hodnocení zaměstnanců variabilní složkou mzdy

Při stanovení mzdy včetně její pohyblivé části včetně doplňkových forem odměňování – přiznávání prémie a mimořádných odměn – je třeba respektovat následující základní limity:

- celková výše mzdy nesmí klesnout pod zákonnou minimální mzdu v případě všech zaměstnanců a nejnižší úroveň zaručené mzdy v případě zaměstnanců, jejichž mzda není sjednávána v kolektivní smlouvě
- minimální mzdu a jednotlivé nejnižší úrovně zaručené mzdy stanoví nařízení vlády č. 567/2006 Sb., v platném znění
- základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin činí v současné době 50,60 Kč za hodinu nebo 8 500,- Kč za měsíc,
- nejnižší úroveň zaručené mzdy je v nařízení vlády č. 567/2006 Sb., stanovena odlišně pro jednotlivé druhy prací v závislosti na jejich náročnosti, přičemž její nejnižší hodnota odpovídá minimální mzdě a nejvyšší hodnota pro týdenní pracovní dobu 40 hodin pak sazbě ve výši 101,20 Kč za hodinu nebo 17 000,- Kč za měsíc,
- v případě, že by mzda klesla pod úroveň minimální mzdy nebo pod nejnižší úroveň zaručené mzdy, je zaměstnavatel povinen rozdíl zaměstnanci doplatit,
- kritéria pro stanovení variabilní složky mzdy se musí vztahovat k vykonávané práci,
- kritéria pro stanovení pohyblivé složky mzdy musí být objektivně měřitelná,
- zaměstnanec musí mít možnost svým chováním a pracovním výkonem ovlivnit vznik nároku na výplatu pohyblivé složky mzdy,
- zákaz diskriminace a povinnost rovného zacházení (za stejnou práci přísluší zaměstnancům zásadně stejná mzda).

Vzhledem k výše vytyčeným limitům pro stanovení mzdy, jejíž výše nesmí de facto klesnout pod úroveň minimální mzdy, popř. pod nejnižší úroveň zaručené mzdy (v případě zaměstnanců, kteří nemají mzdu sjednanou v kolektivní smlouvě), lze hodnocení zaměstnanců promítnout pouze do variabilní složky mzdy.

Základní zásady postupu při hodnocení zaměstnanců pomocí variabilní složky mzdy:

- zaměstnanci musí být předem známa výše základní neměnné složky mzdy (viz výše uvedené limity),
- zaměstnanci musí být předem znám způsob, podmínky a kritéria stanovení variabilní složky mzdy,

- jakmile vznikne zaměstnanci nárok na vyplacení variabilní složky mzdy, nelze již variabilní složku „odebrat“ či „krátit“.

13.14. Způsoby hodnocení zaměstnanců variabilní složkou mzdy

Variabilní složka mzdy (bez doplňkových forem mzdy – prémie a mimořádných odměn) může být stanovena jako:

- časová – vhodná pro ohodnocení zaměstnanců vykonávajících práci, jejich výkon nelze posuzovat z jiného než časového hlediska; tato forma je nejméně motivační, a proto je vhodné ji kombinovat s jinými doplňkovými formami odměňování (prémiová odměna za mimořádný výkon atd.),
- úkolová – zaměstnavatel určí zaměstnanci určité množství úkolů, při jejichž splnění zaměstnanci vzniká nárok na vyplacení variabilní složky mzdy,
- podílová – mzda je určena na základě podílů na zisku či tržbách, kterých zaměstnavatel dosáhne na základě výkonu zaměstnance; silně motivační forma pohyblivé složky mzdy,
- smíšená – kombinace časové mzdy s úkolovou mzdou nebo časové mzdy s podílovou mzdou.

Všechny formy variabilní složky mzdy lze dále kombinovat s dalšími doplňujícími formami odměňování, kterými jsou:

- prémie:
- podíly na zisku na základě hospodářského výsledku zaměstnavatele, kterého dosáhl přičiněním zaměstnance,
- výkonnostní prémie,
- podmínky pro jejich vyplacení musí být stanoveny předem na základě objektivně měřitelných a hodnotitelných kritérií – zaměstnanec má možnost si výši prémie vypočítat sám,
- nárok na vyplacení vzniká splněním stanovených kritérií; jakmile vznikne nárok na jejich vyplacení nelze prémie „odebrat“ či „zkrátit“; lze ovšem jako podmínku vyplacení stanovit deklaratorní rozhodnutí zaměstnavatele,
- kritéria musí být pro všechny stejná, například nezbytný počet odpracovaných hodin, dosažení určitého zisku zaměstnavatele, dosažení určitých předem stanovených osobnostních cílů,
- nelze stanovit kritéria diskriminačně (např. vyhradit nárok pouze zaměstnancům, kteří nebyli nemocní apod.).

- mimořádné odměny:
- jednorázové odměny za splnění mimořádného pracovního úkolu,
- osobní ohodnocení a příplatky na základě hodnocení vedoucím pracovníkem,
- možnost jejich přiznání by měla být stanovena dopředu, nicméně vznik nároku na jejich zaplacení závisí na úvaze zaměstnavatele,
- přiznat lze předem (pokud splní zaměstnanec určitý úkol, dostane odměnu) i zpětně (za to že splnil zaměstnanec úkol, dostal odměnu),
- velký prostor pro promítnutí hodnocení osobního výkonu zaměstnance vedoucím zaměstnancem,
- nárok na vyplacení vzniká až přiznáním zaměstnavatele; jakmile je ale odměna přiznána, i když se tak stane například před splněním pracovního úkolu, je nutné ji vyplatit, protože zaměstnanec na ni má nárok.

Doporučujeme podmínit vznik nároku na vyplacení variabilní složky mzdy plněním všech pracovních povinností. Jen tak lze totiž porušení pracovních povinností poté, co dojde k vzniku nároku na vyplacení např. prémie, postihnout. Pokud nebude nárok na vyplacení mzdy podmíněn plněním pracovních povinností, nelze variabilní složku mzdy, na níž již dle stanovených kritérií vznikl nárok, v případě porušení pracovních povinností, nevyplatit.

13.15. Postup při hodnocení zaměstnance a vyplacení variabilní složky mzdy

Proces vzniku nároku a vyplacení variabilní složky mzdy bez mimořádných odměn:

- stanovení podmínek a způsobu výpočtu variabilní složky mzdy (úkolové, časové, podílové, smíšené) nebo prémie,
- splnění stanovených podmínek pro vznik nároku na vyplacení variabilní složky mzdy = výpočet mzdy na základě stanovených kritérií a odvedeného pracovního výkonu zaměstnance,
- vznik nároku na vyplacení variabilní složky mzdy,
- případně potvrzující – deklaratorní rozhodnutí zaměstnavatele o vzniku nároku na vyplacení variabilní složky mzdy,
- vyplacení variabilní složky mzdy.

Proces vzniku nároku na vyplacení mimořádných odměn:

- stanovení podmínek, způsobu a postupu přiznávání mimořádné odměny (kdo, kdy, jak a za jakých podmínek),
- hodnocení výkonu zaměstnance vedoucím zaměstnancem dle stanovených kritérií,
- přiznání nároku na vyplacení mimořádné prémie dle stanovených kritérií zaměstnavatelem, pověřeným vedoucím zaměstnancem apod.,
- vznik nároku na vyplacení mimořádné odměny,
- vyplacení mimořádné odměny.

14. Řešení nekvalitního výkonu práce

14.1. Nesplňování předpokladů stanovených právními předpisy pro výkon práce

Zaměstnanec může plnit řádně své povinnosti z pracovního poměru, jen jestliže splňuje všechny předpoklady na řádný výkon práce.

Předpoklady pro výkon sjednané práce:

- stanoví právní předpisy,
- mohou být právními předpisy stanoveny nejen před vznikem, ale i do-
datečně, během trvání pracovního poměru.

Předpoklady pro výkon sjednané práce spočívají zejména v:

- dosažení určitého vzdělání,
- dosažení určitého stupně kvalifikace,
- dosažení určitých dovedností,
- osvědčení znalostí zaměstnance složením stanovené zkoušky nebo jiným povinným přezkoušením,
- anebo se týkají osoby zaměstnance.

Předpoklady pro výkon sjednané práce nemá ten:

- komu byl uložen trest zákazu činnosti vztahující se k této práci,
- kdo práci nesmí vykonávat na základě rozhodnutí správního úřadu nebo jiného orgánu,
- komu neumožňují výkon práce zvláštní právní předpisy.

Vedoucí zaměstnanec by měl nejen pravidelně hodnotit své podřízené, ale měl by v dohodě s nimi plánovat jejich další kariérní růst.

Pokud zaměstnanec nesplňuje předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon práce nebo zjistí-li se až po vzniku pracovního poměru, že zaměstnanec nesplňuje stanovené předpoklady, ačkoliv zaměstnavatel při uzavření pracovní

smlouvy vycházel z opačné informace, je možno dát zaměstnanci výpověď dle ustanovení § 52 písm. f) ZP. V tomto případě:

- není třeba psát výzvu k nápravě, tzv. vytýkáci dopis,
- zaměstnavatel není povinen nabídnout propouštěnému zaměstnanci jinou práci,
- zaměstnanci nenáleží odstupné.

Jsou-li předpoklady pro výkon sjednané práce stanoveny právním předpisem, který umožňuje, aby zaměstnavatel jejich nedostatek zaměstnanci prominul, není výpovědní důvod dle ustanovení § 52 písm. f) ZP naplněn, jestliže se zaměstnavatel rozhodl, že splnění takového předpokladu nebude po zaměstnanci požadovat. Došlo-li jen k dočasnému prominutí, je výpovědní důvod naplněn uplynutím doby, po kterou zaměstnavatel stanovený předpoklad promíjel.

14.2. Nesplňování požadavků stanovených zaměstnavatelem

Požadavky na řádný výkon práce:

- vymezuje zaměstnavatel,
- není třeba vytyčovat požadavky, které jsou pro výkon určité práce obecně známé,
- zaměstnanec musí být s požadavky prokazatelně seznámen, musí je pochopit a jejich dodržování musí být na něm soustavně vyžadováno,
- požadavky mohou být během trvání pracovního poměru změněny,
- stanovením požadavků zaměstnavatel může přizpůsobit výkon práce zaměstnancem svým potřebám, ale nemohou být stanoveny libovolně,
- vytyčené požadavky musí být z hlediska výkonu práce oprávněné a povahou pracovních činností (objektivně vzato) ospravedlnitelné; lze např. požadovat, aby:
 - plnil cíle prodeje alespoň v určité procentní výši,
 - měl vhodné společenské vystupování,
 - při výkonu práce používal předepsaný oděv,
 - měl příjemný vzhled,
 - byl schopen udržet si potřebnou autoritu,
 - měl organizační schopnosti atd.,
- avšak upozorňujeme, že tento výpovědní důvod se stává nejistým,

pokud není možné jednoznačně prokázat nesplňování požadavků (požadavky nejsou měřitelné),

- zaměstnavatel nesmí zavinit, že požadavky na řádný výkon práce budou zaměstnancem nesplnitelné,
- zaměstnavatel je oprávněn vždy po zaměstnanci vyžadovat uspokojivé pracovní výsledky zaměstnance.

V případě, že zaměstnanec nesplňuje bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon práce lze dát zaměstnanci výpověď dle ustanovení § 52 písm. f) ZP (viz kapitola 9.4.).

Zvláštní režim je předepsán u požadavku zaměstnavatele, spočívajícím v uspokojivých pracovních výsledcích zaměstnance. Dosahuje-li zaměstnanec neuspokojivých pracovních výsledků (zpravidla proto, že nemá dostatek potřebných schopností), je třeba:

- dát zaměstnanci jednoznačně najevo, co se od něj očekává (např. zvýšení pracovního tempa, dosažení vyšší kvality práce atd.),
- přesvědčit se, že zaměstnanec očekávání zaměstnavatele pochopil,
- dokumentovat nekvalitní výkon práce,
- písemně vyzvat zaměstnance k nápravě prostřednictvím vytýkacího dopisu (viz kapitola 9.3.).

V případě nesplňování ostatních požadavků a zejména při neuspokojivých pracovních výsledcích zaměstnance je zaměstnavatel oprávněn:

- zohlednit tuto skutečnost ve výši výkonnostního bonusu zaměstnance a ve výši případných mimořádných odměn (pravidla pro výplatu výkonnostního bonusu obsahuje mzdový předpis),
- požadovat náhradu škody způsobenou nekvalitní prací zaměstnance.

Jestliže zaměstnanec neuspokojivé pracovní výsledky neodstraní, a to buď vůbec, nebo je sice odstraní v přiměřené lhůtě (délka lhůty musí být přiměřená vytýkaným nedostatkům v práci zaměstnance), ale tytéž neuspokojivé výsledky se opět objeví v následujících 12 měsících ode dne, kdy byl zaměstnanec písemně vyzván k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků, lze dát zaměstnanci výpověď dle ustanovení § 52 písm. f) ZP (viz kapitola 9.4.).

Jsou-li neuspokojivé pracovní výsledky způsobeny tím, že zaměstnanec svým zaviněním (tj. alespoň z důvodu vlastní neznalosti) porušuje povinnosti

vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci, nejde o výpovědní důvod podle § 52 písm. f) ZP, ale o výpovědní důvod podle § 52 písm. g) ZP pro porušování pracovních povinností (viz kapitola 10. Řešení porušení pracovních povinností).

14.3. Vytýkácí dopis pro neuspokojivé pracovní výsledky

Vytýkácí dopis pro neuspokojivé pracovní výsledky musí být vyhotoven písemně a musí obsahovat následující náležitosti:

- popis (neuspokojivých) pracovních výsledků (tj. kdo, kdy, kde a jak),
- pracovní výsledky musí být výslovně označeny jako neuspokojivé,
- stanovení přiměřené lhůty, v níž má dojít ke zlepšení (délka lhůty musí být přiměřená vytýkaným nedostatkům),
- upozornění, že pokud nedojde ke zlepšení pracovních výsledků, může být zaměstnanci dána výpověď dle ustanovení § 52 písm. f) ZP.

Vytýkácí dopis:

- je třeba vyhotovit ve dvou stejnopisech,
- předat zaměstnanci před alespoň jedním svědkem nebo doručit jiným způsobem do vlastních rukou (např. prostřednictvím držitele poštovní licence),
- zaměstnanec svým podpisem potvrdí na jednom ze stejnopisů jeho převzetí - tento stejnopis se následně založí do osobního spisu zaměstnance,
- vytýkácí dopis pro neuspokojivé pracovní výsledky má pro účely podání výpovědi účinek následujících 12 kalendářních měsíců.

Odmítne-li zaměstnanec převzetí vytýkácího dopisu:

- je mu přesto doručen,
- o odmítnutí převzetí vytýkácího dopisu se učiní záznam na předávaném vytýkáčím dopise, a tento se následně založí do osobního spisu zaměstnance.

15. Řešení porušení pracovních povinností zaměstnance

15.1. Porušení pracovních povinností

Porušením pracovních povinností je, když zaměstnanec:

- nepracuje řádně podle svých sil, znalostí a schopností,
- neplní pokyny nadřízených vydané v souladu s právními předpisy,
- nespolupracuje s ostatními zaměstnanci,
- nevyužívá pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací,
- plní nekvalitně a pozdě pracovní úkoly,
- nedodrží právní předpisy (např. ZP) nebo ostatní předpisy (např. vnitřní předpisy zaměstnavatele) vztahující se k jím vykonávané práci, pokud s nimi byl řádně seznámen,
- řádně nehospodaří s prostředky svěřenými jemu zaměstnavatelem,
- nestřeží a neochraňuje majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím,
- jedná v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele,
- dále např. práce pod vlivem alkoholických nápojů, poškození věcí zaměstnavatele nebo třetích osob atd.

Porušení povinností je i zaviněné porušení povinností při výkonu jiné činnosti pro zaměstnavatele z vlastní iniciativy a zaviněné porušení povinností, které spočívá v tom, že koná pro zaměstnavatele jinou práci v rozporu s právními předpisy, pracovním řádem a jinými vnitřními předpisy nebo pokynem nadřízeného vedoucího zaměstnance.

Zaměstnanec může porušit pracovní povinnosti i na pracovní cestě, avšak jen tehdy, stane-li se tak při činnosti, jež má časový, místní a zejména věcný (vnitřní účelový) poměr k výkonu práce.

Není rozhodující, zda zaměstnanec porušil své povinnosti v pracovní době nebo v době odpočinku.

Zaměstnanec odpovídá za škodu, kterou způsobil svému zaměstnavateli tím, že zaviněně porušil své pracovní povinnosti.

V případě, že zaměstnanec porušuje své povinnosti (k pracovním povinnostem zaměstnance viz také kapitola č. 4), lze s ním rozvázat pracovní poměr (členěno dle doporučeného pořadí):

- zrušením pracovního poměru ve zkušební době,
- výpovědí z pracovního poměru,
- okamžitým zrušením pracovního poměru.

15.2. Vytýkáci dopis pro porušení povinnosti

Vytýkáci dopis pro porušení povinnosti musí být vyhotoven písemně a musí obsahovat následující náležitosti:

- popis porušovaných povinností (tj. kdo, kdy, kde a jak),
- upozornění, že pokud nedojde ke zlepšení pracovních výsledků, může být zaměstnanci dána výpověď dle ustanovení § 52 písm. f) zákoníku práce.

Vytýkáci dopis pro neuspokojivé pracovní výsledky má pro účely podání výpovědi účinek následujících 6 kalendářních měsíců.

Vytýkáci dopis:

- je třeba vyhotovit ve dvou stejnopisech,
- předat zaměstnanci před alespoň jedním svědkem nebo doručit jiným způsobem do vlastních rukou (např. prostřednictvím pošty),
- zaměstnanec svým podpisem potvrdí na jednom ze stejnopisů jeho převzetí - tento stejnopis se následně založí do osobního spisu zaměstnance.

Odmítne-li zaměstnanec převzetí vytýkáciho dopisu:

- je mu přesto doručen,
- o odmítnutí převzetí vytýkáciho dopisu se učiní záznam na předávaném vytýkáciho dopise, a tento se následně založí do osobního spisu zaměstnance.

16. Skončení pracovního poměru zaměstnanců

Změna zaměstnání je součástí **přirozeného pohybu** pracovních sil. Ať jsou jakékoli příčiny tohoto pohybu, právní úprava pro většinu zaměstnanců je ob- sažena primárně v zákoníku práce, respektive dalších předpisech upravujících výkon závislé práce. Pracovní poměr je možno skončit pouze způsobem, který zákoník práce připouští, respektive výslovně upravuje. Zákoník práce upravuje zejména následující právní jednání směřující ke skončení pracovního poměru:

- dohodu o rozvázání pracovního poměru,
- odstoupení od pracovní smlouvy,
- výpověď z pracovního poměru,
- okamžité zrušení,
- zrušení pracovního poměru ve zkušební době.

Cílem právní úpravy je zabránit zaměstnavateli, aby se zbavoval zaměstnanců, kteří plní pracovní úkoly a dodržují své pracovní povinnosti. Ochrana před skončením pracovních poměrů je ostatně také jeden z důvodů, proč se zaměstnavatelé snaží vyhnout aplikaci zákoníku práce a najímají spíše k provedení práce živnostníky. Legislativní úroveň nového zákona otevřela prostor pro různé „dodatečné“ způsoby skončení pracovního poměru. Otázkou je, jak na tyto nové přístupy ke skončení pracovního poměru budou reagovat obecné soudy. Dalším významným impulzem bylo znovuootevření cesty pro podpůrnou působnost obecného občanského práva.⁴⁹

16.1. Nejčastější způsoby skončení pracovního poměru

Dobrý vedoucí upřednostňuje dohodu, kterou lze předejít řadě formalit, po- případě nesrovnalostí. Dohoda představuje nejjednodušší způsob skončení

⁴⁹ Více *Pracovní právo v kontextu občanského práva. Analýza limitů podpůrné působnosti obecného občanského práva v pracovníprávních vztazích*. Praha: Auditorium, 2012.

pracovního poměru. S odkazem na ustanovení § 49 ZP platí, že ke skončení pracovního poměru je nutno, aby se smluvní strany písemně shodly na vůli skončit pracovní poměr a na dni, kdy se tak má stát. Pracovní poměr končí sjednaným dnem.⁵⁰ Dohodu o rozvázání pracovního poměru uzavírají zaměstnavatel a zaměstnanec písemně, jinak je neplatná. V případě psoru je proto nutno prokázat, že obě smluvní strany s dohodou písemně souhlasili, tedy že tomu, kdo navrhnul skončení pracovního poměru byla do vlastních rukou doručena akceptace tohoto návrhu. V dohodě se doporučuje uvést důvody rozvázání pracovního poměru, neboť tyto důvody ovlivňují práva zaměstnance na určitá plnění v souvislosti se skončením pracovního poměru a eventuální následnou dobou nezaměstnanosti.⁵¹ Dále se doporučuje vypořádat vzájemné pohledávky.⁵²

Výpověď z pracovního poměru představuje nejčastěji používaný způsob jednostranného skončení pracovního poměru. Na rozdíl od ostatních způsobů, jako okamžitého zrušení a zrušení pracovního poměru ve zkušební době, zaměstnavatel není tak omezen při jejím využití. Výpověď je jednostranný právní úkon, který působí skončení pracovního poměru uplynutím výpovědní doby. Zákoník práce ve skončení pracovního poměru tímto způsobem omezuje pouze zaměstnavatele. Zaměstnanec může dát zaměstnavateli výpověď z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu. Je povinen pouze výpověď doručit druhé smluvní straně a vyčkat uplynutí výpovědní doby. Výpovědní doba činí nejméně 2 měsíce, pokud nebyla sjednána v delším rozsahu. Výpovědní doba začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce.

Zaměstnavatel je naproti tomu ve skončení pracovního poměru poněkud omezen. Jak již bylo zdůrazněno, ZP se snaží zabránit svévolnému a neodůvodněnému propouštění. Je tak chráněna jednak stabilita pracovního poměru, jednak se ZP snaží podpořit zaměstnance v určitých sociálně obtížných situacích. Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen z důvodu výslovně stanoveného v ustanovení § 52 ZP. Důvod výpovědi musí být přitom skutkově vymezen tak, aby jej nebylo možno zaměnit s jiným důvodem. Výpovědní důvody je možno rozdělit do dvou velkých skupin: na důvody nezávislé na osobě

⁵⁰ Doporučuje se sjednat konkrétní časový úsek, např. uplynutím směny daného dne.

⁵¹ Z hlediska ochrany zaměstnavatele před případným zpochybněním platnosti dohody se doporučuje ponechat zaměstnanci alespoň jeden den ke zvážení souhlasu s návrhem dohody. Dále je vhodné trvat na tom, aby zaměstnanec o skončení pracovního poměru předem písemně požádal.

⁵² Zaměstnanec se s účinností od 1. 1. 2012 nemůže vůbec, tzn. ani v případě existujících práv, vzdát práv na poskytnutí mzdy, platu nebo dalších obdobných plnění. Právní úkon, kterým by zaměstnanec zprostil zaměstnavatele této povinnosti, by byl absolutně neplatný dle ust. § 19 písm. d) ZP.

zaměstnance (tzv. organizační důvody), a na důvody existující v osobě zaměstnance. O organizační důvody se jedná, pokud se ruší zaměstnavatel nebo jeho část, přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část či stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu (např. rozhodnutí o změně technického vybavení, či o zvýšení efektivnosti práce).

Důvody, které tkví svou povahou v osobě zaměstnance (ustanovení § 52 písm. d) až h) ZP) je možno charakterizovat jako důvody, které spočívají ve zdravotním stavu, předpokladech či požadavcích pro výkon práce nebo v chování (pracovní disciplíně) zaměstnance.⁵³ Zaměstnavatel tak může propustit zaměstnance, pokud se stal zdravotně nezpůsobilý pro výkon svého zaměstnání, pokud nesplňuje předepsanou kvalifikaci, či zaměstnavatelem stanovené požadavky. Poslední skupinou výpovědních důvodů spočívajících v osobně zaměstnance je porušení některé povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci (pracovní kázeň).⁵⁴ Zákoník práce rozlišuje tři kategorie porušení pracovní kázně. Je právem zaměstnavatele porušení pracovní disciplíny zhodnotit, nicméně v případě sporu tato klasifikace podléhá soudnímu přezkumu.

Zaměstnavatel nesmí propustit zaměstnance, který se nachází v sociálně složité situaci (srov. ustanovení § 53 ZP). Zákaz výpovědi platí po dobu, kdy je zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným; kdy je zaměstnanec dlouhodobě plně uvolněn pro výkon veřejné funkce; kdy je zaměstnankyně těhotná, nebo kdy zaměstnankyně čerpá mateřskou dovolenou nebo kdy zaměstnankyně nebo zaměstnanec čerpají rodičovskou dovolenou; a po dobu, kdy je zaměstnanec, který pracuje v noci, uznán na základě lékařského posudku vydaného zařízením pracovnělékařské péče dočasně nezpůsobilým pro noční práci. Výpověď daná v této ochranné době by byla neplatná. Zákaz výpovědi však není absolutní. Zaměstnavatel je tak přesto oprávněn dát výpověď zaměstnancům v ochranné době, pokud došlo ke zrušení zaměstnavatele nebo jeho části, k přemístění zaměstnavatele nebo jeho části, nebo pokud se jedná o kvalifikované porušení pracovní kázně (srov. ustanovení § 54 ZP).

⁵³ Pod českým označením „porušení pracovních povinností“ je nutno rozumět to, co se např. v Anglii považuje za porušení pracovní smlouvy. Za dodržování pracovní disciplíny se tedy považují včasné příchody do práce, pracovní nasazení, dodržování zaměstnavatelských příkazů nebo loajalita vůči zaměstnavateli.

⁵⁴ Zákoník práce převzal tento pojem ze staré právní úpravy. Nicméně, z ideologických důvodů již není používán tento termín doslovně, ale byl nahrazen delším termínem „porušení povinnosti vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci“.

Okamžité zrušení je jednostranný právní úkon, kterým lze skončit pracovní poměr okamžikem doručení. Každá ze stran pracovního poměru má v ZP stanoveny dva okruhy důvodů, které za tímto účelem může využít. Okamžité zrušení pracovního poměru musí zaměstnavatel i zaměstnanec provést písemně, a musí je ve stanovené době doručit druhému účastníku, jinak je neplatné. Zaměstnanec nebo zaměstnavatel mohou okamžitě zrušit pracovní poměr pouze do 2 měsíců ode dne, kdy se o důvodu k okamžitému zrušení dověděl, nejpozději do 1 roku ode dne, kdy tento důvod vznikl. Zaměstnavatel může výjimečně pracovní poměr okamžitě zrušit jen tehdy, byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok, nebo byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců, či porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem (např. krádež).

Zaměstnanec může pracovní poměr okamžitě zrušit, jestliže podle lékařského posudku nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil v době 15 dnů ode dne předložení tohoto posudku výkon jiné pro něho vhodné práce, nebo zaměstnavatel mu nevyplatil mzdu nebo plat nebo náhradu mzdy nebo platu anebo jakoukoli jejich část do 15 dnů po uplynutí termínu splatnosti.

Zaměstnavatel i zaměstnanec mohou písemně zrušit pracovní poměr ve zkušební době z jakéhokoliv důvodu⁵⁵ nebo bez uvedení důvodu. Pracovní poměr je skončen dnem doručení zrušení pracovního poměru ve zkušební době. Se zaměstnancem však nesmí zaměstnavatel zrušit pracovní poměr ve zkušební době v době prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti (karantény) zaměstnance.⁵⁶

Odstupné představuje zvláštní finanční plnění, které zaměstnavatel vyplácí zaměstnanci jako „odškodné“ za to, že mu nadále nemůže z důvodů, které nastaly na jeho straně, přidělovat práci. Toto právo je stanoveno u organizačních důvodů (ustanovení § 52 písm. a) až c) ZP) a dále u zdravotních důvodů vymezených v ustanovení § 52 písm. d) ZP. Zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z organizačních

⁵⁵ Judikatura ovšem dovodila i zde omezení spočívající v povinnosti dodržet rovnost zacházení, zákaz diskriminace a zákaz šikany. Srov. rozsudek NS ze dne 21. 4. 2009, sp. zn. 21 Cdo 2195/2008.

⁵⁶ Proto se v těchto případech doporučuje sjednat pozdější den skončení pracovního poměru, a to den, kdy bude zaměstnanec uschopněn či 15. den dočasné pracovní neschopnosti. Srov. VYSOKAJOVÁ, M. Změny pracovněprávních předpisů od 1. 1. 2012 – I. část. *Právní fórum*. 2012, č. 3, s. 106.

důvodů ZP nebo dohodou z týchž důvodů, přísluší při skončení pracovního poměru odstupné dle délky trvání pracovního poměru nejméně ve výši jedno- až trojnásobku průměrného výdělku.⁵⁷ Zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem ze zdravotních důvodů (nemoc z povolání, pracovní úraz či ohrožení nemocí z povolání) nebo dohodou z týchž důvodů, přísluší při skončení pracovního poměru odstupné ve výši nejméně dvanáctinásobku průměrného výdělku.

U pracovních smluv na dobu určitou končí pracovní poměr uplynutím sjednané doby, a to bez zřetele na sociální situaci, v níž se zaměstnanec právě nachází.

16.2. Zrušení pracovního poměru ve zkušební době

Zaměstnanci lze dát zrušení ve zkušební době, a to i bez udání důvodů. Pokud zaměstnanec porušuje své povinnosti již ve zkušební době, je to nejjednodušší způsob rozvázání pracovního poměru. K pojmu zkušební doba srov. kapitolu Vznik pracovního poměru, k hodnocení zkušební doby srov. kapitolu Hodnocení zaměstnanců.

Zrušení pracovního poměru ve zkušební době:

- musí být písemné (zákon s nedodržením písemné formy spojuje zdánlivost právního jednání, tj. jako by vůbec nebylo),
- zrušení pracovního poměru ve zkušební době musí obsahovat projev vůle zaměstnavatele zrušit pracovní poměr,
- neobsahuje-li zrušení den skončení pracovního poměru, nebo obsahuje-li projev zrušit pracovní poměr zpětně, skončí pracovní poměr dnem doručení,
- je-li ve zrušení označen jako den zrušení pracovního poměru den následující po uplynutí zkušební doby, pak pracovní poměr končí posledním dnem zkušební doby,
- zrušení pracovního poměru ve zkušební době je třeba doručit zaměstnanci nejpozději v poslední den zkušební doby, jinak je neplatné (doporučuje se doručovat zaměstnanci osobně).

⁵⁷ Vyšší výši odstupného předvídá zákon pro případ, že zaměstnavatel uplatňuje postup dle ust. § 86 odst. 4 ZP. K tomu ŠTEFKO, M. in: M. Bělina – L. Drápal. *Zákoník práce, komentář*. Praha: C. H. Beck, 2012, komentář k ust. § 86.

Zákaz zrušení pracovního poměru ve zkušební době:

- nelze zrušit v době prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance (z uvedeného důvodu se doporučuje použít vzor dokumentu zrušení pracovního poměru ve zkušební době a před jeho předložením zaměstnanci se jej dotázat, zda je ke dni doručení zrušení pracovního poměru ve zkušební době v dočasné pracovní neschopnosti (nikoliv pouze jak se cítí).

V případě zrušení pracovního poměru ve zkušební době:

- zaměstnavatel není povinen nabídnout propouštěnému zaměstnanci jinou práci,
- zaměstnanci nenáleží odstupné.

16.3. Výpověď pro porušování pracovních povinností

Důvody výpovědi dle § 52 písm. g) zákoníku práce:

- pravomocné odsouzení pro trestný čin,
- podmínky:
úmyslný trestný čin,
nepodmíněný trest odnětí svobody alespoň 1 rok,
- nebo:
úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním,
nepodmíněný trest odnětí svobody alespoň 6 měsíců,
- porušení povinnosti zaměstnance vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci (je výpovědním důvodem jen tehdy, bylo-li zaměstnancem zaviněno, a to úmyslně, vědomou nedbalostí nebo alespoň z nevědomé nedbalosti),
- podmínky:
porušení zvláště hrubým způsobem, např.:
úmyslné jednání zaměstnance proti majetku zaměstnavatele (i v případě, že se tohoto jednání zaměstnanec dopustil mimo stanovenou pracovní dobu),
déletrvající neomluvené zameškání práce zaměstnancem (aspoň 5 po sobě jdoucích pracovních dnů),

porušení zákazu vykonávat výdělečnou činnost shodnou s činností zaměstnavatele bez souhlasu zaměstnavatele uloženého zaměstnanci v § 304 ZP, vznikla-li zaměstnavateli škoda,

nezpůsobilost zaměstnance konat práci pro požití alkoholu nebo omamných prostředků došlo-li k ohrožení života či zdraví,

fyzický útok na spoluzaměstnance či vedoucího zaměstnance,

krádež nebo zpronevěra,

- nebo:

porušení závažné, např.:

požívání alkoholických nápojů zaměstnancem v pracovní době na pracovišti i mimo pracoviště,

vstup pod vlivem alkoholu či jiné návykové látky na pracoviště,

neomluvené zameškání pracovní směny či její podstatné části,

- nebo:

porušení méně závažným způsobem,

soustavně - nejméně 3x porušení povinností, mezi nimiž je přiměřená časová souvislost (obvykle 6 měsíců)

zaměstnanec byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením této povinnosti písemně upozorněn na možnost výpovědi – tzv. výtýkáací dopis (viz kapitola 10.5.)

např. zameškání minuty z pracovní směny,

kouření na pracovišti, kde pracují nekuřáci,

psychický útok na vedoucího zaměstnance atd.

Zákoník práce rozlišuje zvlášť hrubé, závažné a méně závažné porušení této povinnosti z pracovního poměru, aniž by tyto pojmy definoval. Pro závěr, jakou intenzitu dosáhlo zaměstnancovo porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci, není významné, jak určité jednání (chování) zaměstnance hodnotí zaměstnavatel ve svém pracovním řádu nebo jiném vnitřním předpisu nebo jak má být hodnoceno podle kolektivní smlouvy, popřípadě podle pracovní nebo jiné smlouvy. Soud není takovým vymezením při svém rozhodování o určení neplatnosti rozvázání pracovního poměru vázán a vždy posuzuje v každém jednotlivém případě, jak budou definovány pojmy „zvlášť hrubé“, „závažné“ a „méně závažné“ porušení povinnosti zaměstnance z pracovního poměru, a na základě jejich posouzení rozhodne, zda zaměstnanec byl za své jednání (chování) postižen zákonem odpovídajícím způsobem.

Soud může přihlédnout při zkoumání intenzity porušení povinnosti zaměstnance z pracovního poměru:

- k osobě zaměstnance (též k rodinnému stavu),
- k pracovnímu místu a funkci, které zastává,
- k dosavadnímu postoji zaměstnance k plnění pracovních úkolů,
- k době a situaci, v níž došlo k porušení těchto povinností,
- k míře zavinění zaměstnance,
- ke způsobu a intenzitě porušení konkrétních povinností zaměstnance,
- k důsledkům porušení povinností pro zaměstnavatele,
- k tomu, zda svým jednáním zaměstnanec způsobil zaměstnavateli škodu, apod.

Lhůta pro doručení výpovědi z výše uvedených důvodů činí 2 měsíce ode dne, kdy se o důvodu výpovědi zaměstnavatel dozvěděl, nejpozději do 1 roku ode dne, kdy důvod výpovědi vznikl. Opožděnost podané výpovědi je důvodem její neplatnosti.

Zákaz výpovědi v ochranné době z výše uvedených důvodů vůči:

- zaměstnankyni čerpající mateřskou dovolenou a zaměstnanci čerpajícímu rodičovskou dovolenou do doby, po kterou je žena oprávněna čerpat mateřskou dovolenou, jde-li o výpověď podanou z důvodu, že zaměstnanec byl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin anebo že zaměstnanec porušil povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem; kdyby byla výpověď podána před nástupem mateřské nebo rodičovské dovolené a kdyby výpovědní doba měla uplynout v době mateřské nebo rodičovské dovolené, skončí výpovědní doba až spolu s mateřskou nebo rodičovskou dovolenou,
- těhotné zaměstnankyni, zaměstnankyni čerpající mateřskou dovolenou a zaměstnanci nebo zaměstnankyni, kteří čerpají rodičovskou dovolenou, jde-li o výpověď podanou z důvodu, že zaměstnanec závažně porušil povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci nebo že tyto povinnosti porušoval soustavně méně závažným způsobem.

V případě výpovědi dle ustanovení § 52 písm. g) zákoníku práce:

- zaměstnavatel není povinen nabídnout propouštěnému zaměstnanci jinou práci,

- po doručení výpovědi lze zaměstnance převést (i bez souhlasu) k výkonu jiné práce (zaměstnanec je pak odměňován podle práce, kterou aktuálně vykonává),
- zaměstnanci nenáleží odstupné.

16.4. Výpověď pro nesplňování předpokladů a požadavků dle § 52 písm. f) ZP

Výpověď z pracovního poměru:

- musí být dána písemně,
- musí být doručena zaměstnanci, jinak je neúčinná,
- důvod výpovědi musí být skutkově vymezen tak, aby jej nebylo možno zaměnit s jiným, jinak je výpověď neplatná,
- důvod výpovědi nesmí být dodatečně měněn,
- doručená výpověď může být odvolána pouze se souhlasem zaměstnance.

Výpovědní doba:

- činí nejméně 2 měsíce,
- začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi,
- končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce.

V případě výpovědi dle ustanovení § 52 písm. f) ZP:

- zaměstnavatel není povinen nabídnout propouštěnému zaměstnanci jinou práci,
- po doručení výpovědi lze zaměstnance převést (i bez souhlasu) k výkonu jiné práce,
- zaměstnanci nenáleží odstupné.

Při výpovědi podle § 52 písm. f) ZP se uplatňuje zákaz výpovědi v ochranné době, to je:

- v době, kdy je zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným,
- výjimky:
pokud si tuto neschopnost zaměstnanec úmyslně přivodil, vznikla-li tato neschopnost jako bezprostřední následek opilosti zaměstnance nebo zneužití návykových látek,

v době od podání návrhu na ústavní ošetřování nebo od nástupu lázeňského léčení až do dne jejich ukončení,

při onemocnění tuberkulózou se tato ochranná doba prodlužuje o 6 měsíců po propuštění z ústavního ošetřování,

- v době, kdy je zaměstnankyně těhotná nebo kdy zaměstnankyně čerpá mateřskou dovolenou nebo kdy zaměstnankyně nebo zaměstnanec čerpají rodičovskou dovolenou,
- při výkonu vojenského cvičení nebo výjimečného vojenského cvičení ode dne, kdy byl zaměstnanci doručen povolávací rozkaz, po dobu výkonu těchto cvičení, až do uplynutí 2 týdnů po jeho propuštění z těchto cvičení,
- v době, kdy je zaměstnanec dlouhodobě plně uvolněn pro výkon veřejné funkce,
- v době, kdy je zaměstnanec, který pracuje v noci, uznán na základě lékařského posudku vydaného zařízením závodní preventivní péče dočasně nezpůsobilým pro noční práci.

Byla-li dána zaměstnanci výpověď před počátkem ochranné doby tak, že by výpovědní doba měla uplynout v ochranné době, ochranná doba se do výpovědní doby nezapočítává; pracovní poměr skončí teprve uplynutím zbývajících částí výpovědní doby po skončení ochranné doby, ledaže zaměstnanec sdělí zaměstnavateli, že na prodloužení pracovního poměru netrvá.

16.5. Okamžité zrušení

Okamžité zrušení pracovního poměru:

- mimořádný způsob skončení – mělo by být používáno výjimečně a pouze z důvodů níže uvedených,
- musí být písemné, jinak je zdánlivé,
- musí být uveden a konkretizován jeho důvod a to tak, aby nemohl být zaměněn s jiným,
- uvedený důvod nesmí být dodatečně měněn,
- musí být doručeno zaměstnanci ve lhůtě (viz níže),
- pracovní poměr skončí dnem doručení okamžitého zrušení.

Důvody okamžitého zrušení:

- pravomocné odsouzení pro trestný čin
- podmínky:
úmyslný trestný čin
nepodmíněný trest odnětí svobody alespoň 1 rok
- nebo:
úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním
nepodmíněný trest odnětí svobody alespoň 6 měsíců
- porušení povinnosti zaměstnance vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci (je výpovědním důvodem jen tehdy, bylo-li zaměstnancem zaviněno, a to úmyslně, vědomou nedbalostí nebo alespoň z nevědomé nedbalosti),
- podmínky:
porušení zvláště hrubým způsobem, (příklady srov. u výpovědi).

Lhůta pro doručení okamžitého zrušení z výše uvedených důvodů činí 2 měsíce ode dne, kdy se o důvodu k okamžitému zrušení zaměstnavatel dozvěděl, nejpozději do 1 roku ode dne, kdy důvod k okamžitému zrušení vznikl. Opožděnost podaného okamžitého zrušení je důvodem jeho neplatnosti.

Zákaz okamžitého zrušení:

- s těhotnou zaměstnankyní,
- se zaměstnankyní na mateřské dovolené,
- se zaměstnankyní nebo zaměstnancem, kteří čerpají rodičovskou dovolenou.

V případě okamžitého zrušení:

- zaměstnavatel není povinen nabídnout propouštěnému zaměstnanci jinou práci,
- zaměstnanci nenáleží odstupné.

16.6. Doporučený administrativní postup při skončení pracovního poměru

Po splnění výše uvedených podmínek probíhá tento pracovní postup, kde sled pořadí jednotlivých operací může být časově odlišný:

- Personální útvar (dále jen PÚ) předá zaměstnanci v termínu stanoveném vnitropodnikovou normou tiskopis „Výstupní list“, vyplní v něm sám určené předtíštěné rubriky – např. jméno a číslo zaměstnance, termín skončení pracovního poměru a poučí zaměstnance o jeho povinnostech při dalším vyplňování výstupního listu.
- Zaměstnanec odevzdá všechny předměty, které mu zaměstnavatel zapůjčil proti podpisu nebo na zvláštní známku a které potřeboval k řádnému výkonu práce. Odevzdání potvrdí na výstupním listu buď výdejna předmětů, nebo jiný vnitropodnikový útvar. Obvykle se jedná o pracovní pomůcky, ochranné pracovní prostředky, technologické postupy a návody, výkresy, nářadí, pracovní oděv nebo obuv, inventované základní prostředky apod.
- Zaměstnanec odevzdá vypůjčené knihy z odborné knihovny, programy pro počítač, popřípadě jiný software. Odevzdání se potvrzuje ve výstupním listu.
- Zaměstnanec si vyřídí mzdové nároky a případné finanční závazky ve mzdové účtárně tak, aby ke dni skončení pracovního poměru buď neexistovaly žádné finanční závazky mezi ním a zaměstnavatelem, nebo aby existující byly vzájemně odsouhlaseny. Mzdová účtárna to potvrdí na výstupním listu a vydá současně potvrzení o rodinných přídavcích nebo jiných finančních závazcích zaměstnance strhávaných ze mzdy, které se uvedou v potvrzení o zaměstnání (dříve tzv. „zápočtový list“).
- Zaměstnanec vrátí příslušnému vnitropodnikovému útvaru závodní průkaz, popřípadě převzaté tajné či důvěrné spisy, a podepíše prohlášení, že nebude o nich s nikým hovořit po odchodu ze zaměstnání. I tyto skutečnosti se potvrzují ve výstupním listu.
- Zaměstnanec uklidí a vyklidí skříňku v šatně a spolu se zámekem a klíčem ji předá šatnáři. Bydlí-li zaměstnanec ve firemní ubytovně, zaváže se písemně, že do konce pevně stanoveného termínu uvolní své místo v ubytovně. Obojí se potvrzuje ve výstupním listu.
- Zaměstnanec předá výstupní list přímému nadřízenému, který na něm potvrdí svým podpisem, že zaměstnanec splnil všechny uložené termínované pracovní úkoly a že předal svou agendu stanovenému nástupci,

popřípadě jinému zaměstnanci; při nesplnění pracovních úkolů mu sníží pohyblivou složku mzdy.

- PÚ vyzve přímého nadřízeného k vypracování pracovního posudku a k jeho odsouhlasení odcházejícím zaměstnancem, respektive k vyjádření nesouhlasu. Pracovní posudek archivuje PÚ a vydá jej na požádání odcházejícímu zaměstnanci, nebo jeho budoucímu zaměstnavateli (vypracování pracovního posudku není obligatorní, ale je praktické).
- PÚ zkontroluje úplnost výstupního listu; neúplný vrátí zaměstnanci k doplnění.
- PÚ vystaví odcházejícímu zaměstnanci potvrzení o zaměstnání (dříve tzv. „zápočtový list“), ve kterém uvede zákoníkem práce předepsané informace pro budoucího zaměstnavatele. Současně vyřadí odcházejícího zaměstnance z evidence o zaměstnancích a založí do archivu všechny písemnosti, které se ho týkají.

Resume

Practical HR MARKETING is an engaging publication focusing on the needs of people management for managers who already manage employees or are getting ready to do so. It covers both the skills of managing and leading people (called soft skills), as well as the legal aspects related to it.

It takes on all of the roles that a manager performs, from preparing to hire employees, choosing the right ones, developing them (including coaching), assessment, motivation, remuneration, leading disciplinary interviews, dismissing, employee records, personal auditing, it underscores the importance of communicating with them and applying the emotional intelligence of a manager, it points out differences between management and leadership, and it analyses other elements that are necessary for the managerial profession.

The added value of this publication is in the fact that it emphasises the practical approach of a contemporary manager in our society, and also that these soft skills are supplemented in terms of employment regulations.

The authors are Čeněk Tim Šlapák, an expert in HR in terms of soft skills, and Martin Štefko, an expert in the issue of employment law and social security. This is a comprehensive guide created by them for the HR work of managers.

Použitá literatura

- BENDER, P. U.: *Niterný leadership*. Praha: Management Press, 2002.
- BĚLINA, M. – DRÁPAL, L. a kol. *Zákoník práce, komentář*. Praha: C. H. Beck, 2012.
- BĚLINA, M. a kol. *Pracovní právo*. 6. doplněné a podstatně přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2014.
- BARANCOVÁ, H. – HODLÁKOVÁ, I. – LACKO, M. – MATLÁK, J. – OLŠOVSKÁ, A. – SKIČKOVÁ, D. – TOMAN, J. *Pracovní právo v Európskej perspektíve*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009.
- HŮRKA, P. a kol. *Pracovní právo v bodech s příklady*. 4. vydání, Praha, Wolters Kluwer, 2014.
- GALLWAY, T. W. *Vnitřní hra tenisu: mentální stránka vrcholového výkonu*. Praha: Management Press, 2011.
- GILLERNOVÁ, I. a kol. *Slovník psychologických pojmů*. Praha, Fortuna, 2000, s. 20.
- GOLEMAN, D. *Práce s emoční inteligencí, jak odstartovat úspěšnou kariéru*. Praha: Columbus, 2000.
- HARTL, P. – HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000, s. 132; heslo „efekt pořadí“.
- KOLDINSKÁ, K. *Sociální právo*. Praha: C. H. Beck, 2007.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vydání, Praha: Management Press 2008, s. 229.
- MORÁVEK, J. – ŠTEFKO, M. Několik poznámek k přechodným ustanovením zákona o specifických zdravotních službách. *Časopis pro právní vědu a praxi*. 2012, č. 2, s. 153–156.
- NĚMEČEK, P. – ZICH, R. *Podnikový management I*. Brno: CERM, 2004, s. 85–97.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002, s. 186–187; heslo „řízení lidských zdrojů“.
- PALÁN, Z.: *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002, s. 237; heslo „vzdělávání“.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002, s. 245; heslo „zaškolení“.
- PARMA, P. *Umění koučovat*. Praha: Alfa Publishing, 2006.
- PLEVOVÁ, I. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing, 2012.
- PROCHÁZKA, J. a kol. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013.
- ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí. Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009.
- STÝBLO J. *Leadership realita nebo vize*. Praha: Profesional Publishing, 2012.
- TRÖSTER, P. a kol. *Právo sociálního zabezpečení*. 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013.
- WHITMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004.

Rejstřík

A

Adamsova motivační teorie 74

B

Baseballový model efektivního vedení 55

Behaviorální přijímací rozhovor 46

C

Curriculum vitae 39

Č

ČAKO (Česká asociace koučů) 104

D

Demotivace zaměstnanců 10

Den nástupu do práce 93

Diskriminace 32, 33, 117, 130

Doba odpočinku 72

E

EMCC Czech 104

Emoční inteligence 52

Emoce a vedení 52

Emoce jako komunikační prostředek 52

Emoce jako podpora v rozhodování 52

Emoce jako podpora schopností, dovedností 53

Emoce jako výrazný faktor při změnách 53

Emoce jako virus 53

Emoce jako odpovědnost toho, který vede 53

Evidence zaměstnanců 47

Externí kouč 99

Externí trh práce 25

Externí vzdělávání 95

F

Funkce manažera 49

G

Gallwey Timothy 97

H

Herzbergova motivační teorie 13, 80, 81

Hodnocení – druhy 106

Hodnocení – formy 108

Hodnocení – podmínky pro zavedení systému hodnocení 108

Hodnocení s cílem rozvoje 106

Hodnocení výkonnosti 106

Hodnocení – vedení rozhovoru 109

Hodnocení zaměstnanců – metody 111

Hodnocení výkonu zaměstnance v průběhu zkušební doby 114

Hodnotitelé - nejčastější chyby hodnotitelů 113

I

ICF 104

Induktivní řízení 68

Interní kouč 99

Interní vlivy pro výběr zaměstnanců 9

K

Koncepční činnosti manažera 50

Koučování – teorie 97

Koučování – principy 98

Koučovský přístup 99

Koučování – profesionální asociace v ČR 104

Koučování jako profese 99

Koučování – GROW model 102

- Koučování – pětifázový cyklus
99 a násl.
- Kontrola plnění pracovních povinností
10, 48 a 58 a násl.
- Kontrola při vedení 48, 49, 58 a násl.
- Kvalifikace 93
- L**
- Ledovec výkonového potenciálu
rozvoje 97
- Lidské zdroje 22
- Lídr 53 a násl.
- Leadership 54, 55
- M**
- Manažerovat 48
- Manažer v roli kouče 99
- Maslowova hierarchie potřeb 71–73
- McClellanova motivační teorie 76
- McGregorova motivační teorie X a Y 76
- Mobilita zdrojů pracovních sil 24
- Morální vlastnosti 8
- Motiv – principy 63, 64
- Motivace 63 a násl.
- Motivy přímé a nepřímé 78
- Motivace – pravidla 69
- Motivace – principy 62
- Motivace vnitřní a vnější 64
- Motivace k pracovní činnosti 68, 78
- Motivace nepeněžní 64
- Motivace – symptomy špatného
motivování 69
- Motivace pozitivní a negativní 67
- Motivace hmotná a nehmotná 66
- Motivace – teoretické přístupy 70
- Motivační přístupy k různým typům
zaměstnanců 81
- Motivátory 65, 78, 79, 82
- Motivační teorie 44–77
- Monitorování zaměstnanců 34 a násl.
- Mzda 83
- N**
- Nábor – strategické aspekty 24, 26
- Náhrada mzdy 85 a násl.
- Nekvalitní výkon práce - řešení 120
- Neomluvená absence 70
- Niterný lídr 57
- Noční práce 87
- O**
- Oblasti působení manažera 49
- Odborná způsobilost 35
- Odborný personální útvar 10
- Ochrana osobních údajů 34
- Odměňování 85 a násl.
- Operativní činnost manažera 50
- Opilost 135
- Organizační schéma 10
- Organizování 48, 49
- Osobní schopnosti 8
- P**
- Personální audit 60 a násl.
- Personální marketink 7, 20 a násl.
- Personální činnosti manažera 50
- Personální rozvoj 21, 90, 95
- Personální politika 21
- Personální strategie 21
- Personální útvar 10
- Pět principů účinného vedení 54
- Plánování 48
- Plat 83
- Pokyny zaměstnavatele 44, 121
- Popisy pracovních míst 16, 17
- Porušení pracovních povinností
121 a násl.
- Potřeby zaměstnanců 16
- Povinnost zajišťovat bezpečnost
a ochranu zdraví při práci 9, 18, 31,
66, 68
- Povinnost zdržet se další výdělečné
činnosti 133
- Povinnosti vedoucích zaměstnanců
48 a násl.
- Povinnosti všech zaměstnanců
- Práce přesčas 121 a násl.
- Pracovní doba 72
- Pracovní náplň 10, 20, 65
- Pracovní pohotovost 85, 87
- Pracovní výkonnost 8
- Pracovní způsobilost 35

Pracovní právo 11
 Profesionální kouč 49
 Právo sociálního zabezpečení 13
 Prohlídka zaměstnance 41
 Prohlubovat kvalifikaci 94
 Profesní rozvoj 90
 Předpisy 5, 10, 17 a násl., 28, 29, 32,
 36, 37, 42, 60, 61, 85 a násl, 116,
 121 a násl.
 Přestávka v práci 18
 Příjemčí pohovor 44–46
 Přijímání zaměstnanců 28 a násl.
 Příplatek 85 a násl.
 Rovné zacházení 87, 130

R

Rozvoj zaměstnanců 89 a násl.

Ř

Řízení lidí 50 a násl.

S

Skinnerova motivační teorie 74
 Skončení pracovního poměru
 126 a násl.
 Shodnost výdělečné činnosti 133
 Stimulování zaměstnanců 10, 63
 a 66 a násl.
 Systemický přístup v koučování 98

T

Taylorova motivační teorie 70
 Teorie motivátorů a hygienických
 faktorů 73
 Těhotenství 14, 32, 33

V

Vedení zaměstnanců 48, 50
 Vedení výběrového rozhovoru 45
 Více druhů práce 10, 63
 Volní vlastnosti 9
 Vroomova motivační teorie 74
 Výběrové řízení 43
 Výběr zaměstnanců 28 s násl.
 Výkonové normy 16
 Vynucené pracovní tempo 17–19
 Vytýkáci dopis pro porušení
 povinnosti 126
 Vytýkáci dopis pro neuspokojivé
 pracovní výsledky 124
 Vzdělávání 90

W

Whitmore John 97

Z

Zaměstnanec nesplňuje požadavky 17,
 33, 35, 42, 61, 80, 82, 87, 88, 122,
 123, 129
 Zaměstnanec nesplňuje předpoklady
 17, 29, 78, 109, 112, 121, 122
 Závislá práce 11, 12
 Získávání nových zaměstnanců
 Zkušební doba 31, 41, 93, 115, 116,
 126 až 132

Ž

Životopis 39

