



# SYSTÉMY ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACI

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.

Mgr. Iveta Chmielová Dalajková, LL.M.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

# **SYSTEMY ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACI**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.

Mgr. Iveta Chmielová Dalajková, LL.M.

2022

České vysoké učení technické v Praze

Autoři učebního textu:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. – kapitoly 1–10, 13 a 14

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D. – kapitoly 11, 12 a 15

Mgr. Iveta Chmielová Dalajková, LL.M. – aplikace, otázky k zamyšlení

Autor úvodních obrázků ke kapitolám:

Ing. Jiří Tomešek

Recenze:

doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Mgr. Jan Procházka, Ph.D.

Učební text neprošel jazykovou ani redakční úpravou.

© Martin Šikýř, Kateřina Tomešková, Iveta Chmielová Dalajková, 2022

ISBN 978-80-01-06942-4

Tento učební text podléhá licenci Creative Commons



## **ANOTACE**

Učební text zpracovaný na základě odborné literatury, vědeckých poznatků a zkušeností autorů vymezuje koncepci řízení lidí v organizaci, objasňuje úlohu řízení lidí při dosahování cílů organizace a představuje základní činnosti řízení lidí ovlivňující fungování organizace. Studenti si osvojí účelné zásady a postupy pro účinné řízení lidí v organizaci a poznají hlavní úkoly manažerů v řízení lidí v organizaci. Učební text obsahuje čtrnáct kapitol odpovídajících čtrnácti týdnům a tématům výuky předmětu Systémy řízení lidí v magisterském programu Projektové řízení inovací na MÚSV ČVUT v Praze plus kapitolu věnovanou možnému budoucímu vývoji řízení lidských zdrojů s ohledem na aktuální výzvy společnosti. Tyto poznatky se hodí při studiu i v praxi v organizacích všeho zaměření a velikostí.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Řízení lidských zdrojů, trh práce, pracovněprávní vztahy, zaměstnavatel, manažer, personalista, zaměstnanec

## **ANNOTATION**

The textbook based on scientific literature, scientific knowledge, and experience of the authors defines the concept of human resource management in the organization, clarifies the role of human resource management in achieving the goals of the organization, and presents the fundamental human resource management policies and practices affecting the functioning of the organization. Students will learn effective principles and practices for efficient management of human resources in the organization and learn the main tasks of managers in managing human resources in the organization. The textbook contains fourteen chapters corresponding to fourteen teaching weeks and topics of the course HR Management Systems in the master's degree program Innovation Project Management at MIAS CTU in Prague plus a chapter devoted to the possible future development of human resource management concerning current challenges of the society. The knowledge is useful for study and practice in organizations of all types and sizes.

## **KEYWORDS**

Human resource management, labour market, employment relations, employer, manager, HR specialist, employee

# OBSAH

<b>1</b>	<b>Role manažera v organizaci</b> .....	<b>1</b>
1.1	Role manažera .....	1
1.2	Úkoly manažera.....	3
1.3	Schopnosti manažera.....	4
<b>2</b>	<b>Systém řízení lidí v organizaci</b> .....	<b>7</b>
2.1	Význam řízení lidí.....	7
2.2	Činnosti řízení lidí.....	9
2.3	Organizace řízení lidí .....	10
<b>3</b>	<b>Praxe zaměstnávání lidí</b> .....	<b>16</b>
3.1	Pracovněprávní vztahy a pracovněprávní předpisy.....	16
3.2	Závislá práce a základní pracovněprávní vztahy .....	17
3.3	Pracovní poměr a služební poměr.....	19
<b>4</b>	<b>Plánování lidských zdrojů</b> .....	<b>24</b>
4.1	Význam trhu práce.....	24
4.2	Oblasti plánování lidských zdrojů.....	25
4.3	Postup plánování lidí .....	27
<b>5</b>	<b>Získávání zaměstnanců</b> .....	<b>30</b>
5.1	Účel získávání zaměstnanců .....	30
5.2	Zdroje získávání zaměstnanců .....	32
5.3	Metody získávání zaměstnanců .....	32
<b>6</b>	<b>Výběr zaměstnanců</b> .....	<b>36</b>
6.1	Účel výběru zaměstnanců.....	36
6.2	Kritéria výběru zaměstnanců .....	37
6.3	Metody výběru zaměstnanců.....	37
<b>7</b>	<b>Adaptace zaměstnanců</b> .....	<b>43</b>
7.1	Účel adaptace zaměstnanců.....	43
7.2	Formy adaptace zaměstnanců .....	44
7.3	Oblasti adaptace zaměstnanců.....	45
<b>8</b>	<b>Řízení výkonu zaměstnanců</b> .....	<b>48</b>
8.1	Pojetí řízení výkonu zaměstnanců.....	48
8.2	Principy řízení výkonu zaměstnanců .....	49
8.3	Proces řízení pracovního výkonu .....	50
<b>9</b>	<b>Hodnocení zaměstnanců</b> .....	<b>53</b>

9.1	Význam hodnocení zaměstnanců .....	53
9.2	Formy hodnocení zaměstnanců.....	54
9.3	Kritéria a metody hodnocení zaměstnanců .....	55
9.4	Hodnoticí rozhovor .....	57
<b>10</b>	<b>Odměňování zaměstnanců.....</b>	<b>59</b>
10.1	Účel a formy odměňování zaměstnanců.....	59
10.2	Systémy odměňování zaměstnanců .....	60
10.3	Zaměstnanecké výhody .....	67
<b>11</b>	<b>Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....</b>	<b>70</b>
11.1	Účel vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	70
11.2	Oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	71
11.3	Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	75
11.4	Moderní trendy (ve) vzdělávání a rozvoji zaměstnanců .....	78
<b>12</b>	<b>Řízení kariéry a řízení talentů .....</b>	<b>81</b>
12.1	Co nebo kdo je talent.....	81
12.2	Co znamená řízení talentů .....	83
12.3	Jak se odehrává řízení talentů .....	84
12.4	Jak se uskutečňuje řízení kariéry .....	86
12.5	Co je následnictví a kam směřuje řízení talentů .....	88
<b>13</b>	<b>Motivace a péče o zaměstnance .....</b>	<b>91</b>
13.1	Pojetí motivace zaměstnanců .....	91
13.2	Teorie motivace zaměstnanců.....	93
13.3	Význam péče o zaměstnance .....	96
13.4	Oblasti péče o zaměstnance .....	96
<b>14</b>	<b>Odchody a propouštění zaměstnanců.....</b>	<b>101</b>
14.1	Důvody odchodů zaměstnanců.....	101
14.2	Způsoby stabilizace zaměstnanců .....	102
14.3	Možnosti propouštění zaměstnanců .....	104
<b>15</b>	<b>Budoucnost řízení lidských zdrojů v širších souvislostech .....</b>	<b>107</b>
15.1	Proč je dobré získat povědomí o moderním pojetí řízení lidí v organizaci .....	108
15.2	Jsou začínající personalisté a manažeři připraveni na přicházející výzvy .....	109
15.3	Může cílená aplikace holistického přístupu zlepšit „zdraví“ organizace.....	112
15.4	Bude mít vedle managementu stále zelenou i leadership.....	114
	<b>Použitá a doporučená literatura .....</b>	<b>117</b>
	<b>Řešení otázek k zamyšlení.....</b>	<b>122</b>
	<b>Řešení testových otázek .....</b>	<b>131</b>

# 1 ROLE MANAŽERA V ORGANIZACI



## ROLE MANAŽERA

V této kapitole poznáte, co to znamená, když se člověk (zaměstnanec, pracovník) stane manažerem (vedoucím zaměstnancem, vedoucím pracovníkem) neboli poznáte, kdo to je, co dělá a co musí znát a umět člověk v roli manažera. Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni vysvětlit:

- roli manažera;
- úkoly manažera;
- schopnosti manažera.

## 1.1 ROLE MANAŽERA

Podle Pilařové (2016, s. 7) je v dnešní době „manažerem nazýván ‚kdekdo‘, ačkoliv obsah jeho práce nemá s řízením nic společného“. Označování pracovních funkcí názvem „manažer“ se často využívá k nalákání nových zaměstnanců, i když ti ve skutečnosti vykonávají pouze činnosti odborné, nikoliv manažerské.

Manažerem (vedoucím zaměstnancem nebo vedoucím pracovníkem) v organizaci tedy není „kdokoliv“, ale pouze zaměstnanec nebo pracovník **pověřený řízením**.

## **APLIKACE**

Podobné vymezení pojmu „manažer“, respektive „**vedoucí zaměstnanec**“ lze najít v ustanovení § 11 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen v zákoníku práce), podle kterého se vedoucím zaměstnancem rozumí zaměstnanec, který je na určitém stupni řízení zaměstnavatele oprávněn:

- stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly;
- organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci;
- dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.

Podle ustanovení § 302 zákoníku práce je vedoucí zaměstnanec dále povinen:

- řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců;
- hodnotit jejich pracovní výkon;
- co nejlépe organizovat práci;
- vytvářet příznivé pracovní podmínky;
- zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle pracovněprávních předpisů;
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců;
- zajišťovat dodržování právních a vnitřních předpisů;
- zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

---

Z hlediska odborného pojmosloví je třeba poznamenat, že pojem „vedoucí zaměstnanec“ užívaný zákoníkem práce je běžně zaměňován s pojmem „**vedoucí pracovník**“, který však zákoník práce nezná. Podobně zákoník práce nezná pojem „pracovník“, ale užívá pojem „zaměstnanec“. V tomto textu je v případě vedoucích zaměstnanců, respektive vedoucích pracovníků nadále používán převážně pojem „manažeri“.

*„Na roli lídra je nejdůležitější to, že na ní záleží.  
A nejtěžší na tom je, že na ní záleží každý den.“*

*Pulver (2021, s. 212)*



Podle Armstronga a Stephensové (2008, s. 38) jsou manažeři odpovědní za to, aby jejich organizace a útvary fungovaly a pracovaly a aby dosahovaly požadovaných výsledků. Podle Šikýře (2016, s. 34) manažeři odpovídají za uskutečňování očekávaných cílů organizace cestou dosahování požadovaného výkonu ostatních lidí pracujících v organizaci.

Podle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 33) je práce manažerů různorodá a ovlivněna mnoha faktory, jako například velikostí organizace, oborem činnosti organizace, právní formou organizace, strategií organizace, strukturou organizace, kulturou organizace, pojetím řízení organizace, technickou vyspělostí organizace, povahou zaměstnanců organizace apod.

## OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 1

Proč jsou lidé často považováni za nejdůležitější zdroj organizace a jaký je rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem?

---

## 1.2 ÚKOLY MANAŽERA

V teorii i praxi managementu je náplň práce manažerů často vyjadřována prostřednictvím takzvaných **manažerských funkcí**, které se běžně dělí na funkce **sekvenční** (plánování, organizování, výběr, vedení a kontrola) a funkce **průřezové** (analýza, rozhodování a implementace):

- Smyslem **plánování** je definování cílů organizace a stanovení postupů k jejich dosažení, tedy čeho chceme dosáhnout a jak toho chceme dosáhnout.
- Smyslem **organizování** je vytvoření struktury organizace a vymezení formálních vztahů mezi lidmi a ostatními zdroji za účelem vykonávání požadované práce a dosahováním očekávaných výsledků.
- Smyslem **výběru** je zabezpečení zdrojů (materiálních, finančních, informačních, lidských) nezbytných k vykonávání požadované práce a dosahováním očekávaných výsledků.
- Smyslem **vedení** je usměrňování a podněcování lidí k vykonávání požadované práce a dosahováním očekávaných výsledků.
- Smyslem **kontroly** je kritické zkoumání a posuzování skutečných výsledků s ohledem na očekávané výsledky s cílem předcházet problémům a využívat příležitosti k soustavnému zlepšování.

Souběžně s těmito sekvenčními manažerskými funkcemi je třeba **analyzovat** problémy, které vzniknou při plánování, organizování, výběru, vedení nebo kontrole, **rozhodovat** o nejvhodnější variantě řešení problému a zvolenou variantu **implementovat**.

Armstrong a Stephensová (2008, s. 17) tvrdí, že „manažeři musejí být lídry“ a v této souvislosti rozlišují mezi řízením a vedením, kdy **řízení (management)** se týká realizace strategických cílů organizace pomocí optimálního získávání, využívání a rozvoje všech potřebných zdrojů (materiálních, finančních, informačních, lidských), kdežto **vedení (leadership)** se zaměřuje na rozhodující zdroj, to znamená na lidi, a týká se schopnosti přesvědčovat a podněcovat lidi k vykonávání požadované práce a dosahování očekávaných výsledků.

Pilařová (2016, s. 7) v této souvislosti rozlišuje v rámci pracovní funkce „manažer“ roli lídra, manažera a odborníka, kdy:

- obsahem **role lídra** je tvorba strategie a prodej strategie,
- obsahem **role manažera** je řízení lidí, řízení procesů, řízení rozpočtu a řízení projektů,
- obsahem **role odborníka** je vykonávání odborných agend podle potřeb organizace a v souladu s odborným zaměřením pracovní funkce.

Podobně podle Urbana (2013, s. 11) musí manažeři zvládat dvě dimenze své funkce, a to **dimenzi odbornou**, kdy rozhodují o konkurenční strategii, organizaci práce, pracovních postupech nebo využívání zdrojů, a **dimenzi personální**, kdy řídí a vedou ostatní lidi.

## OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 2

Proč má být řízení lidí v organizaci odpovědností manažerů?

---

### 1.3 SCHOPNOSTI MANAŽERA

V teorii i praxi managementu jsou znalosti a dovednosti manažerů vyjadřovány prostřednictvím takzvaných **manažerských kompetencí** neboli způsobilostí, respektive schopností nezbytných pro vykonávání manažerských funkcí.

Armstrong a Taylor (2015, s. 129) rozlišují jednak „**odborné schopnosti**“ neboli „tvrdé schopnosti“, popřípadě „tvrdé dovednosti“, které vyjadřují to, co manažeři musejí znát a být schopni dělat neboli znalosti a dovednosti potřebné k úspěšnému vykonávání manažerských funkcí, a jednak „**schopnosti chování**“ neboli „měkké schopnosti“, popřípadě „měkké dovednosti“, které vyjadřují chování potřebné k dosahování požadovaných výsledků v takových oblastech, jako je organizace práce, komunikace, vedení lidí nebo rozhodování.

Každý, kdo chce být úspěšným manažerem, si musí osvojit řadu odborných schopností i schopností chování, ale především by měl být **schopen řídit a vést ostatní** stejně jako by měl být **schopen řídit a vést sám sebe**.

## APLIKACE

Nejdůležitější schopností manažera je cílená a přiměřená komunikace, bez které by na pracovišti nemohlo docházet k úspěšné realizaci úkolů a vedení zaměstnanců. Problémy s komunikací se obvykle projevují u manažerů, kteří ve svých týmech upřednostňují spíše odborné výstupy zadávané individuálně. Schopnosti manažera se zřetelně odrážejí ve výstupech celého týmu, a proto je vhodnější skupinová forma zadávání úkolů (i když je zadáván úkol jednotlivci).

Zkušený manažer vede svůj tým k dosažení společného cíle vhodným rozdělením úkolů mezi jednotlivé členy týmu, vhodnou organizací práce, náležitou koordinací činností a soustavným poskytováním zpětné vazby při průběžném ověřování stavu plnění úkolů. Vyhodnocování plnění úkolů by mělo probíhat individuálně, ale ocenění splnění úkolů by mělo být veřejné, aby to upevnilo odpovědnost a angažovanost členů týmu.

## SHRNUTÍ

Manažerem (vedoucím zaměstnancem nebo vedoucím pracovníkem) v organizaci je zaměstnanec nebo pracovník pověřený řízením, který musí zvládat dvě dimenze své funkce, a to dimenzi odbornou, kdy rozhoduje o konkurenční strategii, organizaci práce, pracovních postupech nebo využívání zdrojů, a dimenzi personální, kdy řídí a vede ostatní lidi k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

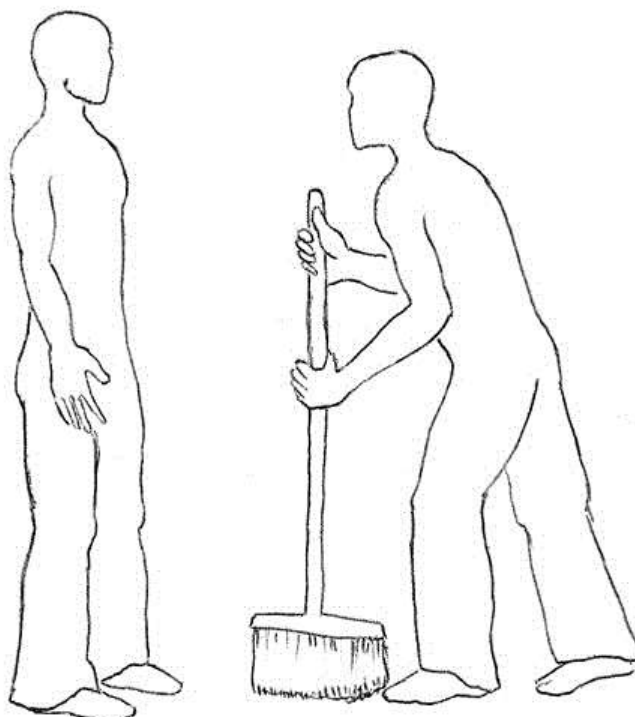
## PŘÍKLADY TESTOVÝCH OTÁZEK

1. Manažerské funkce se běžně dělí na funkce:

- a) tvrdé a měkké
- b) odborné a personální
- c) sekvenční a průřezové

- 2. Usměrnování a podněcování lidí k vykonávání požadované práce a dosahování očekávaných výsledků je náplní:**
- a) organizování
  - b) rozhodování
  - c) vedení
- 3. Oprávnění a povinnosti vedoucích zaměstnanců v pracovněprávních vztazích vymezuje:**
- a) zákon o obchodních korporacích
  - b) zákon o zaměstnanosti
  - c) zákoník práce
- 4. Smyslem výběru jakožto manažerské funkce je:**
- a) definování cílů
  - b) zabezpečení zdrojů
  - c) vytvoření struktury
- 5. Schopnosti manažerů se běžně dělí na schopnosti:**
- a) tvrdé a měkké
  - b) odborné a personální
  - c) sekvenční a průřezové

## 2 SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACI



TADY MÁTE KOŠŤE A ZAMETĚTE HALU  
ALE JÁ JSEM INŽENÝR  
AHA, TAK JÁ VÁM UKÁŽU,  
JAK SE TO DĚLÁ

V této kapitole se seznámíte s pojetím systému řízení lidí v organizaci. Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni vysvětlit:

- význam řízení lidí;
- činnosti řízení lidí;
- organizace řízení lidí.

### 2.1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDÍ

Řízení lidí, popřípadě **lidských zdrojů** je jednou z oblastí řízení organizace související se získáváním, využíváním a rozvojem lidí, jimiž organizace disponuje a jejichž pomocí dosahuje svých cílů, jako je očekávaná výkonnost, dlouhodobá prosperita, udržitelný rozvoj, trvalá konkurenceschopnost, společenská odpovědnost apod.

Lidé pracující v organizaci tvoří takzvaný **lidský kapitál**, což jsou znalosti, dovednosti a schopnosti lidí, které organizace potřebuje k dosahování svých cílů (Armstrong, 2007, s. 31). Znalosti, dovednosti a schopnosti lidí se rozvíjejí prostřednictvím interakcí mezi lidmi v organizaci i mimo ni, což představuje takzvaný **společenský kapitál** umožňující vytvářet institucionalizované znalosti, dovednosti a schopnosti vlastněné organizací, tedy takzvaný **organizační kapitál** (Armstrong, 2007, s. 51). Lidský, společenský a organizační kapitál dohromady tvoří takzvaný **intelektuální kapitál** neboli veškeré znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou organizaci k dispozici, reprezentují nehmotné zdroje organizace a spolu s hmotnými zdroji (materiál a peníze) vytvářejí hodnotu organizace (Armstrong, 2007, s. 51).

*„Vaším nejdůležitějším aktivem nejsou lidé, ale správní lidé.“*

*Collins (2008, s. 28)*

Klíčem k úspěchu organizací jsou **schopní a motivovaní lidé**, jejichž schopnosti a motivace (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaných výsledků) určují výkonnost organizace (výsledky podnikání a hospodaření) a odlišují organizaci od konkurence. Pokud umějí a chtějí dělat lepší věci než lidé v jiných organizacích, zajišťují organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu (Armstrong, 2009, s. 36).

Úkolem řízení lidí je **zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí** a jejich pomocí dosahovat požadovaných výsledků a uskutečňovat očekávané cíle organizace. Řízení lidských zdrojů přitom sleduje **cíle ekonomické** (dosahování cílů organizace) i **cíle sociální** (uspokojování potřeb lidí).

## **OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 1**

Jaké potřeby si lidé uspokojují prostřednictvím zaměstnání?

---

Radikální změny podmínek podnikání a hospodaření na světových trzích vyvolané postupující globalizací, zůstávající se konkurencí, rozvíjejícími se technologiemi nebo měnícími se požadavky zákazníků principiálně mění přístupy organizací k řízení lidí. **Lidé** se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních nebo informačních) a jejich schopnosti a motivace k práci přispívají k dosahování strategických cílů organizace. **Řízení lidí** se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, protože je předpokladem úspěšné činnosti všech ostatních oblastí řízení organizace (např. vývoje, nákupu, výroby, prodeje, financí, informatiky apod.), stejně jako celé organizace.

Současné pojetí řízení lidí se vyznačuje:

- **Uplatňováním strategického přístupu.** Řízení lidí probíhá v souladu se strategií organizace a směřuje k dosahování strategických cílů organizace.
- **Respektováním vnějších podmínek.** Řízení lidí probíhá s ohledem na měnící se politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, technické, demografické, přírodní a jiné podmínky života lidí a činnosti organizace.
- **Zapojováním liniových manažerů.** Řízení lidí přestává být výhradně záležitostí specializovaných personalistů a stává se nedílnou součástí každodenní práce manažerů na všech stupních řízení organizace. Každý, kdo v organizaci řídí a vede jiné lidi, musí každodenně zvládat řadu činností spojených s řízením lidí, jako jsou výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání lidí.

## 2.2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDÍ

Naplňování úkolu a dosahování cílů řízení lidí slouží jednotlivé činnosti řízení lidí umožňující organizaci zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí zajišťovat sjednanou práci, dosahovat požadovaných výsledků a uskutečňovat očekávané cíle.

Jednotlivé činnosti řízení lidí by měly být uplatňovány jako **system**, který směřuje k dosahování požadovaného **výkonu lidí** (požadovaných výsledků práce a chování) a tím očekávaného **výkonu organizace** (očekávaných výsledků podnikání a hospodaření) v souladu s konkurenční strategií, s ohledem na podnikatelské prostředí a v zájmu zainteresovaných stran.

Každá organizace uskutečňuje zvolenou **konkurenční strategii** (nejnižší náklady, nejlepší kvalita, nejrychlejší inovace aj.) a uspokojuje rozmanité potřeby **zainteresovaných stran** (zákazníků, vlastníků, zaměstnanců, veřejnosti aj.) realizací požadovaného produktu (výrobku nebo služby) a dosahováním očekávaného výkonu ve specifickém **podnikatelském prostředí** (politickém, ekonomickém, právním, sociálním, kulturním, demografickém, technickém, přírodním aj.).

Dosažení očekávaného výkonu organizace vyžaduje schopné a motivované lidi a jejich optimální získávání, využívání a rozvoj k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, což zabezpečuje účinný **system řízení lidských zdrojů**, uplatňovaný na základě účelné **strategie lidských zdrojů** v souladu s konkurenční strategií, s ohledem na podnikatelské prostředí a v zájmu zainteresovaných stran.

Komplexně pojatý systém řízení lidských zdrojů zahrnuje:

- **Vytváření a analýzu pracovních míst.** Definování pracovních úkolů (a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce) a jejich seskupování do pracovních míst (základních organizačních jednotek), zpracování popisů a specifikací pracovních míst v organizaci.
- **Plánování lidských zdrojů.** Plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje lidí, zpracování plánů získávání, výběru, adaptace, hodnocení, odměňování, vzdělávání nebo rozvoje lidí.
- **Obsazování volných pracovních míst.** Obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci, získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějších uchazečů, přijímání vybraných uchazečů, adaptace přijatých uchazečů.
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení lidí.** Usměrnění a podněcování lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby, informace o skutečném výkonu.
- **Odměňování lidí.** Oceňování skutečného výkonu lidí a jejich stimulace k dosahování požadovaného výkonu.
- **Vzdělávání a rozvoj lidí.** Utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Péči o lidi.** Dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují lidi v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.).

## OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 2

Co je účelem a obsahem strategie lidských zdrojů?

---

### 2.3 ORGANIZACE ŘÍZENÍ LIDÍ

Řízení lidí v organizacích zabezpečují především **manažeři** (vedoucí zaměstnanci), v některých organizacích, zpravidla v organizacích s větším počtem lidí (zaměstnanců), obvykle s podporou **personalistů** (personálního útvaru) nebo **poskytovatelů personálních služeb** (outsourcingu).



### 2.3.1 ROLE MANAŽERŮ

Současné pojetí řízení lidí se vyznačuje přesunem většiny pravomocí a odpovědností spojených s řízením lidí (zaměstnanců) z personalistů (personálního útvaru) na manažery (vedoucí zaměstnance) na všech stupních řízení organizace. Manažeři naplňují úkol řízení lidí, když řídí podřízené lidi k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Manažeři odpovídají za dosahování očekávaného výkonu a uskutečňování očekávaných cílů organizace cestou dosahování požadovaného výkonu podřízených lidí. Manažeři přispívají k dosahování úspěchu organizace tím, že se starají, aby podřízení lidé využívali svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosahování úspěchu organizace. Přitom se očekává, že rovněž sami manažeři využijí svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosahování úspěchu organizace. (Armstrong a Stephensová, 2008, s. 38)

V rámci jednotlivých činností řízení lidí plní manažeři následující úkoly:

- **Vytváření a analýza pracovních míst.** Manažeři spoluvytvářejí podřízená pracovní místa, provádějí jejich analýzu a zpracovávají jejich popisy a specifikace.
- **Plánování lidských zdrojů.** Manažeři definují cíle organizační jednotky, stanovují celkovou potřebu lidí, odhadují pokrytí celkové potřeby lidí z vnitřních zdrojů, stanovují čistou potřebu lidí, řeší předpokládaný nedostatek nebo nadbytek lidí, navrhuje personální rozvoj lidí.
- **Obsazování volných pracovních míst.** Manažeři identifikují potřebu obsadit volné pracovní místo, zvažují alternativy obsazení volného pracovního místa, sestavují popis a specifikaci volného pracovního místa, identifikují vnitřní a vnější zdroje lidí, spolurozhodují o kritériích a metodách získávání a výběru lidí, spolupracují při předběžném výběru vhodných uchazečů, účastní se výběru nejvhodnějšího uchazeče, posuzují životopisy a vedou výběrové pohovory s vhodnými uchazeči, rozhodují o přijetí nebo odmítnutí konkrétního uchazeče, jednají s vybraným uchazečem o podmínkách vzniku pracovního vztahu, odpovídají za adaptaci přijatého uchazeče.
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení lidí.** Manažeři spolu s podřízenými lidmi definují jejich roli v organizaci (co se od nich očekává, čeho mají dosáhnout, co k tomu potřebují), uzavírají s lidmi dohodu o pracovním výkonu (stanovují pracovní a rozvojové cíle, nezbytné požadavky na schopnosti a motivaci lidí, odpovídající kritéria a metody řízení a hodnocení lidí), řídí pracovní výkon (výsledky práce a chování) a rozvoj lidí během určeného období (zpravidla roku), uskutečňují hodnocení lidí (poskytování zpětné vazby) a zabezpečují realizaci výsledků hodnocení lidí v každodenní práci.

- **Odměňování lidí.** Manažeři spolupracují při hodnocení práce a pracovních podmínek a určování diferenciací v odměňování lidí podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a podle obtížnosti pracovních podmínek, hodnotí lidi a určují diference v odměňování lidí podle pracovního výkonu, řídí náklady práce, zajišťují efektivnost systému odměňování lidí a dodržování právních a vnitřních předpisů upravujících odměňování lidí.
- **Vzdělávání a rozvoj lidí.** Manažeři spolu s podřízenými lidmi identifikují potřebu, plánují, realizují a vyhodnocují výsledky vzdělávání a rozvoje lidí.
- **Péče o lidi.** Manažeři zajišťují dosažení příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují schopnosti, motivaci, výsledky a chování lidí v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (např. pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.).
- **Využívání personálního informačního systému.** Manažeři spolu s personalisty reprezentují klíčové uživatele personálního informačního systému. Zpracovávají personální údaje potřebné k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci. Spolupracují a spolurozhodují při zavádění a využívání personálního informačního systému.

### 2.3.2 ROLE PERSONALISTŮ

Personalisté v organizaci obvykle zabezpečují (Dvořáková a kol., 2012, s. 20):

- nezbytné administrativní činnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů a související s plněním povinností organizace v pracovněprávních vztazích,
- různé koncepční, metodické a analytické činnosti spojené s řízením a vedením lidí, stejně jako navazující poradenství manažerům i ostatním lidem v organizaci.

Počet personalistů, podobně jako organizační uspořádání a začlenění personálního útvaru závisí na velikosti organizace (z hlediska počtu zaměstnanců) i celkovém pojetí personální práce v organizaci. Potřeba vytvořit v organizaci **pracovní místo personalisty** vzniká při zhruba 100, popřípadě 150 zaměstnancích (Dvořáková a kol., 2012, s. 15), ovšem neexistuje žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu zaměstnanců; jde o empiricky stanovený poměr (Armstrong, 2007, s. 68).

V **malé organizaci** místo personalisty zpravidla vytvořeno není (není to ekonomicky únosné) a personální činnosti zásadního významu (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.) zajišťuje majitel nebo vrcholový manažer. Ve **střední organizaci** již bývá vytvořeno alespoň jedno místo personalisty a výjimkou není ani zřízení personálního útvaru s vedoucím a několika (dvěma až třemi) personalisty. Takový personální útvar může být součástí jiného

útvary (např. finančního) nebo může být na stejné úrovni jako ostatní funkční organizační jednotky (nákup, výroba, prodej, finance, informatika apod.). Ve **velké organizaci** bývá zřízen rozsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar s vedoucím a značným počtem personalistů specializovaných na určitou personální činnost (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.), kdy personální útvar je přímo podřízen generálnímu řediteli organizace (stává se štábním útvarem nebo útvarem se zvláštním postavením) a vedoucí personálního útvaru se stává členem vrcholového vedení organizace. (Dvořáková a kol., 2012, s. 15)

Současné pojetí personální práce přisuzuje personalistům v organizaci rozmanité role, které vyplývají z jejich funkce a postavení v organizaci, stejně jako z podmínek a požadavků organizace. Současné pojetí personální práce vyžaduje, aby personalisté byli spíše „**generalisty**“ než „**specialisty**“, to znamená, aby personalisté rozuměli jak problematice řízení a vedení lidí, tak problematice řízení organizace a byli schopni podporovat řízení a vedení lidí v souladu se strategií organizace a v zájmu realizace strategických cílů organizace (Hroník, 2007, s. 26).

Jednou z často prosazovaných a diskutovaných rolí personalistů stala role „**strategických business partnerů**“, kdy se personalisté podílejí na uskutečňování strategie organizace a uplatňují strategické personální činnosti, které podporují uskutečňování strategických cílů organizace (Ulrich, 2009, s. 47). Personalisté naplňují roli „strategických business partnerů“, pokud se stávají partnery manažerů a poskytují manažerům strategické služby v oblasti řízení a vedení lidí, které manažerům umožňují uskutečňovat strategické cíle organizace prostřednictvím ostatních lidí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 83). Personalistům k tomu obvykle slouží určitý „**partnerský model poskytování personálních služeb**“, který naplňuje myšlenku zaměření služeb personalistů na uspokojování potřeb vnitřních zákazníků, to znamená manažerů a ostatních lidí v organizaci. Takový model uplatňují převážně jen velké organizace, přičemž v základní podobě modelu jsou hlavní pravomoci a odpovědnosti spojené s poskytováním personálních služeb rozděleny mezi tři organizační jednotky (Armstrong a Taylor, 2015, s. 83):

- **Centrum excelence (expertní středisko)** sdružuje specialisty v oblasti řízení lidí, kteří vytvářejí strategie, politiky a postupy týkající se řízení lidí a koncepčně, metodicky a analyticky podporují zbývající organizační jednotky.
- **Centrum sdílených (personálních) služeb** vystupuje jako „back office“ a zajišťuje administrativní činnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů a související s plněním povinností organizace v pracovněprávních vztazích.
- **Strategičtí business partneři** vystupují jako „front office“ a odborně podporují manažery na všech stupních řízení organizace při vykonávání každodenních činností spojených s řízením lidí v organizaci.

### 2.3.3 ROLE OUTSOURCINGU

Vybrané personální činnosti, například získávání lidí (včetně jejich předběžného výběru), vzdělávání lidí, koučování manažerů, právní poradenství, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zpracování mezd, správu personálního informačního systému, poskytování zaměstnaneckých výhod a podobně, je možné zabezpečovat prostřednictvím poskytovatelů personálních služeb (personálně poradenských společností) a takzvaného **outsourcingu**, který představuje využívání cizích zdrojů pro zajištění vybraných činností, jež organizace až dosud zajišťovala vlastními zdroji.

Mezi důvody outsourcingu vybraných personálních činností patří:

- **Orientace na hlavní činnosti.** Organizace nakupuje vedlejší činnosti prováděné nepravidelně (např. získávání lidí) a vlastní zdroje využívá na hlavní činnosti prováděné systematicky (např. hodnocení lidí), s cílem vytvoření přidané hodnoty pro lidi i organizaci.
- **Úspora nákladů nebo minimalizace rizik.** Organizace nakupuje činnosti, jejichž zajištění je spojeno s přílišnými náklady nebo rizikem neúspěchu (např. zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).
- **Přístup ke znalostem.** Organizace nakupuje činnosti, jejichž zajištění je příliš technicky a personálně náročné (např. správa personálního informačního systému).

## SHRNUTÍ

Úkolem řízení lidí je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí zajišťovat sjednanou práci, dosahovat požadovaných výsledků a uskutečňovat očekávané cíle organizace. Řízení lidí v organizacích zabezpečují především manažeři, v některých organizacích, zpravidla v organizacích s větším počtem lidí, obvykle s podporou specialistů (personálního útvaru) nebo poskytovatelů personálních služeb (outsourcingu).

## PŘÍKLADY TESTOVÝCH OTÁZEK

1. Ekonomickým cílem řízení lidí v organizaci je dosáhnout:

- a) žádoucí motivace lidí k práci
- b) očekávaného zisku organizace
- c) seberealizace lidí v pracovním procesu

- 2. Základní charakteristikou současného pojetí řízení lidí v organizaci je:**
  - a) převažující evidenční a statistická funkce řízení lidí
  - b) operativní přístup k řízení lidí a všem jeho činnostem
  - c) posilování pravomocí liniových manažerů v oblasti řízení lidí
  
- 3. Manažeři stanovují pracovní a rozvojové cíle lidí v rámci:**
  - a) výběru lidí
  - b) plánování potřeby lidí
  - c) řízení výkonu lidí
  
- 4. Partnerský model poskytování personálních služeb nezahrnuje:**
  - a) centrum excelence
  - b) development centrum
  - c) centrum sdílených služeb
  
- 5. Posláním HR business partnera je:**
  - a) navrhovat strategie a politiky řízení lidí
  - b) podporovat liniové manažery při řízení lidí
  - c) iniciovat změny strategických cílů řízení lidí

### 3 PRAXE ZAMĚŠTNÁVÁNÍ LIDÍ



MÁTE DOPORUČENÍ OD PŘEDCHOZÍHO  
ZAMĚŠTNAVATELE ?  
ANO, DOPORUČIL MI,  
ABYCH SI HLEDAL PRÁCI JINDE

V této kapitole se seznámíte s pojetím zaměstnávání lidí v organizaci. Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni vysvětlit:

- význam pracovněprávních vztahů a pracovněprávních předpisů;
- pojetí závislé práce a základních pracovněprávních vztahů;
- rozdíl mezi pracovním poměrem a služebním poměrem.

#### 3.1 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY A PRACOVNĚPRÁVNÍ PŘEDPISY

Organizace zajišťují požadovanou práci a uskutečňují očekávané cíle pomocí jiných lidí, zpravidla **vlastních zaměstnanců**, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích upravených pracovněprávními předpisy.

### 3.1.1 PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY

Jako pracovněprávní vztahy se označují právní vztahy spojené s výkonem závislé práce a upravené pracovněprávními předpisy. Rozlišují se **individuální** pracovněprávní vztahy, které vznikají mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a **kolektivní** pracovněprávní vztahy, které vznikají mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli (Hůrka a kol., 2015, s. 69).

#### OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 1

Jak byste charakterizovali formální a neformální pracovní vztahy?

---

### 3.1.2 PRACOVNĚPRÁVNÍ PŘEDPISY

Jako pracovněprávní předpisy se označují zákony a prováděcí právní předpisy (nařízení vlády, vyhlášky ministerstev), které upravují pracovněprávní vztahy spojené s výkonem závislé práce. Pracovněprávní předpisy plní jednak **funkci ochrannou**, kdy chrání práva zaměstnanců jakožto slabší strany v pracovněprávních vztazích a zajišťují zaměstnancům odpovídající podmínky výkonu závislé práce, jednak **funkci organizační**, kdy poskytují zaměstnavatelům nástroj k řízení a vedení zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích (Hůrka a kol., 2015, s. 19).

Základním pracovněprávním předpisem je **zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, ve znění pozdějších předpisů.

## 3.2 ZÁVISLÁ PRÁCE A ZÁKLADNÍ PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY

Závislou prací je práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně, což jsou takzvané **znaky závislé práce** vymezené zákoníkem práce (§ 2 odst. 1).

Závislá práce musí být vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě, což jsou takzvané **podmínky výkonu závislé práce** vymezené zákoníkem práce (§ 2 odst. 2).

Podle zákoníku práce (§ 3) může být závislá práce **vykonávána výlučně v základním pracovněprávním vztahu**, není-li upravena zvláštními právními předpisy, jako je:

- zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů nebo
- zákon č. 150/2017 Sb., o zahraniční službě, ve znění pozdějších předpisů.

V souladu se zákoníkem práce může **zaměstnavatel** (fyzická nebo právnická osoba) zabezpečit výkon závislé práce a obsazení nově vytvořeného nebo uvolněného pracovního místa **zaměstnancem** (fyzickou osobou) v **základním pracovněprávním vztahu**, to znamená:

- zaměstnancem v **pracovním poměru** na základě **pracovní smlouvy**, a to na dobu neurčitou, popřípadě na dobu určitou, v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, zpravidla 40 hodin týdně, popřípadě kratší pracovní doby, například 20 hodin týdně;
- zaměstnancem na základě **dohody o pracovní činnosti** v rozsahu nepřekračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby, a to za celou dobu, na kterou byla dohoda o pracovní činnosti uzavřena, nejdéle však za období stanovené zákoníkem práce, nebo na základě **dohody o provedení práce** v rozsahu nepřekračujícím 300 hodin v kalendářním roce.

## OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 2

Kdy použít pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce?

---

Výkon závislé práce a obsazení nově vytvořeného nebo uvolněného pracovního místa je možné zabezpečit také **dočasně přiděleným zaměstnancem agentury práce** na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce nebo **dočasně přiděleným zaměstnancem jiného zaměstnavatele** na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli.

Jestliže určitá práce nenaplnuje znaky závislé práce vymezené zákoníkem práce, nemusí být zajišťována vlastními zaměstnanci v základních pracovněprávních vztazích, ale může být zajištěna **dodavatelským způsobem**, prostřednictvím jiné fyzické nebo právnické osoby, ovšem v takovém případě již nepůjde o pracovněprávní vztah podle zákoníku práce (např.



pracovní poměr, dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce), ale půjde o právní vztah podle občanského zákoníku (např. smlouvu o dílo, smlouvu o zprostředkování, smlouvou o obchodním zastoupení apod.).

### 3.3 PRACOVNÍ POMĚR A SLUŽEBNÍ POMĚR

**Pracovní poměr** (§ 30 až 73a zákoníku práce) patří mezi základní pracovněprávní vztahy určené pro výkon závislé práce. Pracovní poměr se zakládá **pracovní smlouvou** mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li v zákoníku práce stanoveno jinak, a **vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce.**

V případech stanovených zákonem se pracovní poměr zakládá **jmenováním** na vedoucí pracovní místo a **vzniká dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.** Pro pracovní poměr založený jmenováním platí ustanovení o pracovním poměru sjednaném pracovní smlouvou. Jmenováním na vedoucí pracovní místo se zakládá pracovní poměr v případech stanovených:

- **zvláštním právním předpisem** (např. zákon o úřednících, školský zákon, zákon o České televizi apod.);
- **zákoníkem práce** (např. organizační složky státu, organizační útvary státních a příspěvkových organizací apod.).

**Pracovní smlouva** musí obsahovat:

- druh práce;
- místo výkonu práce;
- den nástupu do práce.

Tyto náležitosti pracovní smlouvy jsou náležitosti nezbytné ke vzniku pracovní smlouvy. **Další ujednání** pracovní smlouvy se mohou týkat zkušební doby, doba trvání pracovního poměru, délky týdenního pracovního úvazku, mzdy a její výplaty, práce přesčas apod.

#### **APLIKACE**

Podle ustanovení § 301 zákoníku práce jsou **zaměstnanci povinni**:

- **pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených** vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci,
- **využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly,**

- dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané; dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, pokud s nimi byli řádně seznámeni,
- řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.

V souladu s ustanovením § 305 zákoníku práce může zaměstnavatel vydat takzvaný **vnitřní předpis**, kterým může stanovit práva v pracovněprávních vztazích, z nichž je oprávněn zaměstnanec, výhodněji, než stanoví zákoník práce:

- Zakazuje se, aby vnitřní předpis ukládal zaměstnanci povinnosti nebo zkracoval jeho práva stanovená zákoníkem práce. Odchýlí-li se zaměstnavatel od tohoto zákazu, nepřihlíží se k tomu.
- Vnitřní předpis musí být vydán písemně, nesmí být v rozporu s právními předpisy ani být vydán se zpětnou účinností, jinak je zcela nebo v dotčené části neplatný. Nejde-li o pracovní řád (viz níže), vydá se vnitřní předpis zpravidla na dobu určitou, nejméně však na dobu 1 roku; vnitřní předpis týkající se odměňování může být vydán i na kratší dobu.
- Vnitřní předpis je závazný pro zaměstnavatele a pro všechny jeho zaměstnance. Nabývá účinnosti dnem, který je v něm stanoven, nejdříve však dnem, kdy byl u zaměstnavatele vyhlášen. Zaměstnavatel je povinen zaměstnance seznámit s vydáním, změnou nebo zrušením vnitřního předpisu nejpozději do 15 dnů. Vnitřní předpis musí být všem zaměstnancům zaměstnavatele přístupný. Zaměstnavatel je povinen uschovat vnitřní předpis po dobu 10 let ode dne ukončení doby jeho platnosti.
- Jestliže zaměstnanci vzniklo na základě vnitřního předpisu právo ze základního pracovněprávního vztahu uvedeného v § 3 zákoníku práce, zejména mzdové, platové nebo ostatní právo v pracovněprávních vztazích, nemá zrušení vnitřního předpisu vliv na trvání a uspokojení tohoto práva.

Zvláštním druhem vnitřního předpisu je **pracovní řád** upravený § 306 zákoníku práce, který rozvádí ustanovení zákoníku práce, popřípadě zvláštních právních předpisů podle zvláštních podmínek u zaměstnavatele, pokud jde o povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance vyplývající z pracovněprávních vztahů.

---

### 3.3.1 SLUŽEBNÍ POMĚR STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ

V případě **státních zaměstnanců** vykonávajících ve **správních úřadech** státní správu se uplatňuje **služební poměr** upravený **zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě**, ve znění pozdějších předpisů:

- **Správním úřadem** se rozumí ministerstvo a jiný správní úřad, jestliže je zřízen zákonem a je zákonem výslovně označen jako správní úřad nebo orgán státní správy.
- **Státním zaměstnancem** se rozumí fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a zařazena na služební místo nebo jmenována na služební místo představeného k výkonu některé z činností uvedených v zákoně o státní službě.

#### APLIKACE

Počty služebních a pracovních míst a objem finančních prostředků na platy zaměstnanců na služebních a pracovních místech ve správních úřadech stanoví v souladu se zákonem o státní službě (§ 17 a 18, § 172) takzvaná **systemizace** služebních a pracovních míst, která vychází ze závazných pravidel pro organizaci správních úřadů tak, aby byl zajištěn řádný výkon působnosti správního úřadu.

Návrh systemizace vypracovává Ministerstvo vnitra v dohodě s Ministerstvem financí na základě návrhů služebních orgánů předložených Ministerstvu vnitra ve stanoveném termínu prostřednictvím příslušných ústředních správních úřadů. Systemizaci schvaluje vláda na následující kalendářní rok. Návrh systemizace předkládá vládě ministr vnitra. Vláda je oprávněna upravit v souvislosti se schvalováním systemizace organizační strukturu správního úřadu. Není-li systemizace schválena do 31. prosince, použije se pro následující kalendářní rok dosavadní systemizace.

### 3.3.2 SLUŽEBNÍ POMĚR PŘÍSLUŠNÍKŮ BEZPEČNOSTNÍCH SBORŮ

V případě **příslušníků** vykonávajících službu v **bezpečnostním sboru** se uplatňuje **služební poměr** upravený **zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů**, ve znění pozdějších předpisů.

Příslušník je ve služebním poměru k **České republice**. Práva a povinnosti České republiky vůči příslušníkovi plní příslušný **bezpečnostní sbor**, kterým se rozumí:

- Policie České republiky
- Hasičský záchranný sbor České republiky
- Celní správa České republiky

- Vězeňská služba České republiky
- Generální inspekce bezpečnostních sborů
- Bezpečnostní informační služba
- Úřad pro zahraniční styky a informace

### 3.3.3 SLUŽEBNÍ POMĚR VOJÁKŮ Z POVOLÁNÍ

V případě **vojáků z povolání vykonávajících vojenskou činnou službu** se uplatňuje **služební poměr** upravený **zákonem č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání**, ve znění pozdějších předpisů.

Voják je ve služebním poměru k **České republice**. Právní úkony ve věcech služebního poměru jménem České republiky činí **služební orgány**, kterými jsou prezident republiky, ministr obrany a v rozsahu určeném rozkazem prezidenta nebo rozkazem ministra velitelé, náčelníci, ředitelé a jiní vedoucí zaměstnanci.

#### SHRNUTÍ

Organizace zajišťují sjednanou práci, dosahují požadovaných výsledků a uskutečňují očekávané cíle pomocí jiných lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích upravených pracovněprávními předpisy.

### PŘÍKLADY TESTOVÝCH OTÁZEK

1. Mezi povinné náležitosti pracovní smlouvy patří:
  - a) doba trvání pracovního poměru
  - b) den nástupu do práce
  - c) zkušební doba
  
2. Závislá práce nemůže být vykonávána na základě:
  - a) pracovní smlouvy
  - b) smlouvy o dílo
  - c) dohody o provedení práce

**3. Pracovněprávní předpisy plní funkci:**

- a) ochrannou a organizační
- b) nařizovací a bezpečnostní
- c) řídicí a kontrolní

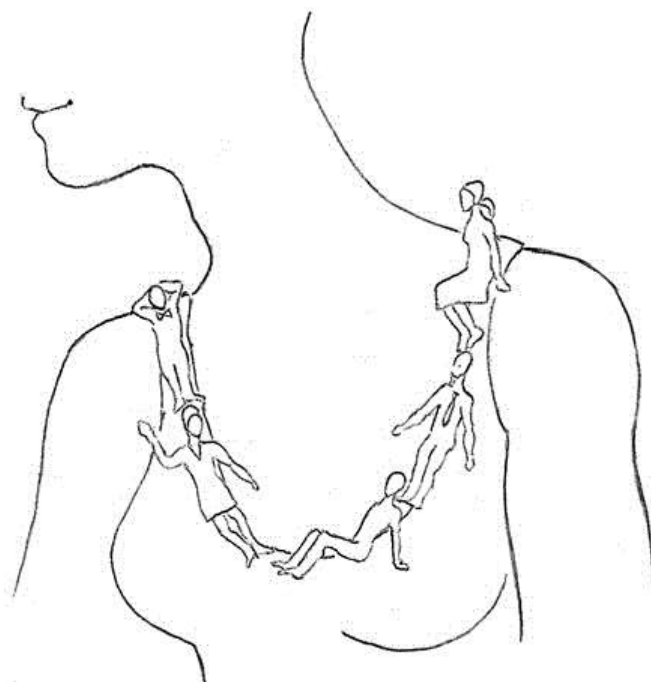
**4. Který zákon upravuje základní pracovněprávní vztahy?**

- a) zákon o zaměstnanosti
- b) zákoník práce
- c) občanský zákoník

**5. Bezpečnostním sborem je:**

- a) Úřad pro ochranu osobních údajů
- b) Vězeňská služba České republiky
- c) Armáda České republiky

## 4 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ



LIDÉ JSOU NAŠÍM  
NEJVĚTŠÍM BOHATSTVÍM

V této kapitole se seznámíte s pojetím plánování lidských zdrojů v organizaci. Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni vysvětlit:

- význam trhu práce;
- oblasti plánování lidských zdrojů;
- postup plánování lidských zdrojů.

### 4.1 VÝZNAM TRHU PRÁCE

Trh práce je pomyslné místo, kde se utvářejí podmínky zaměstnanosti (včetně ceny práce) interakcí **nabídky práce** (lidé, zaměstnanci) a **poptávky po práci** (organizace, zaměstnavatelé). Smyslem trhu práce je alokovat práci zaměstnanců mezi zaměstnavatele, kteří realizují produkt společnosti.

Interakce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli na trhu práce jsou ovlivňovány jednak působením **odborů**, které zastupují zaměstnance, obhajují zájmy a chrání práva zaměstnanců a vyjednávají se zaměstnavateli o podmínkách výkonu závislé práce, a jednak působením **státu**, který prostřednictvím pracovněprávních předpisů upravuje výkon závislé

práce v pracovněprávních vztazích (zákoník práce), stejně jako zabezpečování státní politiky zaměstnanosti (zákon o zaměstnanosti) nebo provádění kontroly dodržování pracovněprávních předpisů (zákon o inspekci práce).

V souvislosti s existencí trhu práce se rozlišuje **vnější trh práce** (prostředí mimo organizaci zaměstnavatele), kde se nacházejí vnější zdroje lidí, a **vnitřní trh práce** (prostředí v organizaci zaměstnavatele), kde se nacházejí vnitřní zdroje lidí.

## 4.2 OBLASTI PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Plánování lidských zdrojů zahrnuje:

- plánování potřeby lidí;
- plánování pokrytí potřeby lidí;
- plánování personálního rozvoje lidí.

### 4.2.1 PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY LIDÍ

Při plánování potřeby lidí organizace odhaduje **poptávku po práci** neboli předvídá, kolik lidí (počet) a jaké lidi (druh) bude pravděpodobně krátkodobě (během následujícího roku) i dlouhodobě (během následujících tří až pěti let) potřebovat, aby zajistila požadovanou práci a dosáhla očekávaných cílů. Poptávku po práci přitom odvozuje od poptávky po výrobcích a službách, které pomocí lidí realizuje.

Východiskem plánování potřeby lidí je roční rozpočet a dlouhodobý plán organizace, převedený do činností jednotlivých organizačních jednotek. Například, ve výrobním podniku se plán prodeje převádí do plánu výroby, aby bylo možné určit množství a typy výrobků, které by měly být v příslušných obdobích vyrobeny. Z toho se odvozuje počet hodin, které by měly jednotlivé profese v příslušných obdobích odpracovat. Přitom je nutné mít k dispozici veškeré plány organizace nebo činností, které by znamenaly zvýšenou nebo sníženou potřebu lidí určité profese. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 267)

### 4.2.2 PLÁNOVÁNÍ POKRYTÍ POTŘEBY LIDÍ

Při plánování pokrytí potřeby lidí organizace odhaduje **nabídku práce** neboli předvídá, kolik lidí (počet) a jaké lidi (druh) bude mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby uspokojila plánovanou potřebu lidí, zajistila požadovanou práci a dosáhla očekávaných cílů. Potřebu lidí přitom může uspokojit z vnitřních i vnějších zdrojů.

Mezi **vnější zdroje** lidí patří (Koubek, 2015, s. 129–131):

- volní uchazeči o zaměstnání na vnějším trhu práce;
- zaměstnanci jiných organizací;
- studenti a absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí;
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod.

**Výhodou** využívání vnějších zdrojů je pestřejší nabídka práce a zajímavější potenciál schopných a motivovaných lidí mimo organizaci, kdy nové zkušenosti, podněty a nápady mohou vést k pozitivním změnám. Obvykle je také snadnější a levnější získat potřebné lidi mimo organizaci, než je vychovávat vlastními silami. **Nevýhodou** využívání vnějších zdrojů je určitý nedostatek relevantních informací o aktuální situaci na trhu práce a potenciálních uchazečích o zaměstnání. Organizace musí vynaložit více úsilí, času a peněz na získání vhodných uchazečů o zaměstnání, stejně jako na odborné zapracování a sociální začlenění nových zaměstnanců.

Mezi **vnitřní zdroje** lidí patří (Koubek, 2015, s. 129):

- zaměstnanci organizace uspořeni v důsledku technického pokroku;
- zaměstnanci organizace uvolnění v důsledku organizačních změn;
- zaměstnanci organizace připravení vykonávat náročnější práci;
- zaměstnanci organizace ochotní vykonávat jinou práci.

**Výhodou** využívání vnitřních zdrojů je, že organizace a zaměstnanci se vzájemně znají, což usnadňuje a urychluje výběr a adaptaci zaměstnanců. Organizace využívá možnosti zaměstnanců, umožňuje jim funkční postup, rozšiřuje jejich kvalifikaci, zvyšuje jejich spokojenost a podněcuje jejich oddanost. **Nevýhodou** využívání vnitřních zdrojů je určitá ztráta potenciálu schopných a motivovaných lidí mimo organizaci. Organizace musí strategicky plánovat funkční postup zaměstnanců a musí systematicky vzdělávat zaměstnance.

### **4.2.3 PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍHO ROZVOJE LIDÍ**

Plánování personálního rozvoje lidí zahrnuje plánování kariéry lidí a plánování následnictví v manažerských funkcích. **Plán kariéry** zpracovaný pro konkrétního člověka stanovuje možnosti jeho odborného rozvoje a funkčního postupu v organizaci. **Plán následnictví** zpracovaný pro konkrétní manažerskou funkci určuje možnosti jejího obsazení z vnitřních zdrojů.



Plánování personálního rozvoje lidí souvisí s plánováním výběru, hodnocení, odměňování i vzdělávání lidí. Organizace plánuje kariéru lidí a následnictví v manažerských funkcích, aby zhodnotila investice do vlastních lidí, uspokojila plánovanou potřebu lidí z vnitřních zdrojů a zajistila kariéru perspektivních lidí v organizaci.

### OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 1

Jistý výrobní podnik spolupracuje při obsazování volných pracovních míst s místním středním odborným učilištěm. Umožňuje učňům absolvování odborné praxe, a tak získává trvalý přísun kvalifikované a flexibilní pracovní síly. V důsledku dlouhodobého nezájmu o učňovské obory a opakovaného nenaplnění prvních ročníků však hrozí uzavření středního obdobného učiliště.

Jak by měl podnik v této situaci reagovat?

## 4.3 POSTUP PLÁNOVÁNÍ LIDÍ

Plánování lidí vychází z **plánovaného cíle organizace** (plánovaného objemu produkce). Na základě plánovaného objemu produkce se odhaduje **celková potřeba lidí** (počet a druh lidí, které bude organizace potřebovat, aby zajistila plánovaný objem produkce) a **pokrytí celkové potřeby lidí z vnitřních zdrojů** (počet a druh lidí, které bude mít organizace k dispozici, aby zajistila plánovaný objem produkce). Přitom se počítá se skutečným **stavem lidí** (s počtem skutečně obsazených pracovních míst), předpokládanými **nástupy lidí** (např. po mateřské nebo rodičovské dovolené, absolvování školy, ukončení stáže apod.) a předpokládanými **odchody lidí** (např. do starobního důchodu, na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou, v důsledku skončení pracovního vztahu apod.).

Výsledkem porovnání odhadu celkové potřeby lidí a odhadu pokrytí celkové potřeby lidí z vnitřních zdrojů je stanovení **čisté potřeby lidí**, která může být:

- **nulová** (pokrytí celkové potřeby lidí z vnitřních zdrojů),
- **kladná** (předpokládaný nedostatek lidí),
- **záporná** (předpokládaný nadbytek lidí).

Na základě stanovení čisté potřeby lidí se navrhuje řešení předpokládaného nedostatku nebo nadbytku lidí.

Odhady celkové potřeby lidí, odhady pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů a návrhy na řešení předpokládaného nedostatku nebo nadbytku lidí se promítají do **plánů**

**jednotlivých činností řízení lidí** (získávání, výběru, hodnocení, odměňování, vzdělávání, kariéry, následnictví apod.), které organizace postupně realizuje a průběžně hodnotí tak, aby je mohla včas upravit podle vývoje specifických podmínek a strategických cílů organizace.

### 4.3.1 ŘEŠENÍ NEDOSTATKU LIDÍ

Předpokládaný nedostatek lidí, to znamená **zvýšenou potřebu lidí**, je možné nejprve řešit v rámci **vnitřních zdrojů**, například vhodnou integrací pracovních úkolů, využitím práce přesčas, zavedením vhodné techniky, která nahradí chybějící práci apod. Uvedená řešení zvyšují nároky na schopnosti, motivaci a výkon lidí, a proto vyžadují odpovídající opatření v oblasti hodnocení, odměňování a vzdělávání lidí.

Jestliže zvýšená potřeba lidí přetrvává, je možné využít potenciál **vnějších zdrojů** a obsadit volná pracovní místa vlastními zaměstnanci, nebo je možné volná pracovní místa obsadit dočasně přidělenými zaměstnanci agentury práce i jiného zaměstnavatele, popřípadě je možné požadovanou práci zajistit dodavatelským způsobem.

#### OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 2

Jak předcházet odlivu lidských zdrojů z organizace?

---

### 4.3.2 ŘEŠENÍ NADBYTKU LIDÍ

Předpokládaný nadbytek lidí, to znamená **sníženou potřebu lidí**, je možné řešit postupně s využitím následujících opatření:

- omezit obsazování volných pracovních míst z vnějších zdrojů a uvolněná pracovní místa se pokusit obsadit z vnitřních zdrojů;
- upravit pracovní dobu, omezit práci přesčas, sjednat kratší pracovní dobu, zavést konto pracovní doby;
- ukončit dočasné přidělení zaměstnanců agentur práce, popřípadě jiných zaměstnavatelů, naopak, nadbytečné zaměstnance dočasně přidělit k jinému zaměstnavateli;
- zrušit dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti);
- skončit pracovní poměry: nejprve zrušit pracovní poměry ve zkušební době, skončit pracovní poměry na dobu určitou, následně rozvázat pracovní poměry dohodou, popřípadě výpovědí, nakonec přistoupit k hromadnému propouštění.

## SHRNUTÍ

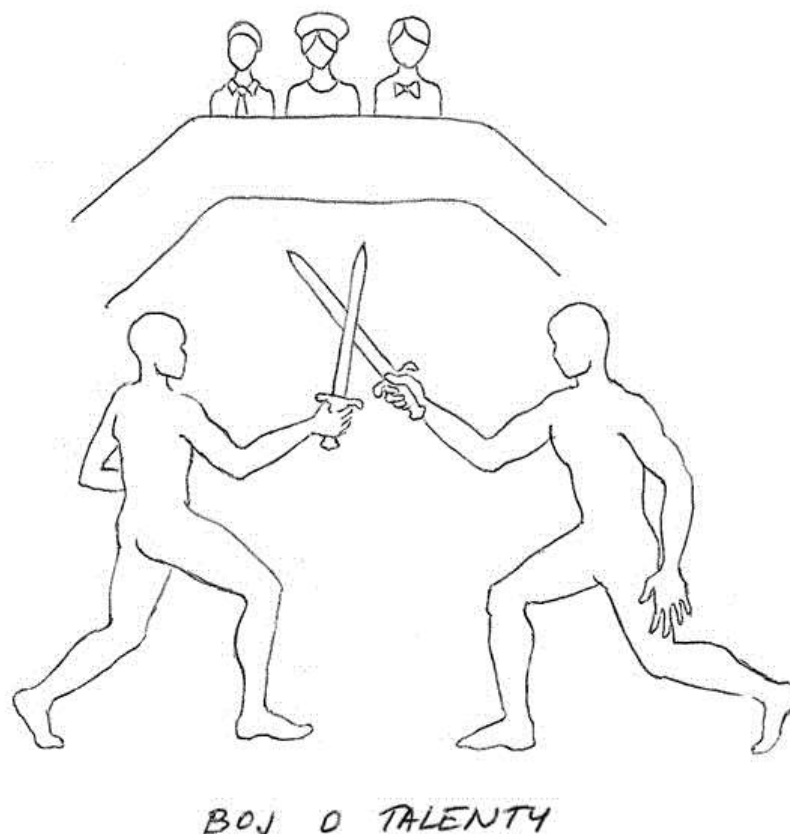
Plánování lidských zdrojů slouží uskutečňování očekávaných cílů organizace i uspokojování specifických potřeb lidí pracujících v organizaci tím, že umožňuje stanovovat současnou i perspektivní potřebu lidí, odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů lidí, navrhnout opatření k řešení nedostatku nebo nadbytku lidí i plánovat personální rozvoj lidí, to znamená kariéru lidí i následnictví v manažerských funkcích.

---

## PŘÍKLADY TESTOVÝCH OTÁZEK

1. **Plánovat poptávku po práci znamená předvídat:**
  - a) potřebu lidí
  - b) zdroje lidí
  - c) rozvoj lidí
  
2. **Možným řešením předpokládaného nadbytku lidí v organizaci je:**
  - a) prodloužit stanovenou týdenní pracovní dobu
  - b) doplnit lidskou práci vhodnou technikou
  - c) ukončit dočasné přidělení zaměstnanců agentury práce
  
3. **Plánování lidí v organizaci vychází z:**
  - a) plánovaného cíle organizace
  - b) očekávaného stavu lidí v organizaci
  - c) předpokládaného vývoje na trhu práce
  
4. **V rámci plánování lidí manažeři:**
  - a) definují pracovní úkoly lidí
  - b) stanovují celkovou potřebu lidí
  - c) posuzují dosažené výsledky lidí
  
5. **Mezi vnitřní zdroje zaměstnanců patří:**
  - a) nezaměstnaní na trhu práce
  - b) zaměstnanci určité organizace
  - c) absolventi vzdělávacích institucí

## 5 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ



V této kapitole se seznámíte s pojetím získávání zaměstnanců v organizaci. Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni vysvětlit:

- účel získávání zaměstnanců;
- zdroje získávání zaměstnanců;
- metody získávání zaměstnanců.

### 5.1 ÚČEL ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek **vhodných uchazečů o zaměstnání** v organizaci.

Za vhodné uchazeče o zaměstnání je možné považovat jedince, kteří splňují **nezbytné požadavky na zaměstnance**, stanovené organizací jednak podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.), jednak podle zvláštních právních předpisů (trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.).

Podle důležitosti lze požadavky na zaměstnance rozdělit na nezbytné, žádoucí a vítané:

- **Nezbytné požadavky** jsou nezbytně nutné pro výkon práce a zahrnují rovněž předpoklady pro výkon práce stanovené zvláštním právním předpisem (např. dosažené vzdělání). Uchazeči nesplňující tyto požadavky, nejsou považováni za vhodné.
- **Žádoucí požadavky** nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ovšem přispívají k dobrému výkonu zaměstnance (např. dosavadní praxe). Uchazeči splňující tyto požadavky jsou upřednostňováni.
- **Vítané požadavky** nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ovšem zvyšují využitelnost zaměstnance v organizaci (např. znalost cizích jazyků). Uchazeči splňující tyto požadavky jsou hodnoceni kladně.

Získávání zaměstnanců vychází z plánování lidských zdrojů a analýzy pracovních míst:

- **Plánování lidských zdrojů** slouží obsazování volných (nově vytvořených nebo uvolněných) pracovních míst v organizaci tím, že umožňuje stanovovat současnou i perspektivní potřebu lidí, odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů a navrhnout opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku lidí (viz kapitola 4).
- **Analýza pracovních míst** představuje proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance. Výstupem jsou dokumenty v elektronické nebo písemné podobě označované jako **popisy a specifikace pracovních míst** obsahující jak **údaje o pracovním místě** (popis pracovního místa): název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky apod., tak **údaje o požadavcích pracovního místa na zaměstnance** (specifikace pracovního místa): dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace apod.

Výchozí metodou analýzy pracovních míst je **analýza dokumentů** souvisejících s pracovními místy (např. stávajících nebo typových popisů a specifikací pracovních míst, organizačních schémat, organizačních řádů, pracovních řádů, pracovních postupů, právních předpisů apod.). Dalšími metodami jsou **pozorování** zaměstnanců při vykonávání práce, popřípadě **vlastní výkon práce** analytikem, **dotazník** pro zaměstnance nebo **rozhovor** se zaměstnanci. Základní představu o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance poskytují **dokumenty** související s pracovními místy, ovšem nejlepší představu poskytují **zaměstnanci** zařazení na pracovních místech, popřípadě jejich **nadřízení, spolupracovníci, podřízení** nebo další **odborníci** v organizaci i mimo ni, kteří mohou poskytnout relevantní údaje o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce.

## OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 1

Jaké jsou možné alternativy obsazení uvolněného pracovního místa, například v souvislosti s plánovaným odchodem zaměstnance do starobního důchodu?

---

## 5.2 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Volné (nově vytvořené nebo uvolněné) pracovní místo je možné obsadit z vnitřních i vnějších zdrojů (viz kapitola 4.2.2):

- Mezi **vnitřní zdroje** získávání zaměstnanců patří zaměstnanci organizace uspořeni v důsledku technického pokroku, uvolnění v rámci organizačních změn, připravení vykonávat náročnější práci, ochotní změnit práci apod.
- Mezi **vnější zdroje** získávání zaměstnanců patří nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, studenti a absolventi škol, ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod.

## 5.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Metoda získávání zaměstnanců je specifický **postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání**. Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců závisí na mnoha okolnostech, například:

- jaké pracovní místo se obsazuje;
- zda se využívají vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců;
- jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa;
- jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce;
- jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání;
- jakou pověst má organizace jako zaměstnavatel;
- kolik času a peněz je k dispozici.

Při získávání zaměstnanců z **vnitřních zdrojů** se používá:

- inzerce na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnce;
- rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou;

- doporučení současného zaměstnance;
- přímé oslovení vhodného zaměstnance v podniku.

Při získávání zaměstnanců z **vnějších zdrojů** se používá:

- inzerce na internetu, v tisku, rozhlase nebo televizi;
- spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami;
- přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci.

Nejběžnějším a nejdůležitějším prostředkem **navázání komunikace** mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o zaměstnání během obsazování volných pracovních míst je **nabídka zaměstnání**. Smyslem formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání je poskytnout potenciálním uchazečům o zaměstnání v organizaci i mimo ni jasnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o příležitosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání.

## **APLIKACE**

Podle ustanovení § 12 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., zákona o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů je zakázáno činit nabídky zaměstnání, které:

- a) mají diskriminační charakter,
- b) nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy, nebo
- c) odporují dobrým mravům.

Nabídka zaměstnání se obvykle formuluje s využitím zpracovaného **popisu a specifikace pracovního místa**, který je výsledkem analýzy pracovního místa a shrnuje jednak údaje o pracovním místě (název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky apod.), jednak údaje o požadavcích pracovního místa na zaměstnance (dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace apod.)

Smysluplně formulovaná nabídka zaměstnání by měla obsahovat následující údaje:

- název práce (pracovního místa),
- charakteristika práce a organizace,
- místo výkonu práce,
- požadavky na zaměstnance,

- podmínky výkonu práce,
- dokumenty požadované od uchazečů,
- pokyny pro uchazeče o zaměstnání (jak se o zaměstnání ucházet).

Formulovaná nabídka zaměstnání se uveřejňuje v souladu se stanovenou metodou získávání zaměstnanců:

- Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se nabídka zaměstnání uveřejní na intranetu, místní vývěsce, úřední desce nebo nástěnce, rozešleme elektronickou poštou nebo předáme vhodnému uchazeči v organizaci.
- Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se nabídka zaměstnání uveřejní na internetu (webových stránkách podniku, personální agentury, pracovního serveru, úřadu práce, školy apod.), na místní vývěsce, úřední desce nebo nástěnce, v tisku, rozhlase nebo televizi, popřípadě předáme vhodnému uchazeči mimo organizaci.

## OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 2

Jaký je rozdíl mezi zdroji a metodami získávání zaměstnanců?

---

## SHRNUTÍ

Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání v organizaci. Volné (nově vytvořené nebo uvolněné) pracovní místo je možné obsadit z vnitřních i vnějších zdrojů. Metoda získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání.

---

## PŘÍKLADY TESTOVÝCH OTÁZEK

1. Mezi metody získávání zaměstnanců patří:

- a) psychologické testování
- b) zkoumání referencí
- c) inzerce na místní vývěsce



- 2. Nabídka zaměstnání zpravidla neobsahuje:**
  - a) požadavky na zaměstnance
  - b) název pracovního místa
  - c) rozvrh pracovní doby
  
- 3. Jistou výhodou získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:**
  - a) urychlení odborného zapracování a sociálního začlenění zaměstnanců
  - b) vytvoření prostoru pro odborný rozvoj a funkční postup zaměstnanců
  - c) přístup k novým znalostem a zkušenostem
  
- 4. Požadavky na zaměstnance, které nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, ovšem přispívají k dobrému výkonu zaměstnance, patří mezi požadavky:**
  - a) vítané
  - b) žádoucí
  - c) okrajové
  
- 5. Při získávání zaměstnání z vnitřních zdrojů se nabídka zaměstnání uveřejní na:**
  - a) intranetu
  - b) nástěnce partnerské školy
  - c) úřední desce úřadu práce

## 6 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ



V této kapitole se seznámíte s pojetím výběru zaměstnanců v organizaci. Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni vysvětlit:

- účel výběru zaměstnanců;
- kritéria výběru zaměstnanců;
- metody výběru zaměstnanců.

### 6.1 ÚČEL VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný rozvoj i funkční postup v organizaci. Výběr zaměstnanců navazuje na získávání zaměstnanců (viz kapitola 5) a provádí se pomocí zvolených kritérií a metod výběru lidí.

*„Nepřijímejte nějakého člověka kvůli tomu, co není schopen dělat,  
ale kvůli tomu, co dělat schopen je.“*

*Drucker a Maciariello (2006, s. 133)*

## 6.2 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Kritéria výběru zaměstnanců zahrnují nezbytné a ostatní **požadavky na zaměstnance** (viz kapitola 5.1), které organizace stanovuje jednak podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.), jednak podle zvláštních právních předpisů (trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.).

*„Ztotožní se s vaší kulturou? Bude je práce u vás bavit? Najdou v ní nějaký smysl? To jsou věci, které vám pomohou určit toho správného člověka.“*

*Pulver (2021, s. 43)*

Z hlediska úspěšného a dlouhodobého působení zaměstnance v organizaci je důležité, aby nevhodnější uchazeč o zaměstnání prokázal jak nezbytnou **odbornou způsobilost** pro výkon práce, tak i potřebný **rozvojový potenciál** pro odborný rozvoj a funkční postup v organizaci.

### APLIKACE

Například úředníkem územního samosprávného celku se podle ustanovení § 4 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, může stát fyzická osoba,

- která je státním občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt,
- dosáhla věku 18 let,
- je způsobilá k právním úkonům,
- je bezúhonná,
- ovládá jednacím jazyk a splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem.

## 6.3 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců patří:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centre,
- zkoumání referencí.

### 6.3.1 HODNOCENÍ ŽIVOTOPISU

Hodnocení životopisu uchazečů o zaměstnání je zpravidla výchozí a univerzální metoda výběru zaměstnanců, použitelná jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání.

Hodnocení životopisu umožňuje **posoudit, zda potenciální uchazeči o zaměstnání splňují nezbytné požadavky na zaměstnance**, a rozhodnout, zda jsou vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří by měli být pozváni k dalším výběrovým procedurám, zejména k výběrovému pohovoru.

Při **předběžném výběru vhodných uchazečů o zaměstnání** se údaje v životopisu konkrétního uchazeče o zaměstnání (údaje o dosaženém vzdělání, dosavadní praxi, specifických znalostech, dovednostech a schopnostech) porovnávají s nezbytnými požadavky na zaměstnance. Přitom se hledají uspokojivé odpovědi na následující otázky:

- Jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl?
- Jaké školy a obory uchazeč studoval?
- Kde uchazeč pracoval?
- Jaké činnosti uchazeč vykonával?
- Jaké znalosti a dovednosti si uchazeč osvojil?

Výsledkem je rozdělení potenciálních uchazečů o zaměstnání do dvou skupin:

- vhodné uchazeči (splňují nezbytné požadavky na zaměstnance);
- nevhodní uchazeči (nesplňují nezbytné požadavky na zaměstnance).

**Seznam vhodných uchazečů** ideálně obsahuje pět až deset jmen (podle okolností více i méně) potenciálních uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance. Tito uchazeči se pozvou k dalšímu výběru. Jejich seznam se uspořádá podle abecedy. Před osobním setkáním se uchazeči neporovnávají a neurčuje se jejich pořadí podle způsobilosti.

**Seznam nevhodných uchazečů** obsahuje jména ostatních uchazečů o zaměstnání, kteří projeví zájem o nabízené zaměstnání, ale nespĺňují nezbytné požadavky na zaměstnance. Všem těmto uchazečům se zašle zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o nabízené zaměstnání. Dokumenty (životopisy, žádosti o zaměstnání, osobní dotazníky pro uchazeče apod.) s osobními údaji nevhodných uchazečů se buď vrátí, nebo zlikvidují.

## OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 1

Proč se nejčastěji vyžaduje takzvaný strukturovaný životopis?

---

### 6.3.2 VÝBĚROVÝ POHOVOR

Výběrový pohovor je osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele (manažerů a personalistů) s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli procedurou předběžného výběru na základě hodnocení životopisu a splňují nezbytné požadavky na zaměstnance.

Účelem výběrového pohovoru je:

- ověřit a doplnit rozhodující údaje o uchazečích;
- posoudit způsobilost, chování a motivaci uchazečů;
- informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání;
- zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání.

Je žádoucí, aby se výběrového pohovoru účastnil, ideálně aby výběrový pohovor vedl, **manažer** (vedoucí zaměstnanec), který je potenciálním nadřízeným posuzovaného uchazeče. Právě manažer má ideálně rozhodovat o přijetí, nebo odmítnutí posuzovaného uchazeče, protože je rozhodující pravomocí a odpovědností manažera, aby si mezi posuzovanými uchazeči vybral skutečně toho nejlepšího.

Zpravidla se používá takzvaný **strukturovaný výběrový pohovor**, kdy se předem připraví a naplánují otázky a modelové odpovědi, pořadí otázek a čas na otázky, respektive celý výběrový pohovor. Otázky se postupně položí všem pozvaným uchazečům a jejich odpovědi se hodnotí na základě modelových odpovědí. Celému výběrovému pohovoru se obvykle věnuje 30 až 90 minut podle situace. Používá se rovněž takzvaný **nestrukturovaný výběrový pohovor**, který se vede bez zvláštní přípravy a plánování, pouze na základě rámcového vymezení hlavního cíle výběrového pohovoru. Otázky, pořadí otázek a čas výběrového pohovoru se volí podle aktuálního vývoje výběrového pohovoru a reakcí uchazeče.

Strukturovaný i nestrukturovaný výběrový pohovor může být veden **prezenčně** (v prostorách organizace) nebo **distančně** (on-line) v počtu jeden tazatel a jeden uchazeč, tj. výběrový pohovor **jednoho s jedním**, nebo více tazatelů a jeden uchazeč, tj. výběrový pohovor **před komisí**. Výběrový pohovor vede manažer nebo personalista, popřípadě jiný zaměstnanec pověřený výkonem personální práce v organizaci.

Postup výběrového pohovoru zahrnuje:

- **Úvod.** Uchazeče zdvořile přivítáme, navodíme přátelskou atmosféru a projdeme plánovaný program pohovoru, hlavní cíl, jednotlivé body a předpokládaný čas.
- **Představení zaměstnavatele.** Uchazeče seznámíme s účelem obsazení volného pracovního místa a informujeme o podmínkách práce a zaměstnání v organizaci.
- **Představení uchazeče.** Uchazeči umožníme představit se, prokázat schopnosti a motivaci ucházet se o zaměstnání v organizaci. Zpravidla jej vyzveme, aby stručně prezentoval vlastní životopis.
- **Otázky a odpovědi.** Naplňujeme účel výběrového pohovoru, kdy ověřujeme a doplňujeme rozhodující údaje o uchazeči, posuzujeme způsobilost, chování a motivaci uchazeče, zjišťujeme jeho představu o podmínkách práce a zaměstnání (odměna, rozvoj, kariéra). Současně odpovíme na otázky uchazeče a umožníme uchazeči získat dostatek informací pro vlastní rozhodování o přijetí, nebo odmítnutí nabídky zaměstnání.
- **Závěr.** S uchazečem dohodneme další postup, poděkujeme mu a rozloučíme se. Především dohodneme způsob a termín informování uchazeče o výsledku výběrového pohovoru.

## OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 2

Co by měla zahrnovat příprava na vedení výběrového pohovoru s uchazečem o zaměstnání?

---

### 6.3.3 TESTOVÁNÍ UCHAZEČŮ

Testování uchazečů o zaměstnání zahrnuje:

- **Testy inteligence.** Umožňují prozkoumat a posoudit duševní schopnosti uchazečů. Odhalují individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů. Prověřují verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť uchazečů.

- **Testy osobnosti.** Umožňují prozkoumat a posoudit charakteristiky osobnosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce. Testování probíhá formou dotazníku, kdy z odpovědí uchazečů vyplývají jak dílčí charakteristiky, tak celková struktura osobnosti uchazeče.
- **Testy schopností.** Umožňují prozkoumat a posoudit specifické znalosti a dovednosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce. Testování probíhá formou modelových situací.

Jednotlivé testy poskytují pouze **doplňkové údaje**, které se porovnávají s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a ostatních metod výběru. Provedením a vyhodnocením jednotlivých testů se vždy pověří kvalifikovaný a zkušený odborník (psycholog), u něhož je možné předpokládat, že zabezpečí správnou interpretaci shromážděných údajů a nepoškodí posuzované uchazeče.

#### 6.3.4 ASSESSMENT CENTRE

Použití metody assessment centre (AC) jako metody výběru zaměstnanců je založeno na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií. Uchazeči prokazují jak odbornou způsobilost pro výkon práce, tak potřebný rozvojový potenciál pro odborný rozvoj a funkční postup. Řešení modelových úkolů a případových studií je obvykle doplněno pohovory, testy nebo simulacemi, které prověří skutečné schopnosti a motivaci uchazečů.

AC zpravidla probíhá mimo běžné pracoviště během jednoho až dvou dnů. Přiměřeně velkou skupinu uchazečů (osm až deset uchazečů) posuzuje a porovnává skupina interních i externích hodnotitelů (pět až sedm personalistů, psychologů nebo manažerů).

Z metody assessment centre vychází metoda **development centre (DC)**, která slouží k posouzení odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu klíčových zaměstnanců v rámci plánování personálního rozvoje zaměstnanců (viz kapitola 11.3).

#### 6.3.5 ZKOUMÁNÍ REFERENCÍ

Reference poskytují osoby, které uchazeče o zaměstnání znají ze zaměstnání (nadřízení, spolupracovníci), ze školy (učitelé, spolužáci) apod. Reference se zkoumají jen se souhlasem uchazeče. Cílem je prověřit a rozšířit dostupné údaje o odborné způsobilosti a rozvojovém potenciálu uchazeče (jaké byly jeho úkoly a povinnosti, jaké měl pravomoci a odpovědnost, jaká byla úroveň jeho schopností a motivace, jakých výsledků dosáhl, jak řešil problémy apod.).

## SHRNUTÍ

Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný rozvoj i funkční postup v organizaci. To se provádí pomocí zvolených kritérií a metod. Kritéria výběru zaměstnanců zahrnují požadavky na zaměstnance stanovené podle potřeb organizace i podle zvláštních právních předpisů. Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci.

---

### PŘÍKLADY TESTOVÝCH OTÁZEK

**1. Metodou výběru zaměstnanců je:**

- a) inzerce na internetu
- b) spolupráce s úřadem práce
- c) hodnocení životopisu

**2. Při výběrovém pohovoru je třeba se vyvarovat otázek zaměřených:**

- a) na dosažené vzdělání a dosavadní praxi uchazečů
- b) na specifické znalosti a dovednosti uchazečů
- c) na soukromý a rodinný život uchazečů

**3. Duševní schopnosti uchazečů o zaměstnání umožňují posoudit:**

- a) testy inteligence
- b) testy schopností
- c) testy zručnosti

**4. Účelem výběrového pohovoru je:**

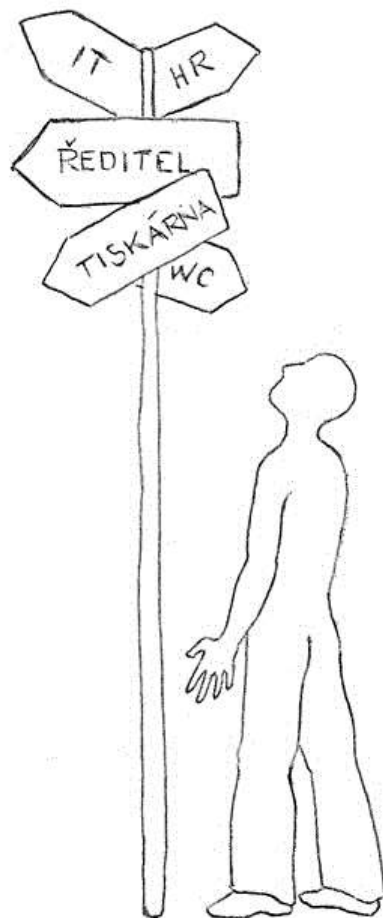
- a) prověřit osobní spisy uchazečů
- b) posoudit odbornou způsobilost uchazečů
- c) projednat rozvojové cíle uchazečů

**5. Vhodnou metodou předběžného výběru uchazečů o zaměstnání je:**

- a) test osobnosti
- b) assessment centrum
- c) hodnocení životopisu



## 7 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ



### ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole se seznámíte s pojetím adaptace zaměstnanců v organizaci. Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni vysvětlit:

- účel adaptace zaměstnanců;
- formy adaptace zaměstnanců;
- oblasti adaptace zaměstnanců.

### 7.1 ÚČEL ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Účelem adaptace, popřípadě orientace zaměstnanců v organizaci je informování, odborné zapracování a sociální začlenění nového zaměstnance v novém zaměstnání nebo stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě v organizaci.

## OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 1

Co je výstupem adaptace zaměstnanců?

---

## 7.2 FORMY ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace zaměstnanců probíhá formálně i neformálně:

- **Formální adaptace** se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka.
- **Neformální adaptace** probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků.

Adaptace formou adaptačního programu obvykle začíná dnem nástupu nového zaměstnance do práce a končí rozhodnutím manažera, například uplynutím sjednané **zkušební doby**, kdy musí být přijatý zaměstnanec v zásadě připraven samostatně vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu.

## APLIKACE

Podle ustanovení § 35 zákoníku práce platí, že je-li sjednána **zkušební doba**, nesmí být delší než:

- 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru u zaměstnance,
- 6 měsíců po sobě jdoucích ode dne vzniku pracovního poměru u vedoucího zaměstnance.

Zkušební dobu je možné sjednat **nejpozději v den, který byl sjednán jako den nástupu do práce** (zkušební dobu je možné sjednat rovněž v souvislosti se jmenováním na vedoucí pracovní místo, a to nejpozději v den, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance). Zkušební doba musí být sjednána **písemně**, přičemž zkušební doba nesmí být sjednána delší, než je polovina sjednané doby trvání pracovního poměru. Sjednaná zkušební doba **nesmí být dodatečně prodlužována**. O dobu celodenních překážek v práci, pro které zaměstnanec nekoná práci v průběhu zkušební doby, a o dobu celodenní dovolené se však zkušební doba prodlužuje.

---

Podstatnou součástí realizace adaptačního programu je neformální a formální hodnocení přijatého zaměstnance ze strany manažera:

- **Neformální hodnocení** se uplatňuje podle potřeby během adaptačního programu, kdy manažer řídí a vede přijatého zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Směřuje k včasnému rozpoznání problémů pracovního výkonu a stanovení způsobu jejich nápravy.
- **Formální hodnocení** se uskutečňuje ke konci adaptačního programu, například ke konci zkušební doby, kdy manažer shrnuje a diskutuje s přijatým zaměstnancem průběh a výsledky adaptačního programu a zpracovává podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu zaměstnance v následujícím období (viz kapitola 8).

## OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 2

Kdo by měl být odpovědný za adaptaci nového zaměstnance v organizaci?

### 7.3 OBLASTI ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace formou adaptačního programu zahrnuje:

- **Informování** přijatého zaměstnance o skutečnostech podstatných pro činnost v organizaci a výkon práce na pracovním místě, to znamená informování o cílech, zásadách a postupech organizace, o povaze, požadavcích a podmínkách výkonu práce na pracovním místě, o pracovním řádu, o předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, o vnitřních předpisech, o systému hodnocení a odměňování, o možnostech vzdělávání a rozvoje apod. Informování provádí personalista, manažer nebo pověřený zaměstnanec, a to ústně, například formou rozhovoru, nebo písemně, například formou takzvané „orientační brožury“, která shrnuje podstatné informace pro nové zaměstnance.
- **Odborné zapracování**, které znamená přivyknutí přijatého zaměstnance na podmínky a požadavky pracovního místa a organizace tak, aby mohl co možná nejrychleji vykonávat sjednanou práci a dosahoval požadovaného výkonu. Odborné zapracování zabezpečuje manažer nebo zkušený spolupracovník pomocí rozmanitých metod vzdělávání přijatého zaměstnance na pracovišti (např. instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce apod.) nebo mimo pracoviště (např. seminář, demonstrování, případová studie, pracovní porada apod.).

- **Sociální začlenění**, které znamená přivyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti, překonání počáteční nejistoty, pocitu neznámého a vyvolání pozitivního vztahu k práci a organizaci. Sociální začlenění zabezpečuje manažer s podporou spolupracovníků přijatého zaměstnance vytvářením a udržováním optimálních pracovních vztahů na pracovišti.

Správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace.

## **APLIKACE**

Adaptace nového zaměstnance obvykle kopíruje sjednanou zkušební dobu. Během tohoto období se reálně ověří, zda znalosti, dovednosti a schopnosti nového zaměstnance vyhovují požadavkům organizace a zda si nový zaměstnanec dokáže zvyknout na pracovní úkoly, pracovní podmínky i pracovní vztahy v organizaci i mimo ni.

Adaptace nového zaměstnance by měla probíhat pod vedením přímého nadřízeného, který by měl vyhodnocovat průběh i výsledky adaptace nového zaměstnance. V některých případech může být adaptace nového zaměstnance završena ověřením získaných znalostí a dovedností praktickou zkouškou (samostatná práce na infolince nebo samostatná obsluha stroje) nebo testem. Takové ověření je v podstatě i zpětnou vazbou pro zaměstnavatele o vhodnosti nastavení procesu adaptace zaměstnanců.

Personalisté během adaptace nového zaměstnance zejména zprostředkovávají informace týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (pokud nemá toto na starosti jiný útvar), zaměstnaneckých výhod nebo kariéerního růstu, popřípadě jiných zavedených personálních nástrojů, jako je pracovní hodnocení.

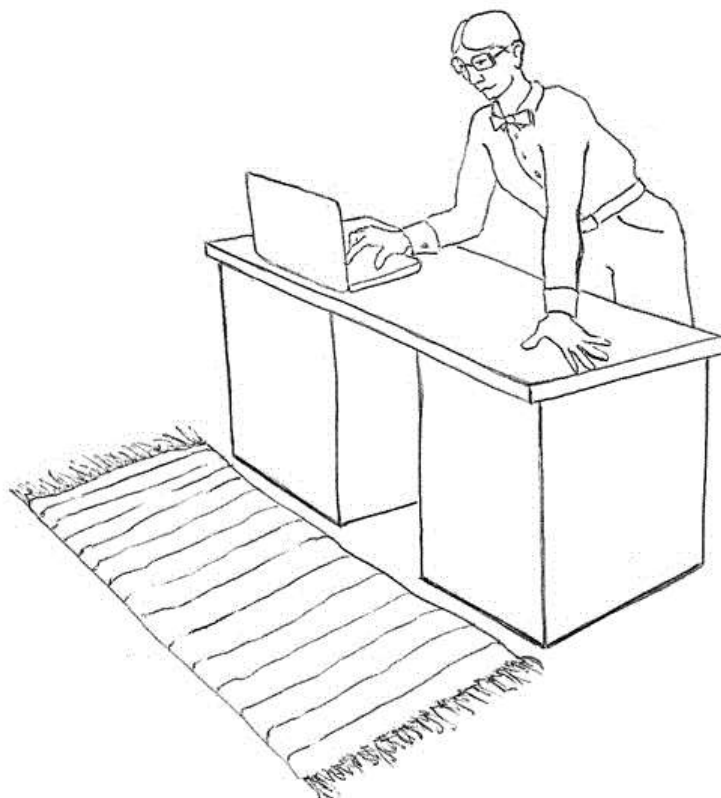
## **SHRNUTÍ**

Adaptace, popřípadě orientace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance v novém zaměstnání nebo stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě v organizaci.

## **PŘÍKLADY TESTOVÝCH OTÁZEK**

- 1. Nástrojem urychlení odborného zapracování a sociálního začlenění nového zaměstnance v organizaci je:**
  - a) přijímací program
  - b) rozvojový program
  - c) adaptační program
  
- 2. Adaptační program nového zaměstnance v organizaci se ideálně uskutečňuje pod vedením:**
  - a) přímého nadřízeného
  - b) nezaujatého podřízeného
  - c) kvalifikovaného personalisty
  
- 3. Metodou odborného zapracování nového zaměstnance na pracovišti je:**
  - a) instruktáž
  - b) seminář
  - c) porada
  
- 4. Neformální adaptace nového zaměstnance v organizaci probíhá spontánně pod vlivem:**
  - a) nadřízeného
  - b) spolupracovníků
  - c) odborů
  
- 5. Správná adaptace nového zaměstnance v organizaci je východiskem:**
  - a) úspěšného řízení zaměstnance
  - b) odborného rozvoje zaměstnance
  - c) funkčního postupu zaměstnance

## 8 ŘÍZENÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ



TAK KOHO DNES POZVEME  
NA KOBERECĚK ?

V této kapitole se seznámíte s pojetím řízení výkonu zaměstnanců v organizaci. Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni vysvětlit:

- pojetí řízení výkonu zaměstnanců;
- principy řízení výkonu zaměstnanců;
- proces řízení výkonu zaměstnanců.

### 8.1 POJETÍ ŘÍZENÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ

Řízení výkonu zaměstnanců je proces uskutečňování očekávaných cílů organizace cestou dosahování požadovaného výkonu zaměstnanců pracujících v organizaci.

Výkonem se rozumí **výsledek práce a chování** vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností plnění, přístupem k práci, přítomností v práci apod.

Výkon zaměstnanců je funkcí jejich schopností a motivace k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. **Schopnosti a motivace** zaměstnanců (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) determinují **výkon** zaměstnanců (výsledky práce a chování), který determinuje **výsledky podnikání a hospodaření** organizace, zejména:

- **provozní výsledky** (produktivita, kvalita, hospodárnost);
- **tržní výsledky** (objem prodeje, tržní podíl, spokojenost zákazníků);
- **finanční výsledky** (náklady, výnosy, zisk).

## 8.2 PRINCIPY ŘÍZENÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ

Řízení výkonu zaměstnanců je založeno na vzájemné **dohodě** mezi nadřízenými a podřízenými o požadovaném výkonu (včetně rozvoje požadovaných schopností, dosahování žádoucí motivace a vytváření příznivých pracovních podmínek) a přímé **odpovědnosti** nadřízených za řízení podřízených k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace.

Efektivní řízení výkonu zaměstnanců v organizaci dále vyžaduje:

- realizovat řízení výkonu v souladu s podmínkami organizace;
- integrovat řízení výkonu do systému řízení lidí v organizaci;
- aplikovat řízení výkonu na všechny zaměstnance organizace.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 392) slouží řízení výkonu k dosahování lepších výsledků tím, že na základě dohodnutých cílů, standardů a požadavků na schopnosti, směřuje jednotlivce k tomu, aby odváděli dobrou práci. To vyžaduje usilovat o společné porozumění tomu, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo. Cílem je rozvíjet schopnosti zaměstnanců naplňovat a překračovat očekávání a dosahovat svého plného potenciálu ve prospěch svůj i organizace.

### APLIKACE

Na začátku vztahu mezi zaměstnavatelem (vedoucím zaměstnancem) a zaměstnancem je **pracovní smlouva** (popřípadě dohoda o pracovní činnosti nebo dohoda o provedení práce) určená pro výkon závislé práce v souladu se zákoníkem práce. Sjednanou pracovní smlouvu zpravidla doplňuje **pracovní náplň** obsahující podrobnější vymezení pracovních úkolů a povinností zaměstnance v rámci sjednaného druhu práce.

Pro potřeby úspěšného řízení a vedení zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu může zaměstnavatel (vedoucí zaměstnanec) se zaměstnancem uzavřít písemně nebo ústně takzvanou **dohodu o výkonu** (nebo též **dohodu o pracovním výkonu**) na určité období (zpravidla na rok), v níž se zaměstnavatel (vedoucí zaměstnanec) a zaměstnanec dohodnou na pracovních a rozvojových cílech, normách a ukazatelích výkonu, předpokladech a požadavcích výkonu práce nebo podmínkách a prostředcích výkonu práce (viz dále). Dohodou o podmínkách a požadavcích vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu vzniká mezi zaměstnavatelem (vedoucím zaměstnancem) a zaměstnancem takzvaná **psychologická smlouva** obsahující nepsaná očekávání týkající se vzájemných slibů a závazků. Jejich nenaplnění může vést ke zklamání na obou stranách.

---

### 8.3 PROCES ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Řízení výkonu zaměstnanců probíhá jako neustále se opakující cyklus, který zahrnuje fáze:

- uzavírání dohody o výkonu na určité období;
- řízení výkonu v průběhu určitého období;
- hodnocení výkonu za určité období.

**Dohodu o výkonu** na určité období (zpravidla na rok) mezi sebou uzavírají nadřízený a podřízený, kteří společně definují požadovaný výkon podřízeného, včetně rozvoje požadovaných schopností, dosahování žádoucí motivace a vytváření příznivých pracovních podmínek k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Dohoda o výkonu obvykle obsahuje dohodnuté pracovní a rozvojové cíle, normy a ukazatele výkonu, předpoklady a požadavky výkonu práce, podmínky a prostředky výkonu práce nebo základní standardy a hodnoty organizace. Dohoda o výkonu se ideálně uzavírá písemně a zpravidla na rok, ovšem podle podmínek a požadavků organizace je možné dohodnout i jiné období, například pololetí nebo čtvrtletí, popřípadě vymezit dohodnuté období výkonem určité práce nebo realizací určitého projektu.

Na dohodu o výkonu navazuje **řízení výkonu** v průběhu určitého období (zpravidla roku), kdy nadřízený řídí podřízeného k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Nástrojem řízení zaměstnance v průběhu určitého období je pravidelné hodnocení, získávání a poskytování hodnotící informace, **zpětné vazby**, zaměřené na výsledky, schopnosti, motivaci i podmínky podřízeného. Účelem je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného výkonu od požadovaného výkonu a určení vhodného způsobu nápravy. Zjištěné problémy výkonu musí nadřízený společně s podřízeným okamžitě řešit. Přitom je možné uplatnit následující postup:



- nadřízený s podřízeným společně definují problém, určí příčinu problému a rozhodnou o krocích vedoucích k řešení problému;
- nadřízený (za součinnosti podřízeného) vytvoří podmínky pro úspěšné řešení problému a podřízený (za součinnosti nadřízeného) realizuje kroky vedoucí k řešení problému;
- nadřízený hodnotí realizaci a výsledek řešení problému, získává a poskytuje podřízenému zpětnou vazbu.

Uvedený postup se opakuje, dokud není problém vyřešen. Důležité je, aby vyřešení problému bylo společným cílem nadřízeného a podřízeného.

### OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 1

Jak byste postupovali v případě zjištění opakovaných pozdních příchodů zaměstnance?

---

Na řízení výkonu navazuje formální **hodnocení výkonu** za určité období (zpravidla za rok), kdy nadřízený spolu s podřízeným projednávají, obvykle formou **hodnoticího rozhovoru**, úroveň dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Hodnoticí rozhovor vychází z minulosti, ale směřuje do budoucnosti. Nadřízený informuje a projednává s podřízeným skutečný výkon v uplynulém období s cílem dosáhnout požadovaného výkonu v období následujícím: Co se stalo? Proč k tomu došlo? Jak postupovat dál?

### OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 2

Jak byste předcházeli nenaplnění povinností, slibů a závazků zaměstnance týkajících se vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu?

---

## SHRNUTÍ

Řízení výkonu je proces uskutečňování očekávaných cílů organizace cestou dosahování požadovaného výkonu zaměstnanců pracujících v organizaci. Tento proces je odpovědností manažerů a probíhá jako neustále se opakující cyklus zahrnující uzavírání dohody o výkonu na určité období, řízení výkonu v průběhu určitého období a hodnocení výkonu za určité období.

---

## **PŘÍKLADY TESTOVÝCH OTÁZEK**

- 1. Individuální výkon je funkcí:**
  - a) cílů a plánů jednotlivce
  - b) schopnosti a motivace jednotlivce
  - c) potřeb a očekávání jednotlivce
  
- 2. Řízení výkonu zaměstnance v průběhu určitého období vychází z:**
  - a) dohody o rozvoji
  - b) dohody o výkonu
  - c) dohody o práci
  
- 3. Efektivní systém řízení výkonu zaměstnanců v organizaci se vyznačuje:**
  - a) realizací řízení výkonu nezávisle na podmínkách organizace
  - b) integrací řízení výkonu do systému řízení lidí v organizaci
  - c) aplikací řízení výkonu výlučně na klíčové zaměstnance organizace
  
- 4. Předpokladem úspěšného řízení výkonu zaměstnance je:**
  - a) pružné rozvržení pracovní doby zaměstnance
  - b) nehmotná stimulace zaměstnance
  - c) rozvoj požadovaných schopností zaměstnance
  
- 5. Cyklus řízení výkonu zaměstnanců nezahrnuje:**
  - a) sestavování plánů následnictví na určité období
  - b) řízení výkonu v průběhu určitého období
  - c) hodnocení výkonu za určité období

## 9 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ



KDO HODNĚ PRACUJE, HODNĚ ZKAZÍ  
KDO PRACUJE MÁLO, MÁLO ZKAZÍ  
KDO NEPRACUJE VŮBEC, NEZKAZÍ NIC  
KDO NIC NEZKAZÍ, BUDE POVÝŠEN

V této kapitole se seznámíte s pojetím hodnocení zaměstnanců v organizaci. Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni vysvětlit:

- význam hodnocení zaměstnanců;
- formy hodnocení zaměstnanců;
- kritéria a metody hodnocení zaměstnanců.

### 9.1 VÝZNAM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců je **nástrojem řízení výkonu** zaměstnanců. Umožňuje manažerům **kontrolovat, usměrňovat a podněcovat** zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování očekávaných cílů organizace. Podstatou hodnocení zaměstnanců jako nástroje řízení jejich výkonu je systematické získávání a poskytování hodnotící informace, **zpětné vazby**, o skutečném výkonu zaměstnanců. Manažeři využívají zpětnou vazbu o skutečném výkonu zaměstnanců za účelem jejich řízení a vedení k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Zpětná vazba je obvykle spojována s poskytováním hodnoticích informací, kdy manažer seznamuje podřízené s výsledky hodnocení jejich výkonu. Poskytování hodnoticích informací však musí předcházet získávání hodnoticích informací, což je hlavní smysl hodnocení zaměstnanců, respektive zpětné vazby. Z pohledu **řízení a ovládní systému** přináší zpětná vazba informaci o skutečné úrovni výstupu systému. Tato informace přivedená na vstup systému umožňuje rozhodnout o změně stávající úrovně vstupu systému tak, aby bylo dosaženo požadované úrovně výstupu systému. Z pohledu **řízení a vedení zaměstnanců** přináší zpětná vazba informaci o skutečné úrovni výkonu zaměstnanců. Tato informace poskytnutá zaměstnancům umožňuje rozhodnout o změně jejich stávající úrovně schopností, motivace, podmínek, výsledků a chování tak, aby bylo dosaženo požadované úrovně výkonu zaměstnanců. Proto je hodnocení zaměstnanců, respektive zpětná vazba základním nástrojem řízení zaměstnanců.

### OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 1

Jaký je rozdíl mezi výkonem a výkonností zaměstnance?

---

## 9.2 FORMY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců, respektive získávání a poskytování zpětné vazby může být neformální nebo formální:

- **Neformální hodnocení** se uplatňuje průběžně při zkoumání a posuzování výkonu zaměstnanců v průběhu určitého období, kdy manažer řídí zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Účelem je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného výkonu od požadovaného výkonu a určení vhodného způsobu nápravy, stejně jako využití příležitostí k dalšímu zlepšování úrovně schopností, motivace, podmínek, výsledků a chování zaměstnanců.
- **Formální hodnocení** se uplatňuje periodicky při zkoumání a posuzování výkonu zaměstnanců za určité období, kdy manažer informuje a projednává se zaměstnanci dosažený výkon, schopnosti, motivaci i podmínky. Zpravidla se uskutečňuje formou hodnoticího rozhovoru. Výsledná zpráva je součástí personální evidence a slouží jak k uzavření dohody o výkonu na další období, tak k rozhodování manažera v dalších oblastech spojených s řízením výkonu zaměstnanců (výběr, odměňování, vzdělávání apod.).

## OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 2

Jakou roli hrají v hodnocení zaměstnanců manažeři a personalisté?

---

### 9.3 KRITÉRIA A METODY HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

**Kritéria** hodnocení zaměstnanců zahrnují faktory, které charakterizují a ovlivňují jejich výkon, například:

- výsledky (množství práce, kvalita práce, včasnost provedení apod.);
- chování (provedení práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.);
- schopnosti (způsobilost k práci);
- motivace (ochota k práci);
- podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí apod.).

**Metody** hodnocení zaměstnanců zahrnují specifické postupy zkoumání a posuzování výkonu zaměstnanců, v závislosti na povaze, požadavcích a podmínkách vykonávané práce, například:

- **Hodnocení podle dohodnutých cílů.** Používá se pro hodnocení manažerů nebo specialistů, kdy se zkoumá a posuzuje dosažení dohodnutého cíle. Optimálně dohodnuté pracovní a rozvojové cíle jsou takzvaně **SMART**, to znamená S – *specific* (specifické), M – *measurable* (měřitelné), A – *achievable* (dosažitelné), R – *relevant* (relevantní), T – *timed* (termínované).
- **Hodnocení podle stanovených norem.** Používá se pro hodnocení dělníků, kdy se zkoumá a posuzuje splnění stanovené normy, například průměrného výkonu na pracovišti.
- **Hodnocení pomocí stupnice.** Jde o univerzální metodu, použitelnou rovněž pro sebehodnocení zaměstnanců. Každé kritérium pracovního výkonu (množství práce, kvalita práce, včasnost práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.) se posuzuje zvlášť, přiřazením určitého stupně pracovního výkonu, například: 1 – nedostatečný (nepřijatelný), 2 – dostatečný (podprůměrný), 3 – dobrý (průměrný), 4 – velmi dobrý (nadprůměrný), 5 – výborný (vynikající). Určitým problémem bývá interpretace jednotlivých kritérií a stupňů pracovního výkonu, kdy je nutné se vyvarovat subjektivního hodnocení, využívání jen průměrných stupňů hodnocení, sklonu k přílišné shovívavosti nebo přísnosti hodnocení, nebo tendenci hodnotit na základě výrazných pozitiv nebo negativ.

- **Hodnocení volným popisem.** Jde o univerzální metodu, ovšem zpravidla se používá pro hodnocení manažerů a specialistů. Hodnotitel popisuje pracovní výkon hodnoceného podle daných kritérií pracovního výkonu.
- **Hodnocení metodou kritických případů.** Jde o univerzální metodu, ale obvykle poskytuje pouze doplňkové údaje o pracovním výkonu hodnoceného. Hodnotitel zaznamenává mezní situace, případy uspokojivého nebo neuspokojivého pracovního výkonu hodnoceného.
- **Hodnocení metodou AC/DC (assessment centre / development centre).** Používá se pro hodnocení pracovního výkonu, odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu klíčových zaměstnanců (manažerů, specialistů) v rámci plánování personálního rozvoje zaměstnanců. Použití AC/DC je založeno na skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií, které prověří skutečné schopnosti a motivaci hodnocených zaměstnanců.

Hodnocení pomocí zvolených kritérií a metod provádí zejména manažer, který řídí výkon zaměstnanců, ovšem běžně hodnotí i jiné subjekty zainteresované na výkonu zaměstnanců, například nadřízený nadřízeného, spolupracovníci, podřízení, externí hodnotitelé, zákazníci apod. Zapojení více hodnotitelů směřuje k uplatnění koncepce **360stupňové zpětné vazby**, kdy zaměstnanec hodnotí například nadřízený, spolupracovník, podřízený a zákazník, a to s cílem zvýšení objektivitu hodnocení, ovšem samotný počet hodnotitelů požadovanou objektivitu hodnocení nezajistí. Důležité je uplatňovat objektivní kritéria a metody hodnocení. Jedině tak se hodnocení stane skutečně účelným a účinným nástrojem řízení zaměstnanců.

## **APLIKACE**

Zvolený systém hodnocení zaměstnanců (formy, kritéria a metody) je vhodné začlenit do vnitřního předpisu, neboť vedoucí zaměstnanci mají zákonnou povinnost řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců, takže ti by měli od začátku vědět, jak bude jejich hodnocení probíhat a jaký dopad může mít na jejich mzdu (plat), kariéru a další záležitosti související s jejich zaměstnáním v organizaci.

Hodnocení zaměstnanec je třeba propojit s dalšími oblastmi řízení lidských zdrojů v organizace, jako je odměňování, rozmístování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Výstupy hodnocení zaměstnanců mohou být také důležitým podkladem při řešení neuspokojivých pracovních výsledků nebo pracovněprávních sporů.

## 9.4 HODNOTICÍ ROZHOVOR

Formální hodnocení výkonu zaměstnance za určité období se zpravidla realizuje formou hodnoticího rozhovoru, který vede nadřízený s podřízeným za uplynulé období, zpravidla za uplynulý rok, ovšem podle podmínek a požadavků organizace je možné dohodnout i jiné období, například pololetí nebo čtvrtletí, popřípadě je možné spojit hodnoticí rozhovor s ukončením určité práce, realizací určitého projektu a podobně.

Během hodnoticího rozhovoru nadřízený informuje a projednává s podřízeným dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Podřízený má možnost vyjádřit se k závěrům hodnocení a součástí hodnocení je vzájemná dohoda o nápravě zjištěných nedostatků a zlepšování výsledků práce a chování podřízeného, včetně rozvoje požadovaných schopností, dosahování žádoucí motivace a vytváření příznivých podmínek k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

### APLIKACE

Například podle ustanovení § 155 a 156 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, podléhá **státní zaměstnanec** vykonávající ve správních úřadech státní správu **služebnímu hodnocení**, které zahrnuje hodnocení:

- a) znalostí,
- b) dovedností a
- c) výkonu služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli.

Služební hodnocení musí obsahovat závěr o tom, zda státní zaměstnanec dosahoval ve službě:

- a) vynikající výsledky,
- b) velmi dobré výsledky,
- c) dobré výsledky,
- d) dostačující výsledky, nebo
- e) nevyhovující výsledky.

Služební hodnocení dále obsahuje stanovení **individuálních cílů pro další osobní rozvoj** státního zaměstnance. Služební hodnocení státního zaměstnance provede **bezprostředně nadřízený představený** v součinnosti se služebním orgánem, není-li stanoveno jinak, a státní zaměstnanec musí být se služebním hodnocením seznámen.

## SHRNUTÍ

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení zaměstnanců. Může být neformální nebo formální. Kritéria hodnocení zaměstnanců zahrnují faktory, které charakterizují a ovlivňují jejich výkon. Metody hodnocení zaměstnanců zahrnují specifické postupy zkoumání a posuzování výkonu zaměstnanců.

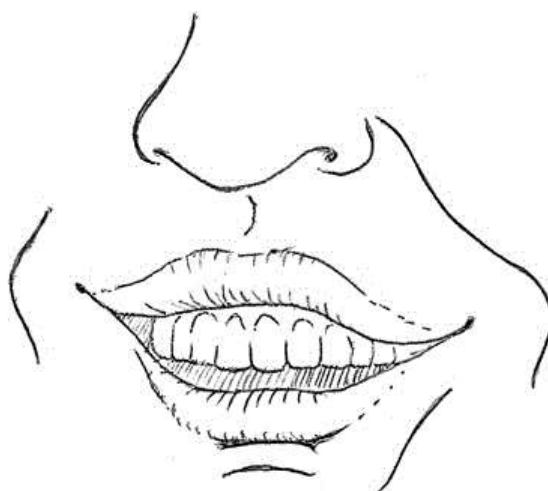
---

## PŘÍKLADY TESTOVÝCH OTÁZEK

1. **Nejvhodnější metodou hodnocení manažerů je:**
  - a) hodnocení podle stanovených norem
  - b) hodnocení na základě dohodnutých cílů
  - c) hodnocení s využitím tarifní stupnice
2. **Účelem hodnocení výkonu zaměstnanců je:**
  - a) definovat průměrnou výkonnost zaměstnanců v organizaci
  - b) určit relativní hodnotu prací vykonávaných v organizaci
  - c) posoudit úroveň výsledků práce a chování zaměstnanců
3. **Které tvrzení týkající se takzvaného „formálního hodnocení“ zaměstnanců je pravdivé?**
  - a) uplatňuje se při hodnocení zaměstnanců za určité období
  - b) je součástí každodenního vztahu nadřízeného a podřízeného
  - c) slouží k operativnímu řešení problémů a využívání příležitostí
4. **Jakou metodu hodnocení zaměstnanců používá hodnotitel, který posuzuje a klasifikuje dílčí aspekty pracovního výkonu hodnoceného zaměstnance?**
  - a) hodnocení podle dohodnutých cílů
  - b) hodnocení podle stanovené normy
  - c) hodnocení pomocí stupnice
5. **Kritériem hodnocení výkonu zaměstnanců není:**
  - a) množství práce
  - b) autonomie práce
  - c) kvalita práce



## 10 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ



NEJVĚTŠÍ ODMĚNOU ZA PRÁCI  
JE ÚSMĚV VEDOUCÍHO

V této kapitole se seznámíte s pojetím odměňování zaměstnanců v organizaci. Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni vysvětlit:

- účel a formy odměňování zaměstnanců;
- systémy peněžních odměn;
- způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod.

### 10.1 ÚČEL A FORMY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě **ocenit** jejich skutečný výkon a efektivně je **stimulovat** k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Samotní zaměstnanci získávají prostřednictvím odměňování možnost vlastního ekonomického zajištění a uspokojení vlastních potřeb.

Odměňování zaměstnanců musí být spravedlivé i efektivní v souladu s pracovněprávními předpisy i s ohledem na hospodářské výsledky organizace. Spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců by mělo umožnit:

- získat a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance;
- nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměnách zaměstnanců;
- zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování.

Moderní systémy odměňování zaměstnanců zahrnují jak peněžní, tak nepeněžní formy odměňování:

- **Peněžní formy** – mzda, plat, odměna z dohody;
- **Nepeněžní formy** – formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, funkční postup, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní režimy, lepší pracovní prostředí, dokonalejší bezpečnost a ochrana zdraví při práci, partnerský styl řízení a vedení, přátelské pracovní vztahy, užitečné zaměstnanecké výhody apod.

### OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 1

Co znamená spravedlnost a efektivnost v odměňování zaměstnanců?

---

## 10.2 SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Základem systémů odměňování zaměstnanců jsou **systémy peněžních odměn**, respektive mzdové nebo platové systémy:

- **Platové systémy** se týkají zaměstnavatelů ve veřejných službách a správě (v rozpočtové sféře).
- **Mzdové systémy** se týkají všech ostatních zaměstnavatelů.

Významným doplňkem k systémům peněžních odměn jsou **systémy nepeněžních odměn**, zvláště systémy poskytování **zaměstnaneckých výhod**.

### 10.2.1 MZDOVÝ SYSTÉM

Určitý mzdový systém aplikuje každý zaměstnavatel odměňující mzdou. Aplikace mzdového systému je věcí zaměstnavatele, není upravena žádným právním předpisem. Zaměstnavatel může aplikovat vlastní mzdový systém podle vlastní strategie odměňování, ale musí respektovat zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce a prováděcí právní předpisy.

**Mzda** je peněžité plnění, respektive plnění peněžité hodnoty, takzvaná naturální mzda, poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci (§ 109 odst. 2 zákoníku práce). Mzda se poskytuje zaměstnanci v pracovním poměru, a to (§ 109 odst. 4 a § 110 zákoníku práce):

- **podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce**, to znamená podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce, podle složitosti

předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce;

- **podle obtížnosti pracovních podmínek**, to znamená podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením negativních vlivů pracovního prostředí, podle rizikovosti pracovního prostředí),
- **podle dosahovaného pracovního výkonu**, to znamená podle výsledků práce a chování.

Toto jsou jediná přípustná **kritéria diferenciacce mezd** zaměstnanců, vymezená zákoníkem práce. Podle toho platí, že **za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda** (§ 110 odst. 1 zákoníku práce), přičemž stejnou práci nebo práci stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce (§ 110 odst. 2 zákoníku práce).

Mzda nesmí být nižší než **minimální mzda**. Základní sazbu minimální mzdy, další sazby minimální mzdy odstupňované podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanoví vláda nařízením (nařízení vlády č. 567/2006 Sb.), a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Nedosáhne-li mzda (bez mzdy za práci přesčas, příplatku za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli) minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek podle zákoníku práce. (§ 111 zákoníku práce)

Zaměstnanci, jehož mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, přísluší alespoň **nejnižší úroveň zaručené mzdy**, stanovená podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. Nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro jejich poskytování stanoví vláda nařízením (nařízení vlády č. 567/2006 Sb.), a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Nedosáhne-li mzda (bez mzdy za práci přesčas, příplatku za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli) příslušné nejnižší úroveň zaručené mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek podle zákoníku práce. (§ 112 zákoníku práce)

Mzda se sjednává ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem anebo určuje mzdovým výměrem, a to před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet (§ 113 zákoníku práce). Mzda je splatná po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu

nebo některou její složku (§ 141 zákoníku práce). Mzdu je zaměstnavatel povinen zaměstnanci vyplácet v zákonných penězích (§ 142 zákoníku práce).

Jako **naturální mzda** mohou být poskytovány výrobky (kromě lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek), výkony, práce nebo služby, ovšem jen se souhlasem zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých, a to v rozsahu přiměřeném jeho potřebám. Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci vyplatit v penězích mzdu nejméně ve výši příslušné sazby minimální mzdy nebo příslušné sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy. (§ 119 zákoníku práce)

Mezi běžně používané **mzdové formy** patří:

- **Časová mzda** se uplatňuje jako hodinová nebo měsíční mzda. Zaměstnanec odměňovaný **hodinovou mzdou** (hodinovým mzdovým tarifem) dostává mzdu za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Mzda zaměstnance se rovná součinu hodinového mzdového tarifu a počtu skutečně odpracovaných hodin v měsíci. Zaměstnanec odměňovaný **měsíční mzdou** (měsíčním mzdovým tarifem) dostává mzdu za odpracování celého měsíce podle rozvrhu pracovní doby. Mzda zaměstnance se rovná měsíčnímu mzdovému tarifu, pokud zaměstnanec odpracuje celý měsíc. Pokud zaměstnanec neodpracuje celý měsíc (např. z důvodu dovolené, dočasné pracovní neschopnosti apod.), dostává poměrnou část měsíční mzdy (měsíčního mzdového tarifu). Časová mzda se používá v případech, kdy zaměstnanec nemůže ovlivnit množství odvedené práce, nebo v případech, kdy množství odvedené práce je obtížně měřitelné. Časová mzda poskytuje jistotu výdělku, ovšem příliš nestimuluje k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, a proto se běžně doplňuje jiným druhem mzdové formy (provizí, prémie, osobním ohodnocením apod.).
- **Úkolová mzda** je závislá na výkonu zaměstnance vyjádřeném plněním stanovené normy výkonu. Přitom se uplatňuje norma času, která stanoví spotřebu času na jednotku produkce, popřípadě norma množství, která stanoví množství produkce za jednotku času. Úkolová mzda se používá v případech, kdy rozhoduje množství produkce a kdy zaměstnanci mohou množství produkce svým výkonem ovlivnit. Použití úkolové mzdy vyžaduje stanovit přiměřenou normu výkonu a odpovídající pracovní postup, stejně jako zajistit bezproblémový provoz pracoviště a dokonalou organizaci, kontrolu a bezpečnost práce. Úkolová mzda stimuluje k nadstandardnímu výkonu, ovšem snaha zaměstnanců dosáhnout co možná nejvyšší produktivity a co možná nejvyššího výdělku často vede k nadměrnému fyzickému vypětí, nedodržování pracovního postupu, nevhodnému využívání zdrojů, zhoršení kvality práce nebo porušování bezpečnosti práce.
- **Provize** se používá při odměňování zaměstnanců v obchodě a ve službách, kde je mzda zaměstnance zčásti nebo zcela závislá na prodaném množství nebo

poskytnutých službách. Provize může být určena procentem z obrátu, tržeb, zisku a podobně nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. Provize stimuluje k nadstandardnímu výkonu. Zaměstnanci je poskytována jako doplněk základní (zaručené, pevné) složky mzdy, popřípadě jako jediná (nezaručená, pohyblivá) složka mzdy, ale v tomto případě zaměstnanci vzniká právo na alespoň nejnižší úroveň zaručené mzdy podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce.

- **Prémie** doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Prémie se vyplácí jednorázově (za věrnost, přítomnost apod.) nebo pravidelně (za produktivitu, kvalitu apod.) za příkladné plnění povinností a nadstandardní výkon. Vyplácení prémie zpravidla upravují předem stanovená pravidla prémieování (skupiny zaměstnanců, kritéria hodnocení zaměstnanců, způsob stanovení prémie, období vyplácení prémie apod.).
- **Osobní ohodnocení** doplňuje časovou mzdu. Osobní ohodnocení stanovuje manažer na základě pravidelného hodnocení zaměstnance. Smyslem osobního ohodnocení je stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Osobní ohodnocení se obvykle určuje procentem ze mzdového tarifu.

## OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 2

Mělo by být osobní ohodnocení vyšší u zaměstnanců vykonávajících složitější, odpovědnější a namáhavější práci?

---

Mzdu zaměstnance obvykle tvoří:

- **Základní (zaručená, pevná) složka mzdy.** Oceňuje hodnotu práce (složitost, odpovědnost a namáhavost práce). Určuje se pomocí základní mzdové formy, zpravidla časové mzdy, mzdového tarifu (pevná sazba, sazba s rozpětím, v Kč za hodinu nebo v Kč za měsíc).
- **Příplatky (ze zákona, smlouvy, vnitřního předpisu nebo mzdového výměru).** Oceňují mimořádné pracovní podmínky (obtížnost pracovních režimů, škodlivost a rizikovost pracovního prostředí). Určují se % z průměrného výdělku, % ze mzdového tarifu, absolutní částkou v Kč za hodinu nebo v Kč za měsíc apod.
- **Doplňková (nezaručená, pohyblivá) složka mzdy.** Oceňuje nadstandardní pracovní výkon (výsledky práce a chování). Určuje se pomocí doplňkové mzdové formy, zpravidla pobídkové mzdy, osobního ohodnocení, provize, prémie apod. (% ze mzdového tarifu, % z peněžního ukazatele, absolutní částka v Kč za jednotku času, množství, objemu, hmotnosti apod.).

Výši jednotlivých složek mzdy determinuje **cena práce**, výsledek působení nabídky práce (zaměstnanci) a poptávky po práci (zaměstnavatelé) na trhu práce. Zaměstnavatelé aplikují šetření o mzdách a stanovují mzdu zaměstnanců s přihlédnutím k ceně práce, kterou promítají do výše jednotlivých složek mzdy, zejména mzdových tarifů.

## APLIKACE

Podle pracovní smlouvy a mzdového výměru je zaměstnanec odměňována mzdovým tarifem ve výši 20 000 Kč za měsíc a osobním ohodnocením podle splnění stanovených ukazatelů pracovního výkonu. Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Dosaženou mzdou se rozumí mzda, na kterou zaměstnanci vzniklo právo za dobu práce přesčas. Průměrný výdělek se zjišťuje jako průměrný hodinový výdělek, a to z hrubé mzdy a odpracované doby v rozhodném období (předchozí kalendářní čtvrtletí). Průměrný hodinový výdělek zaměstnance je 125 Kč za hodinu.

Ve sledovaném měsíci zaměstnanec odpracovala 160 hodin podle rozvrhu pracovní doby a 8 hodin práce přesčas. Na základě splnění stanovených ukazatelů pracovního výkonu bylo zaměstnanci přiznáno osobní ohodnocení ve výši 50 % mzdového tarifu. Hrubá mzda zaměstnance za sledovaný měsíc je následující:

Mzdový tarif	20 000 Kč
Osobní ohodnocení	$0,5 \times 20\,000 = 10\,000$ Kč
Mzda za práci přesčas	$(20\,000 / 160) \times 8 = 1000$ Kč
Příplatek za práci přesčas	$0,25 \times 125 \times 8 = 250$ Kč
<b>Hrubá mzda</b>	<b>31 250 Kč</b>

### 10.2.2 ODMĚŇOVÁNÍ PLATEM

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci v pracovním poměru zaměstnavatelem, kterým je (§ 109 odst. 3 zákoníku práce):

- stát,
- územní samosprávný celek,
- státní fond,

- příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,
- školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona,
- regionální rada regionu soudržnosti.

**Plat určuje zaměstnanci zaměstnavatel**, není-li v zákoníku práce stanoveno jinak, a to podle zákoníku práce, nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (nařízení vlády č. 341/2017 Sb.) a v jejich mezích podle kolektivní smlouvy, popřípadě vnitřního předpisu. Plat není možné určit jiným způsobem v jiném složení a jiné výši, než stanoví zákoník práce a právní předpisy vydané k jeho provedení, nestanoví-li zvláštní zákon jinak (§ 122 odst. 1 zákoníku práce).

Zaměstnanci přísluší **platový tarif** (v Kč měsíčně) stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen, není-li v zákoníku práce stanoveno jinak (§ 123 odst. 1 zákoníku práce). Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do **platové třídy** podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a v jeho mezích na něm požadovaných nejnáročnějších prací (§ 123 odst. 2 zákoníku práce), to znamená do platové třídy, ve které je podle nařízení vlády o katalogu prací ve veřejných službách a správě (nařízení vlády č. 222/2010 Sb.) zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje (§ 3 odst. 1 nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě). Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do **platového stupně** podle započitatelné praxe, to znamená podle doby dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní (náhradní) služby nebo civilní služby (§ 123 odst. 4 zákoníku práce).

**Platové tarify** se stanoví v 16 platových třídách a v každé z nich v platových stupních (§ 123 odst. 5 zákoníku práce). Zaměstnanci přísluší platový tarif podle stupnice platových tarifů uvedené v příloze k nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, a to pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zaměstnanec zařazen, není-li stanoveno jinak (§ 5 odst. 1 nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě).

Celkový plat zaměstnance mohou tvořit rozmanité nárokové a nenárokové složky:

- **Nároková složka platu** je složka platu, kterou je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout, pokud zaměstnanec splní stanovené předpoklady a podmínky.
- **Nenároková složka platu** je složka platu, na kterou zaměstnanci vzniká nárok až na základě zvláštního rozhodnutí zaměstnavatele o jejím přiznání, a to bez ohledu na splnění předpokladů a podmínek stanovených pro její poskytování nebo výši.

Mezi **nárokové složky platu** patří:

- platový tarif (§ 123 zákoníku práce);
- příplatek za vedení (§ 124 zákoníku práce);
- příplatek za noční práci (§ 125 zákoníku práce);
- příplatek za práci v sobotu a v neděli (§ 126 zákoníku práce);
- plat nebo náhradní volno za práci přesčas (§ 127 zákoníku práce);
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (§ 128 zákoníku práce);
- zvláštní příplatek (§ 129 zákoníku práce);
- příplatek za rozdělenou směnu (§ 130 zákoníku práce);
- příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah (§ 132 zákoníku práce);
- specializační příplatek pedagogického pracovníka (§ 133 zákoníku práce);
- cílová odměna (§ 134a zákoníku práce);
- plat nebo náhradní volno za práci ve svátek (§ 135 zákoníku práce).

Mezi **nenárokové složky platu** patří:

- osobní příplatek (§ 131 zákoníku práce);
- odměna (§ 134 zákoníku práce).

Zaměstnavatel je povinen vydat zaměstnanci v den nástupu do práce písemný **platový výměr** (§ 136 odst. 1 zákoníku práce). V platovém výměru je zaměstnavatel povinen uvést údaje o platové třídě a platovém stupni, do nichž je zaměstnanec zařazen, a o výši platového tarifu a ostatních pravidelně měsíčně poskytovaných složek platu. Termín a místo výplaty je nutno v platovém výměru uvést, pokud tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. Dojde-li ke změně skutečností uvedených v platovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit včetně uvedení důvodů, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti (§ 136 odst. 2 zákoníku práce).

## **APLIKACE**

Například podle ustanovení § 144 až 152 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, se odměňování **státních zaměstnanců** vykonávajících ve správních úřadech státní správu řídí zákoníkem práce, není-li stanoveno jinak. V případě státních zaměstnanců se použijí **pátá až šestnáctá platová třída** stanovená



zákoníkem práce, respektive zákonem o státní službě. Výši platových tarifů s přihlédnutím k povinnostem a omezením při výkonu služby a k jeho významu, způsob jejich určení pro státní zaměstnance a podmínky pro určení započitatelné praxe stanoví vláda nařízením č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů.

Charakteristika platových tříd je uvedena v příloze k zákonu o státní službě. Vláda na jejím základě stanoví nařízením **katalog správních činností** (viz nařízení vlády č. 302/2014 Sb., o katalogu správních činností, ve znění pozdějších předpisů) a jejich zařazení podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti do jednotlivých platových tříd.

Státnímu zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu stanovenou pro služební místo, na které je zařazen, a pro platový stupeň, do kterého je zařazen podle započitatelné praxe.

---

### 10.3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním. Poskytované zaměstnanecké výhody dodatečně zvýhodňují zaměstnance, zvyšují atraktivnost zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele. Zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům rozmanité zaměstnanecké výhody, které se člení různými způsoby, například se rozlišují zaměstnanecké výhody (Koubek, 2015, s. 320):

- **sociální povahy** (pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, rekreace apod.);
- **související s prací** (stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělávání apod.);
- **spojené s postavením v organizaci** (služební automobil, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon, notebook apod.).

Zaměstnanecké výhody nejsou mzdou, nejsou odměnou za vykonanou práci, nezávisí na odvedeném výkonu, nestimulují ke krátkodobému výkonu. Jejich poskytování je součástí péče o zaměstnance, souvisí s funkcí, postavením nebo délkou zaměstnání v organizaci. Zaměstnanecké výhody nejsou všemi zaměstnanci považovány za výhodu. Mnozí zaměstnanci vnímají zaměstnanecké výhody jako přirozenou součást zaměstnání. Jejich neposkytování nebo omezování podněcuje nespokojenost zaměstnanců. Poskytované zaměstnanecké výhody je obtížné omezovat nebo rušit. (Dvořáková a kol., 2012, s. 325)

System poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo volitelný:

- **Plošný systém** umožňuje všem zaměstnancům využívat všechny zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje.
- **Volitelný systém**, označovaný jako „kafetéria systém“, umožňuje jednotlivým zaměstnancům využívat poskytované zaměstnanecké výhody podle individuálních preferencí, vlastních potřeb, které souvisí s pohlavím, věkem, rodinným stavem apod. Přitom se aplikuje částečně volitelný systém, kdy se zaměstnancům poskytuje část zaměstnaneckých výhod plošně (příspěvek na stravování, penzijní připojištění, dovolená navíc, placené dny nemoci apod.) a část zaměstnaneckých výhod volitelně (příspěvek na životní pojištění, zdravotní péči, sport, kulturu, rekreaci apod.), nebo se aplikuje zcela volitelný systém, kdy zaměstnanci využívají preferované zaměstnanecké výhody v rámci předem stanovené nabídky a v rozsahu předem stanoveného rozpočtu na určité období (zpravidla na rok). Stanovenou nabídku i stanovený rozpočet je možné diferencovat podle různých kritérií (hodnoty práce, pracovních podmínek, pracovního výkonu apod.).

## SHRNUTÍ

Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit jejich skutečný výkon a efektivně je stimulovat k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Moderní systémy odměňování zaměstnanců zahrnují jak peněžní (mzda, plat, odměna z dohody), tak nepeněžní formy odměňování (zaměstnanecké výhody).

## PŘÍKLADY TESTOVÝCH OTÁZEK

### 1. Úkolová mzda:

- a) je efektivní při oceňování manažerů
- b) je závislá na množství odvedené práce
- c) vyžaduje pružné rozvržení pracovní doby

### 2. Mzdový tarif daný sazbou v Kč za měsíc je zaměstnanci přiznán za to, že v daném měsíci:

- a) dosáhl předepsané spotřeby času na jednotku produkce
- b) odpracoval předepsaný počet pracovních hodin
- c) odvedl nadprůměrný pracovní výkon

**3. Mezi zaměstnanecké výhody, které souvisejí s prací, patří:**

- a) příspěvek na životní pojištění
- b) příspěvek na stravování
- c) příspěvek na kulturu

**4. Příplatky oceňují:**

- a) složitost práce
- b) obtížnost pracovních podmínek
- c) mimořádné zásluhy

**5. Základní sazbu minimální mzdy stanovuje:**

- a) nařízení vlády
- b) vyhláška ministerstva práce a sociálních věcí
- c) listina základních práv a svobod

## 11 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ



*I SKLADNÍK VE ŠROUBÁRNĚ  
SI MŮŽE PŘEČÍST VERGILIA V ORIGINÁLE*

V této kapitole se seznámíte s pojetím vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni vysvětlit:

- účel vzdělávání a rozvoje zaměstnanců;
- oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců;
- metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců;
- moderní trendy (ve) vzdělávání zaměstnanců.

### 11.1 ÚČEL VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Účelem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci je **systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců** k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Systematické vzdělávání a rozvoj připravuje zaměstnance na soustavné **změny podmínek a požadavků** jednotlivých pracovních míst i celé organizace. Přípravenost na změny, spojená se schopností a motivací zaměstnanců využít změnu jako příležitost, zajišťuje organizaci

dlouhodobé přežití a trvalou konkurenceschopnost. Systematické vzdělávání zaměstnanců vychází ze strategie vzdělávání a organizačních předpokladů vzdělávání v souladu se strategií řízení lidských zdrojů organizace.

System formování pracovních schopností člověka zahrnuje oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje. Veškeré schopnosti, které si člověk osvojuje, prohlubuje a rozšiřuje během tohoto vzdělávání tvoří jeho **kvalifikaci**. Z pohledu „měkkého“ řízení lidských zdrojů vycházejí moderní podoby vzdělávání z tzv. „školy lidských vztahů“, která je založena na správném motivování a vedení lidí, na komunikaci s nimi a péči o ně.

Klíčovým prvkem vzdělávání je tudíž **motivace zaměstnanců** k učení a zvyšování vlastního potenciálu. Organizaci se vyplácí mít propracovaný systém motivace, který se opírá o přehled hlavních **vnitřních** (např. zlepšení postavení v týmu, příjemná pracovní atmosféra, zdůraznění významu práce jednotlivce) a **vnějších** (např. finanční odměna, zvýšení mzdy, zaměstnanecké výhody) motivačních faktorů působících na pracovišti. Důležitým faktorem trvalé motivace zaměstnanců je rovněž obohacování práce spojené se zvyšováním jejich samostatnosti a rozhodovacích pravomocí (viz kapitola 13.1).

Rozlišit lze tři **přístupy k realizaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců** v organizaci (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 79):

- Musí se realizovat – jde o znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro vykonávání sjednané práce.
- Mělo by se realizovat – jde o znalosti, dovednosti a schopnosti přinášející organizaci užitek.
- Organizace je chce realizovat – jde o znalosti, dovednosti a schopnosti jejichž přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu.

### OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 1

Setkali jste se v rámci svého vysokoškolského studia s pojmem „učící se“ organizace? Pokud ano, umíte ho vlastními slovy vysvětlit? Které metody vzdělávání jsou z vašeho pohledu pro organizace založené na tomto konceptu vhodné?

---

## 11.2 OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Odborné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci obvykle zahrnuje:

- **Zaškolení (adaptaci, orientaci)**. Člověk, který nastoupí do organizace na určité pracovní místo, popřípadě přejde v organizaci na jiné pracovní místo, si osvojí znalosti,

dovednosti a schopnosti k vykonávání sjednané práce. Například, nový personalista se musí naučit pracovat s personálním informačním systémem organizace.

- **Doškolení (prohlubování kvalifikace).** Člověk si průběžně osvojuje nové znalosti, dovednosti a schopnosti v souvislosti s měnícími se požadavky své současné práce, aby ji mohl nadále úspěšně vykonávat. Například, personalista se průběžně seznamuje se změnami pracovněprávních předpisů.
- **Přeškolení (rekvalifikace).** Člověk si osvojí nové znalosti, dovednosti a schopnosti, aby mohl vykonávat jinou než současnou práci. Například, propuštění z důvodu nadbytečnosti motivuje personalistu k rekvalifikaci v oblasti mzdového účetnictví a zahájení vlastní podnikatelské činnosti.
- **Rozvoj (rozšiřování kvalifikace).** Člověk si osvojuje nové znalosti, dovednosti a schopnosti nad rámec požadavků své současné práce, aby zvýšil svoji uplatnitelnost v organizaci i mimo ni. Například, v souladu s plánem kariéry si personalista doplní dosažené vzdělání s cílem odborného rozvoje a funkčního postupu v organizaci.

## APLIKACE

**Odborný rozvoj zaměstnanců** podle § 227 až 235 zákona č. 262/2006 Sb., **zákoníku práce**, ve znění pozdějších předpisů, zahrnuje:

- a) **Zaškolení a zaučení.** Týká se zaměstnanců, kteří vstupují do zaměstnání bez kvalifikace a zaměstnanců, kteří přecházejí z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné. Považuje se za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.
- b) **Odbornou praxí absolventů škol.** Týká se absolventů vstupujících do zaměstnání na práci odpovídající jejich kvalifikaci, jestliže celková doba jejich odborné praxe nedosáhla po řádném (úspěšném) ukončení studia (přípravy) 2 let. Považuje se za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.
- c) **Prohlubování kvalifikace.** Představuje průběžné doplňování kvalifikace, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Považuje se za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.
- d) **Zvyšování kvalifikace.** Představuje změnu hodnoty kvalifikace a dosažení vyššího stupně vzdělání.

Odborné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci by mělo probíhat **systematicky**, to znamená jako neustále se opakující cyklus identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování výsledků vzdělávání a rozvoje (Koubek, 2015, s. 259):

- **Identifikace potřeby** vzdělávání a rozvoje zaměstnanců směřuje k určení nesouladu mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst a organizace. Výsledkem analýzy potřeb vzdělávání a rozvoje, která má probíhat na všech třech úrovních (zaměstnanec – tým – organizace) je zjištění mezer ve výkonnosti s cílem je odstranit vzděláváním a rozvojem.
- **Plánování** vzdělávání a rozvoje zaměstnanců směřuje k vypracování plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který vymezuje cíl a obsah vzdělávání a rozvoje (vyplývá z potřeby vzdělávání a rozvoje), cílovou skupinu účastníků vzdělávání a rozvoje (vyplývá z potřeby vzdělávání a rozvoje), metody vzdělávání a rozvoje (na pracovišti nebo mimo něj), instituci zabezpečující vzdělávání a rozvoj (zaměstnavatel a/nebo externí dodavatel), lektora vzdělávání a rozvoje (interní a/nebo externí), místo vzdělávání a rozvoje (v organizaci a/nebo mimo organizaci), čas vzdělávání a rozvoje (v pracovní době, mimo pracovní dobu, v rozmezí hodin i několika dnů), požadavky na materiální a technické vybavení a služby související se vzděláváním a rozvojem (závisí na zvolené metodě, místě a čase), metody vyhodnocování výsledků vzdělávání a rozvoje i náklady na vzdělávání a rozvoj (závisí na záměru a počtu zaměstnanců, zvolené metodě vzdělávání i hodnocení vzdělávání a rozvoje, požadavcích na zajištění vzdělávání a rozvoje, instituci, místě i čase).
- **Realizace** vzdělávání a rozvoje zaměstnanců spočívá v aplikaci zvolené metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti nebo mimo něj v souladu s vypracovaným plánem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (viz obrázek 11.1).
- **Vyhodnocování výsledků** vzdělávání a rozvoje zaměstnanců směřuje k prozkoumání a posouzení toho, zda byly použity a dodrženy adekvátní metody, jaká byla bezprostřední a následná odezva účastníků, jaká je skutečná míra osvojení si nových znalostí, dovedností a schopností a jejich uplatnění v každodenní práci. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a rozvoje se provádí na základě porovnání výsledků vstupních a výstupních testů nebo monitorování průběhu vzdělávacího a rozvojového programu. Zvláště důležité je vyhodnocování výsledků vzdělávání a rozvoje během pravidelného hodnocení zaměstnanců. Pokud organizace nedokáže správně měřit výkonnost zaměstnanců v jejich práci před vzděláváním a rozvojem, nebude s velkou pravděpodobností schopna ani změřit dopady vzdělávání a rozvoje na jejich výkonnost.



**Obrázek 11.1** Prvky procesu realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

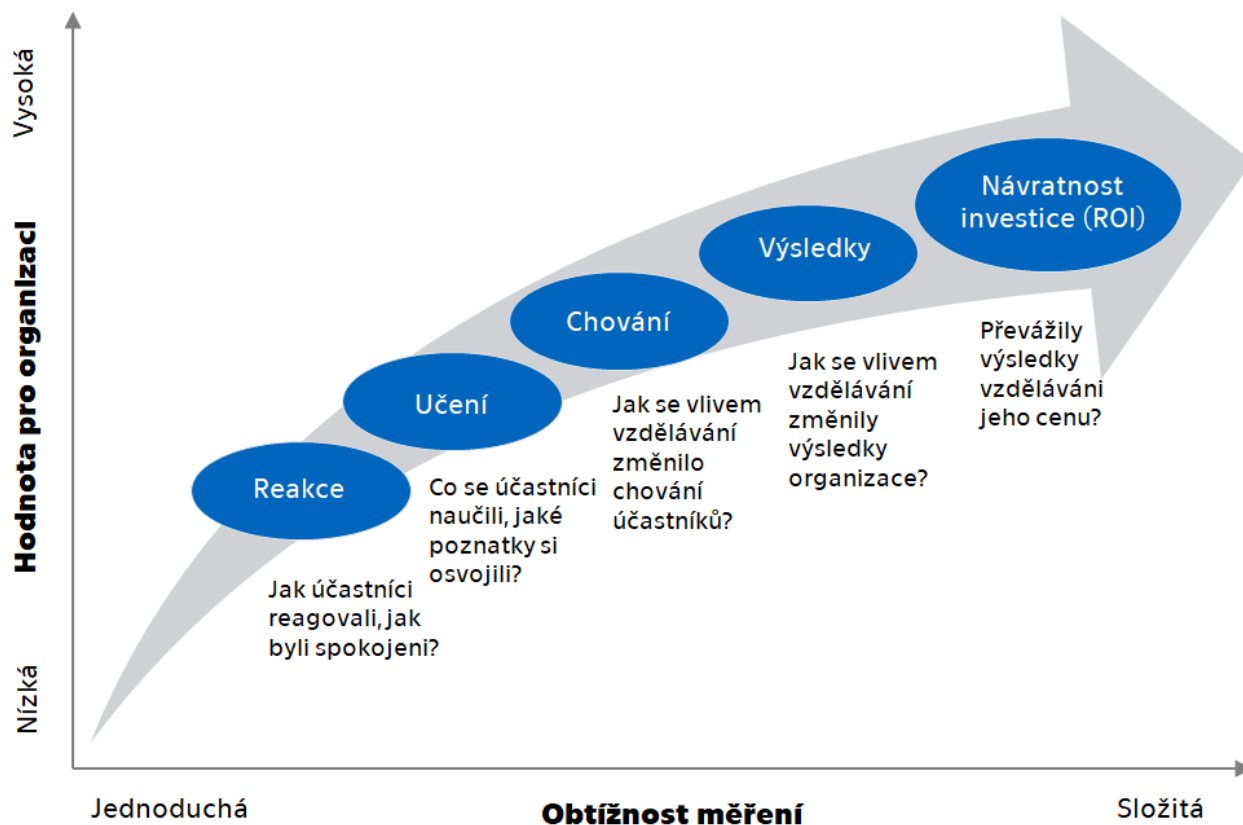
Zdroj: upraveno podle Vodák a Kucharčíková (2011, s. 98)

Proces vyhodnocování výsledků vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bývá obecně považován za poměrně problematický, protože výsledky jsou většinou obtížně měřitelné a zpravidla se projeví nepřímo až s odstupem času v přístupu a chování zaměstnanců. Do výpočtu přínosů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mají být i z těchto důvodů zahrnuty nejen výstupy a změny mezer výkonnosti (lze finančně vyčíslit), ale také kvalita, morálka nebo výkonnost (lze zjišťovat nepřímo, prostřednictvím jiných ukazatelů/parametrů).

V souvislosti s hodnocením efektivity vzdělávacích a rozvojových akcí je odborníky (např. Mathis a Jackson, 2008, s. 282; srov. Čopíková, Bláha a Horvátová, 2015, s. 105–106) nejčastěji uváděn takzvaný **Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení vzdělávání** založený na postupném navazování úrovní hodnocení: reakce – učení – chování – výsledky – ROI/návratnost investice (viz obr. 11.2).

Za nejvýznamnější inovaci v oblasti vzdělávání (zejména manažerů) v uplynulých dvaceti letech je pak považováno využití takzvané metody **360stupňové zpětné vazby**, kdy je zaměstnanec hodnocen hned z několika perspektiv (v různých oblastech). Dnes je touto metodou posuzováno chování zaměstnance (například v manažerské funkci) už nejen v kompetenční rovině, ale i po emocionální stránce.





**Obrázek 11.2** Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení vzdělávání

Zdroj: upraveno podle Mathis a Jackson (2008, s. 282)

### 11.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚŠTNANCŮ

Úspěšná realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je podmíněna aplikací správné metody vzdělávání a rozvoje, která zaměstnanců umožní osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Rozlišují se metody vzdělávání a rozvoje:

- **na pracovišti**, které se aplikují převážně individuálně na běžném pracovišti zaměstnance během výkonu sjednané práce (např. instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučování, mentorování apod.);
- **mimo pracoviště**, které se aplikují převážně hromadně mimo běžné pracoviště zaměstnanců v organizaci nebo mimo ni (např. přednáška, seminář, demonstrování, případová studie, outdoorové aktivity, workshop, hraní rolí, brainstorming nebo brainwriting, development centrum apod.).

V odborné literatuře (např. Stewart a Brown, 2011, s. 351; srov. Čopíková, Bláha a Horvátová, 2015, s. 104) existují i další způsoby třídění metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, třeba zohledňující cíle vzdělávání a rozvoje, náklady nebo náročnost na přípravu. Podle posledního kritéria lze do skupiny metod nejnáročnějších na přípravu zařadit koučování, mentorování, outdoorové aktivity nebo development centrum (DC).

Správnost zvolené metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se posuzuje s ohledem na potřebu a cíl, cílovou skupinu účastníků nebo organizační předpoklady vzdělávání a rozvoje. Účinná aplikace jednotlivých metod vzdělávání a rozvoje vyžaduje kontrolu dodržování i vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje. Zvláště důležité je posoudit u jednotlivých účastníků skutečnou míru osvojení si nových znalostí, dovedností a schopností a jejich uplatnění při výkonu sjednané práce.

Mezi často používané **metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti** patří:

- **Instruktáž při výkonu práce.** Zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele, který zaměstnanci předvádí výkon určité práce. Instruktáž je vhodná pro zaškolení a zaučení, kdy si zaměstnanec snadno a rychle osvojí znalosti, dovednosti a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Asistování.** Zaměstnanec s nezbytnými znalostmi a dovednostmi asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli, přitom si osvojuje stanovený pracovní postup a připravuje se k samostatnému výkonu sjednané práce. Spolupráce se školitelem umožňuje zaměstnanci dokonale zvládnout výkon sjednané práce, i když si zaměstnanec může osvojit i některé nevhodné pracovní návyky školitele.
- **Pověření úkolem.** Školitel pověří zaměstnance splněním určitého úkolu a zaměstnanec musí prokázat schopnost aplikovat osvojené znalosti, dovednosti a chování. Pověření úkolem vede zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti při vykonávání sjednané práce.
- **Rotace práce.** Zaměstnanec se učí během postupného a dočasného přemísťování na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly a jinými pracovními podmínkami v organizaci, popřípadě mimo organizaci. Rotace práce rozšiřuje kvalifikaci a zlepšuje přizpůsobivost zaměstnance.
- **Koučování.** Zaměstnanec se vzdělává pod vedením kouče, osoby schopné komunikovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování si znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

- **Mentorování.** Zaměstnanec se vzdělává pod vedením mentora, odborníka v určité oblasti schopného předat zkušenosti a poradit zaměstnanci při osvojování si znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- K dalším aktuálně využívaným metodám náleží **stínování** (např. zkušenějších spolupracovníků), **tutoring** (tutor jako expert při skupinovém vzdělávání), **praxe a stáže** (např. pro studenty) nebo **counselling** (konzultace a poradenství).

Mezi často používané metody vzdělávání mimo pracoviště patří:

- **Přednáška.** Zaměstnanci se učí prostřednictvím výkladu školitele. Přednáška umožňuje snadno a rychle předat znalosti a dovednosti školitele zaměstnancům, ovšem jednostranný výklad školitele snižuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných znalostí a dovedností.
- **Seminář.** Zaměstnanci se učí prostřednictvím výkladu školitele a diskuse se školitelem a ostatními účastníky. Seminář zvyšuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných a sdílených znalostí a dovedností.
- **Demonstrování.** Školitel předvádí zaměstnancům určitý pracovní postup v modelových nebo reálných pracovních podmínkách. Zaměstnanci si názorně osvojují znalosti a dovednosti k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Případová studie.** Zaměstnanci se učí, když společně podle určitého zadání hledají možná řešení modelového nebo reálného problému. Řešení případových studií rozvíjí analytické a systémové myšlení zaměstnanců, podporuje jejich týmovou spolupráci.
- **Outdoorové aktivity.** Zaměstnanci se učí formou sportovních aktivit ve volné přírodě, kdy bezprostředně využívají a rozvíjejí své přirozené schopnosti (analyzovat, rozhodovat, realizovat, plánovat, organizovat, vybírat, vést, hodnotit, komunikovat, koordinovat, kooperovat apod.), které následně snáze uplatňují na běžném pracovišti při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Workshop.** Účastníci workshopu mezi sebou sdílí informace a vyměňují si své zkušenosti. Podstatné je, aby se všichni účastníci aktivně zapojili a společně došli k výsledku, který je využitelný v praxi. Zaměstnanci se učí od sebe navzájem, získávají novou inspiraci a na základě toho nachází vhodná řešení. Výhodou workshopu je, že umožňuje posoudit problém z různých perspektiv a rozvíjí týmovou (spolu)práci.
- **Hraní rolí.** Metoda spočívá v přiřazení rolí a sehrání určité situace. Jejich účastníků tzv. v rolích je chovat se tak, jako v reálném životě. Metoda hraní rolí se využívá především při rozvoji dovedností těch pracovníků, kteří jsou často v kontaktu se zákazníky.

- **Brainstorming nebo brainwriting.** Takzvaná bouře mozků je kreativní metoda, jejímž cílem je generovat co nejvíce nápadů. Metoda se nejvíce využívá při hledání řešení problémů, kdy nápad žádného zaměstnance není považován za příliš divoký nebo hloupý, protože může být podnětem pro další/nové řešení. V rámci brainwritingu vznikají nápady v písemné formě, což většinou znamená úsporu času při hledání potřebných odpovědí.
- **Development centrum (DC).** Účastníci prokazují požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím nejrůznějších testů, behavioristických rozhovorů, řešením konkrétních úkolů apod. V posledních letech jde o jednu z nejvyužívanějších metod, protože si ji řada personalistů oblíbila nejen díky seriózním psychodiagnostickým výstupům, ale i kvůli možné simulaci reálných problémů na pracovišti (skupinové modelové situace).

## 11.4 MODERNÍ TRENDY (VE) VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI ZAMĚSTNANCŮ

V současné personalistické praxi se lze stále častěji setkat se zaváděním moderních metod, jako je například Flow nebo Prototyping. Metoda **Flow** je založena na tom, že skupiny zaměstnanců při své obvyklé práci vědomě užívají zásad sebeorganizace a při řešení reálných problémů si tvoří vlastní „herní pravidla“. Ze společné práce takřka okamžitě vyplývají prakticky použitelná návrhy na změny „k lepšímu“, jež podporují všeobecnou spokojenost a sebedůvěru na pracovišti. Cílem aplikace metody **Prototyping** je rychlé a jednoduché zlepšování. Poté, co dojde na vyzkoušení něčeho nového jedním pracovníkem, přistoupí na tuto cestu skupina a snaží se ji probádat. Z vlastního tvoření vznikne růst. (Bartoňková, 2010, s. 159)

V současné době, kdy se lidé neobejdou bez součinnosti na každém kroku, je rovněž velmi užitečné, aby se organizace seriózně zabývaly systematickou podporou efektivní spolupráce mezi zaměstnanci. Z personalistického hlediska je tudíž žádoucí dávat zelenou takovým vzdělávacím akcím, při jejichž realizaci je kladen důraz na cílenou práci s týmem. Typickým příkladem je zajišťování **teambuildingů**, které mohou v praxi nabývat na nejrůznější podobě a využívat celé škály vzdělávacích metod. Budování týmů lze chápat jako styl práce s lidmi, který pomáhá skupině mít lepší produktivitu, větší motivaci a zároveň spolu zažívat radost z práce.

Specifickou skupinou metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou metody použitelné na pracovišti i mimo pracoviště, respektive individuálně i skupinově. Příkladem takové metody je elektronické vzdělávání neboli **e-learning**, jakožto alternativní metoda vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s podporou informačních a komunikačních technologií, zvláště různých

multimediálních vzdělávacích a rozvojových programů dostupných prostřednictvím osobních počítačů, mobilních zařízení a počítačových sítí.

## OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 2

Co si myslíte o stále častějším využívání firemních účtů na sociálních sítích, které slouží ke sdílení nápadů a poznatků? Pokud se vám líbí následování trendu vzdělávání založeném na využití sociálních platforem, jste připraveni takový účet sami založit a pomáhat naplňovat?

---

Celkovou efektivnost procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je možné zlepšovat s využitím přístupu zvaného **blended learning**, který spočívá v kombinování rozmanitých metod vzdělávání a rozvoje tak, aby se při realizaci vzdělávání a rozvoje navzájem doplňovaly a podporovaly. V rámci vzdělávání a rozvoje dospělých je smíšená forma výuky považována za jeden z neefektivnějších přístupů. Například vzdělávání zaměřené na rozvoj dovedností manažerů by mohlo zahrnovat nějaký výklad objasňující určité základní principy řízení a vedení lidí, ale mnohem více času by mělo být věnováno případovým studiím, hraní rolí nebo jiným prakticky zaměřeným aktivitám (Armstrong a Taylor, 2015, s. 366–367).

Jak už bylo uvedeno výše, na každou vzdělávací a rozvojovou akci lze zpětně nahlížet jako na proces, který si vyžádal promyšlenou volbu účinných metod vzdělávání a rozvoje, a po realizaci také užitečnou reflexi a hodnocení (efektivity a kvality). Přestože si manažeři a personalisté působící napříč organizacemi aktuálně mohou vybírat z řady dostupných hodnotících metod, cenným zdrojem údajů pro zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců i nadále zůstává **zpětná vazba** účastníků vzdělávacích a rozvojových akcí a jeho organizátorů, včetně sebekritiky lektora s cílem posoudit vlastní práci a odstranit v ní nedostatky. Reflexe je dnes všeobecně považována za nejlepší nástroj (nejen) ve vzdělávání a rozvoji!

## SHRNUTÍ

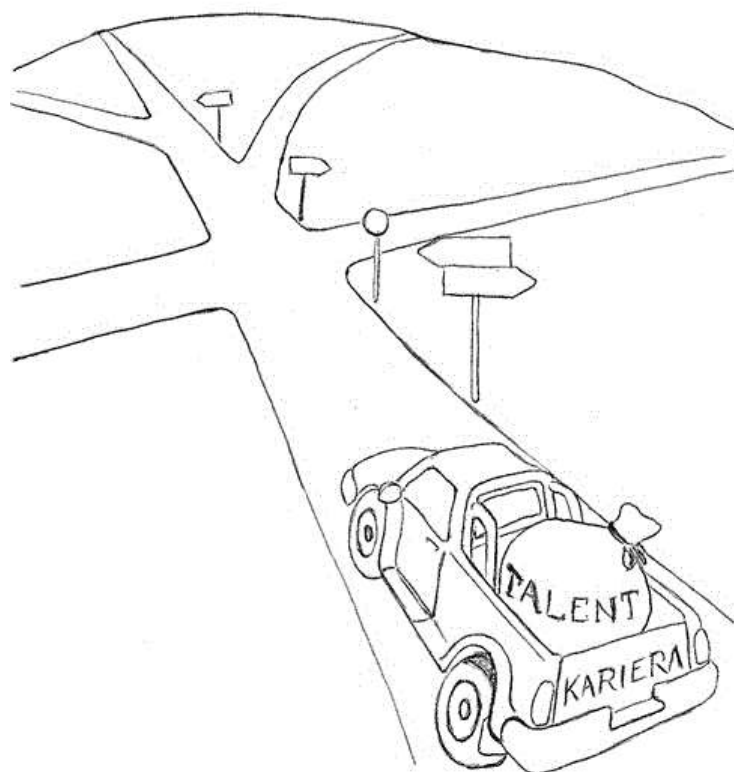
Účelem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Odborné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců obvykle zahrnuje zaškolení (adaptaci, orientaci), doškolování (prohlubování kvalifikace), přeškolení (rekvalifikace) a rozvoj (rozšiřování kvalifikace). Odborné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by mělo probíhat systematicky jako neustále se opakující cyklus identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování výsledků vzdělávání a rozvoje. Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zahrnují metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti a mimo něj.

---

## **PŘÍKLADY TESTOVÝCH OTÁZEK**

- 1. Metodou vzdělávání a rozvoje na pracovišti je:**
  - a) simulace
  - b) přednáška
  - c) asistování
  
- 2. Průběžné osvojování si nových znalostí, dovedností a schopností v souvislosti s měnícími se požadavky současné práce se označuje jako:**
  - a) zaškolování
  - b) doškolování
  - c) přeškolování
  
- 3. Jakou metodu vzdělávání a rozvoje používá školitel, který skupině účastníků zprostředkovává teoretické znalosti?**
  - a) instruktáž
  - b) přednášku
  - c) asistování
  
- 4. Výchozí fází cyklu systematického vzdělávání je:**
  - a) vyhodnocení předpokladů vzdělávání
  - b) sestavení plánu vzdělávání
  - c) identifikace potřeby vzdělávání
  
- 5. Doškolování znamená:**
  - a) prohlubování kvalifikace
  - b) rozšiřování kvalifikace
  - c) zvyšování kvalifikace

## 12 ŘÍZENÍ KARIÉRY A ŘÍZENÍ TALENTŮ



ŘÍZENÍ KARIÉRY

V této kapitole se seznámíte s pojetím řízení kariéry a řízení talentů a jejich významem pro současnost i budoucnost organizace. Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni vysvětlit:

- co nebo kdo je talent;
- co znamená řízení talentů;
- jak se odehrává řízení talentů;
- jak se uskutečňuje řízení kariéry;
- co je následnictví a kam směřuje řízení talentů.

### 12.1 CO NEBO KDO JE TALENT

Pojem „talent“ v kontextu organizace se většinou vztahuje na ty zaměstnance, kteří jsou identifikováni jako „mající potenciál k dosažení lepších výsledků“ (Tansley, 2011, s. 266). Jedním z nejnámějších a nejčastěji citovaných je Armstrongovo vymezení pojmu, podle něhož je talent něco, „čím by měli disponovat zaměstnanci, aby mohli prokázat vysoký výkon

ve svých pracovních rolích, a tím významně přispět k dosažení cílů organizace“ (Armstrong a Taylor, 2017, s. 269). Protože dosud neexistuje mezi odborníky z oblasti řízení lidských zdrojů jednoznačně dohodnuté a schválené vymezení sledovaného pojmu, bývá organizacím doporučováno, aby si vytvořili vlastní definici zohledňující společné prvky, podle nichž se talent hodnotí. Jsou jimi znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivce (nadání, vlohy), případně jeho způsobilost, potenciál a vysoká výkonnost.

Počet lidí, kteří vynikají mezi ostatními a přispívají k dosažení lepších výsledků organizace a získání konkurenční výhody, je relativně omezen, a to v rámci organizace i v celé populaci. Talentované lidi navíc nelze jednoduše „utřídit“ podle určitých kritérií, protože každý člověk je do jisté míry talentem, který se může projevat různým způsobem. Pokud může být za talent považován každý, kdo „může přispět k dosahování cílů organizace“ (srov. Horvátová, 2011, s. 22), pak by měli všichni zaměstnanci dostat příležitost se rozvíjet a uplatnit své přednosti.

To, že se dnes většina zaměstnavatelů shání po talentech ještě neznamena, že si uvědomují, kdo nebo co je talent. Obecně organizace potřebují hned několik typů talentů: pro směřování – vizionáře, pro zlepšování procesů – kreativce a inovátory, praktické strategy – analytiku a plánovače, organizační talenty a v neposlední řadě i vůdcovské talenty (na vedení a motivaci lidí). Ve společnosti ale zdaleka nejde jen o pouhé vyhledávání vynikajících talentů, ale také o nalezení lidí se správnou kombinací kvalit, které jim umožní úspěšné vykonávání široké škály činností napříč organizací. Výsledkem je optimalizace rozvoje každého zaměstnance, což souvisí s řízením podle kompetencí.

## **OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 1**

Představte si, že máte v organizaci navrhnout kompetenční model pro vedoucí zaměstnance. Které kompetence, kromě těch, které se běžně vyžadují u řadových zaměstnanců (jako např. kompetence k neustálému zlepšování, k týmové spolupráci, k odpovědnosti k učení, k řešení problémů, k efektivní komunikaci nebo k orientaci na výsledek) považujete za důležité u vedoucích zaměstnanců? Pokuste se vymyslet alespoň tři kompetence pro vedoucí zaměstnance a zdůvodněte jejich zařazení do kompetenčního modelu. Poté se zamyslete nad tím, zda vůbec a jakým způsobem zapadá do vašeho návrhu kompetence vedoucího zaměstnance „práce s talenty v týmu“?

---



## 12.2 CO ZNAMENÁ ŘÍZENÍ TALENTŮ

Řízení talentů nebo talent management je strategický proces, kdy vzájemně propojeným souborem činností organizace průběžně nachází, řídí, motivuje a rozvíjí své lidi pro budoucnost. Základní myšlenkou řízení talentů je předpoklad, že v každém člověku je určitý potenciál, k jehož odhalení by měl být použit jakýkoliv vhodný přístup. Úspěšnost na poli řízení talentů nespočívá v tom, kolik a jaké talenty se podaří získat v soutěži s jinými organizacemi, ale hlavně v hospodaření s talentovanými zaměstnanci, které již organizace má, jak o ně bude pečovat, vážit si jich a zda si je udrží.

Podle Koubka (2007, s. 6) má být řízení talentů zaměřeno „na optimální spojování talentovaných lidí do týmu za účelem synergického efektu“. Hroník (2007, s. 110) vymezuje řízení talentů jako proces, „kdy je nejdříve potřeba vědět s kým, poté je třeba vybraného člověka získat pro program. Po vstupu do programu následuje intenzivní rozvoj, který směřuje k využití talentu, jeho proměnění ve výsledky...“.

Cílem řízení talentů je příprava rezervy mimořádně schopných zaměstnanců k obsazení klíčových pracovních funkcí (ve prospěch zajištění dlouhodobé výkonnosti organizace). Většina organizací používá řízení talentů ve vztahu k talentovaným zaměstnancům, kteří jsou klíčoví pro organizace. Díky tomu se i v české personalistické praxi nejčastěji hovoří o řízení talentů zejména v souvislosti s potřebami obsazení manažerských funkcí nebo v případě zajištění přípravy jedinců, směřujících do vrcholových funkcí.

Cíle řízení talentů v organizaci:

- rozvoj budoucích manažerů a lídrů;
- rozvoj lidí s vysokým potenciálem;
- stabilizace klíčových zaměstnanců;
- zabezpečování schopných lidí;
- získávání klíčových zaměstnanců.

Přístupy k řízení talentů:

- pomáhat lidem se zlepšovat a rozvíjet;
- rozvíjet lidí s potenciálem k úspěchu;
- vytvářet zásobárny talentů;
- udržovat proudění a příliv talentů.

Nástroje řízení talentů:

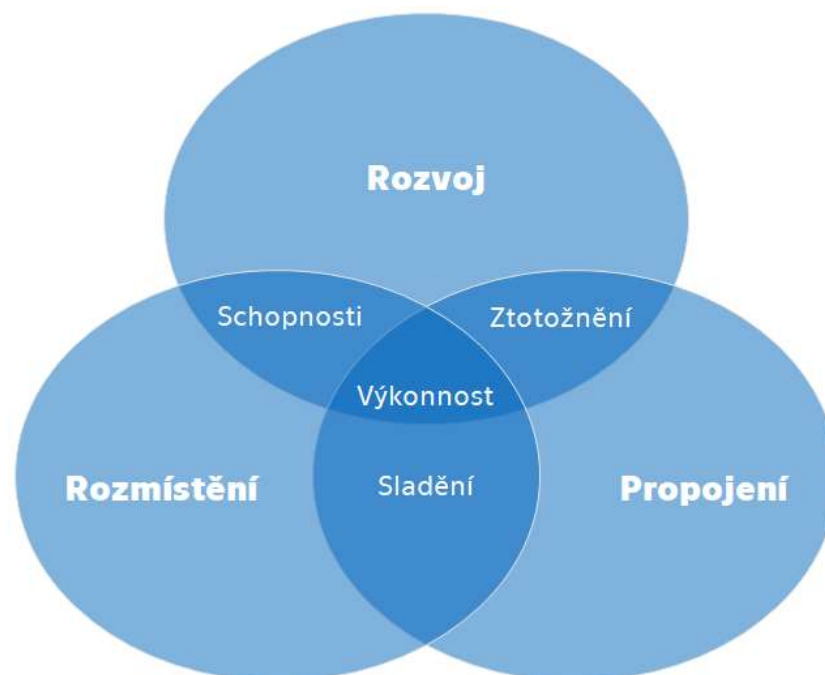
- personální marketing;
- plánování lidských zdrojů;

- plánování kariéry a následnictví;
- rozvojové a stabilizační programy;
- koučování a mentorování.

Řízení talentů je proces, kdy je skupina talentovaných zaměstnanců připravována na kariérový postup v organizaci. Jinými slovy, jde o rozvoj personálních rezerv pro budoucnost podnikání na různých úrovních. A přestože dosud závislost mezi řízením talentů a výkonností organizace nebyla jasně prokázána, nelze zpochybnit pozitivní vliv tohoto procesu například na zvyšování motivace zaměstnanců k práci nebo na stabilitu celé organizace.

### 12.3 JAK SE ODEHRÁVÁ ŘÍZENÍ TALENTŮ

V odborné literatuře jsou diskutovány různé modely řízení talentů. Nejjednodušší přístup zahrnuje: přijetí – rozmístění a rozvoj – udržení talentů. Tento přímočarý model bývá často upravován a doplňován, například o fázi speciálně věnovanou identifikaci a získávání talentů nebo vzniku strategie a plánování řízení talentů (srov. Mayo, 2018, s. 251). Při vytváření konkrétního modelu je zároveň důležité respektovat zásadu, že řízení talentů nikdy nesmí být izolováno od ostatních systémů řízení v organizaci. Další ze známých modelů je takzvaný **model DDC** (*develop/rozvoj – deploy/rozmístění – connect/propojení*), který zohledňuje potřebu spojovat talenty do skupin, sítí apod. za účelem sdílení a využívání jejich poznatků (Kucharčíková a Vodák, 2011, s. 201).



**Obrázek 12.1** Model DDC (*develop/rozvoj – deploy/rozmístění – connect/propojení*)

Zdroj: upraveno podle Deloitte (2006); srov. Horváthová (2011, s. 36)

Celková provázanost jednotlivých prvků v modelu DDC zajišťuje, že pokud se talent zlepšuje v jedné z oblastí, přirozeně se zlepšení přenáší i do oblastí dalších. Hlavním důvodem, proč mnozí personalisté preferují výběr modelu DDC je skutečnost, že jeho zavedení do praxe reálně zvyšuje šanci na zajištění rovnováhy mezi tím, po čem talent touží a tím, co vyžaduje organizace k plnění svých cílů.

Význam jednotlivých procesů řízení talentů směřujících k vytváření kultury podporující talenty je následující:

- **Plánování.** Proces plánování má pro řízení talentů fundamentální význam, protože na začátku procesu musí být jasně stanovena kvantita a kvalita zaměstnanců, aby byla splněna očekávaná práce a dosaženo stanovených cílů. Fáze zahrnuje analýzu stávajících zaměstnanců, určení budoucích potřeb v nich a identifikace mezer mezi současným stavem a budoucností.
- **Získávání.** S ohledem na formování lidských zdrojů organizace lze na tento proces nahlížet jako na klíčový. Sestává z činností věnovaných identifikaci klíčových rolí (funkcí), které přispívají k udržitelné konkurenční výhodě organizace a jsou nezbytné pro zajištění její dlouhodobé prosperity. Pak přichází kroky související s posouzením, jestli organizace disponuje dostačujícím množstvím talentů s klíčovými schopnostmi. Každá organizace si v této fázi musí ujasnit a řádně stanovit, které schopnosti považuje za klíčové pro své úspěšné fungování. Poté následuje identifikace talentovaných jednotlivců, a to v organizaci i mimo ni. Dalším krokem je zhodnocení výkonu identifikovaných talentů a posouzení jejich potenciálu pro rozvoj. Talenty, kteří vyhovují potřebám a které se podařilo přilákat, zařazují organizace do tzv. talent-poolu neboli zásobárny talentů.
- **Rozvoj.** Rozvoj zaměstnanců bývá mezi zahraničními i našimi odborníky z různých důvodů považován za jeden z nejdůležitějších prvků strategie organizací. S oporou v četnosti citací patří příležitost k rozvoji k nejdůležitějším motivům, které povzbuzují zaměstnance k práci, nebo případně hraje důležitou roli při udržení talentů. Rozvoj lze chápat také ve smyslu vzdělávání a získávání nových zkušeností (viz kapitola 11) nebo ve smyslu kariérního růstu zaměstnanců (viz kapitola 12.4).
- **Udržení.** Klíčem k udržení talentů v organizaci je porozumět motivům a příčinám odchodu zaměstnanců ze zaměstnání. Mezi příčiny nespokojenosti, které často vedou k odchodům zaměstnanců, lze zařadit například „nevhodnou pracovní náplň, nepříznivé pracovní podmínky, nepřátelské pracovní vztahy“ apod. (srov. Šafránková a Šikýř, 2017, s. 42). Nemalou roli v tom, zda si organizace udrží talentovaného jedince, sehrávají různé kombinace motivačních faktorů, které lze rozdělit do tří kategorií: peníze a další benefity, lidé a prospěch/užitek/smysl. Zkušenosti z praxe ukazují, že na rozhodnutí talentů o tom, zda v organizaci setrvají, mají větší vliv motivátory nemateriální povahy (kromě kariérních a rozvojových perspektiv například nabídka

zajímavé pracovní příležitosti, možnosti flexibilních pracovních režimů, respektování rovnováhy pracovního a osobního života, poskytnutí uznání aj.). Cílem tzv. Talent programů je rozvíjet přirozený talent vybraných zaměstnanců a vybavit je znalostmi a dovednostmi, které budou moci využít v konkrétních funkcích, projektech a situacích. V personalistické praxi se dnes už běžně aplikuje ucelený (integrováný) přístup k rozvoji manažerů, který je kromě podpory schopností a talentu založený hlavně na rozvojových programech. Jejich součástí bývá jak získávání specifických lídrovských dovedností, tak i zlepšování všeobecných manažerských dovedností.

## OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 2

S oporou ve znalosti jednotlivých procesů řízení talentů si zkuste představit postupné kroky talent managementu ve vybrané organizaci. Jaká spatřujete slabá místa při realizaci talent managementu?

---

## 12.4 JAK SE USKUTEČŇUJE ŘÍZENÍ KARIÉRY

Otázka přílivu a zásobárny talentů úzce souvisí s tématem řízení kariéry, které má také strategický význam pro organizaci, protože zajišťuje lidský potenciál do budoucna.

Řízení kariéry má tři základní cíle (srov. Armstrong, 2002, s. 537):

- a) uspokojení potřeb organizace (v oblasti následnictví);
- b) poskytování možnosti vzdělávání a získání zkušeností (příprava zaměstnanců na různé role);
- c) poskytování vedení a podpory zaměstnanců k realizaci jejich potenciálu (budování kariéry).

Fáze kariéry jsou následující:

- a) začátek kariéry;
- a) počáteční fáze;
- b) střední fáze;
- c) pozdní fáze;
- d) ukončení kariéry.

V průběhu několika let po nástupu do zaměstnání se začíná utvářet kariérová kotva, a to v závislosti na pracovních i životních zkušenostech. Je odrazem tří základních složek: vlastního obrazu talentu a schopností, motivů a potřeb, postojů a hodnot. Stává se silným faktorem ovlivňujícím výběr a volbu pracovní kariéry, přičemž tzv. dominantní kotva je základem spokojenosti zaměstnance.

Odborníci hovoří o osmi kotvách, které definoval Schein (1996):

- a) kotva jistota (stabilita);
- b) kotva autonomie (nezávislost);
- c) kotva manažerské kompetence (obecná manažerská kompetence);
- d) kotva technicko-funkční schopnosti;
- e) kotva kreativita (podnikatelská kreativita, podnikavost);
- f) kotva služba (oddanost věci);
- g) kotva výzva (soutěž);
- h) kotva životní styl (životní rovnováha).

Rozvoj kariéry je závislý na různých formách péče o zaměstnance:

- a) pracovní a sociální adaptace;
- b) odborná příprava;
- c) hodnocení práce a odměňování;
- d) modelové dráhy profesní kariéry;
- e) sociální mobilita v organizaci.

Profesní kariéru manažerů lze chápat jako systematický proces, jehož součástí je:

- a) stanovení si jasných cílů;
- b) orientace na výsledky cíl;
- c) naučit se pomocí efektivních aktivit těchto cílů dosahovat;
- d) stát se osobností pro své okolí a spolupracovníky;
- e) naučit se řídit svůj čas;
- f) získávat a rozšiřovat si znalosti, vědomosti pro výkon vedoucí funkce;
- g) rozvíjet schopnost sebeovládání, znát své interpersonální reakce;
- h) získat pověst spolehlivého a výkonného člověka, respekt. potřeby druhých;
- i) naučit se odhadovat své možnosti v jejich celkovém rozpětí.

Manažery a vedoucí týmu by měla organizace vybírat a vzdělávat tak, aby si uvědomovali pozitivní přínos, jimž mohou oni sami přispět k udržení talentů.

## 12.5 CO JE NÁSLEDNICTVÍ A KAM SMĚŘUJE ŘÍZENÍ TALENTŮ

Obecně je řízení kariéry tvořeno nejen procesy plánování kariéry, ale také procesy plánování následnictví/nástupnictví. Kariérní plán je vždy individualizovaný pro každého zaměstnance a měl by obsahovat popis jeho budoucí pracovní role, posloupnost akcí k jejímu dosažení i vlastní plán vzdělávání a rozvoje. Plánování nástupnictví je systematickým procesem určování kritických (strategických) rolí v organizaci. Identifikace a hodnocení možných nástupců a poskytování vzdělávání a rozvoje těmto zaměstnancům je nutné k získání odpovídajících dovedností a zkušeností pro obsazení těchto rolí.

Například Horváthová (2011, s. 100) rozlišuje následující metody plánování následnictví:

- a) pouze pro vrcholové role;
- b) pro nahrazování na různých úrovních;
- c) pro klíčové role;
- d) pro rozvoj vůdcovství;
- e) pro technické kompetence.

Dříve než zaměstnavatel začne nahlížet na samotné zaměstnance z hlediska potřebné kvalifikace, zkušenosti či profesního potenciálu, je na místě si připravit seznam dovedností a odborných požadavků na budoucího nástupce. Transparentnost programu nástupnictví v organizacích zvyšuje vytvoření tzv. **profilu nástupce** a vyplatí se i v případech, kdy se nepodaří najít nástupce uvnitř organizace a je třeba hledat talent s požadovanými schopnostmi na trhu práce. Při zvažování ideálních vlastností a dovedností nástupce, má smysl věnovat čas také úvahám nad celkovou firemní kulturou a vztahy mezi vedením společnosti. Nástupce by měl typově zapadat do organizace, což usnadňuje jeho přijetí jak zaměstnanci, tak i případnými obchodními partnery či klienty. Velkou výzvou pro každého nástupce je prokázat své kvality dosahující minimálně úroveň kvalit jeho předchůdce, ideálně ho i překračovat. Základním krokem pro úspěšnou implementaci a fungování programu nástupnictví je vytvoření jednotného formátu pro hodnocení zaměstnanců v klíčových funkcích (například vznik tzv. kompetenční mřížky).

Stále větší zájem o problematiku řízení talentů v České republice je ovlivněn dvěma faktory: stárnutím populace a odlivem mozků. V zahraničí je talentům věnována větší pozornost – dokážou je lépe rozvíjet a využít. I z těchto důvodů by se měly u nás organizace prioritně zabývat otázkou plánování následnictví a intenzívně se snažit nalézt odpovědi na otázky související s existencí potencionálních následníků zejména z řad mladé generace, a pokud

ano, pak řešit, zda jsou dostatečně kvalitní a zda mají potřebné schopnosti k tomu, aby se mohli v budoucnu ujmout strategických rolí. Zvláštní roli v plánování následnictví hraje také změna preferencí, motivů a potřeb zaměstnanců generace Y vstupujících v posledních letech do klíčových funkcí, jimž se zaměstnavatel musí přizpůsobit. Mileniály nejvíc motivuje jasný smysl jejich práce, dostatečná autonomie, neustálý proces zlepšování a také komunita, do níž mohou patřit. Je tomu tak i přesto, že jde o první generaci, jež začala reálně využívat všech možností dnešních technologií.

Nejnovější trendy řízení talentů zahrnují:

- vzestup umělé inteligence;
- samoučení jako běžná součást pracovní náplně;
- personalizace zvyšuje angažovanost zaměstnanců;
- konec klasických pracovních poměrů;
- design thinking v HR;
- nástroje rozšířené a virtuální reality.

V neposlední řadě nelze opomenout skutečnost, že i díky všudypřítomnému nárůstu moderních technologií a měnícím se způsobům učení, interakce i vykonávání pracovních úkolů bude vzrůstat také konkurenceschopnost jednotlivých organizací. Proto se personalistům bude stále více vyplácet zamýšlet nad tím, že ke konkurenčním výhodám manažerů už dnes neoddělitelně patří schopnost reflexe a sebereflexe. A až nadejde doba „reflexní“, tak se bez kvalitního talent management systému (TMS) neobejde žádná organizace, která bude chtít být i nadále úspěšná.

## SHRNUTÍ

Z hlediska psychologie patří „talent“ do skupiny schopností. Z pohledu řízení lidských zdrojů se za talent – talentovaného pracovníka/zaměstnance – považuje ten, který vyniká mezi ostatními a přispívá k dosažení lepších výsledků organizace a získání konkurenční výhody. Takzvaný talent management zajišťuje, že organizace získává, motivuje, rozvíjí, udrží si a dokáže využít talentované lidi, které potřebuje. S ohledem na generační obměny musí současní zaměstnavatelé klást zvláštní důraz na identifikaci a rozvoj zaměstnanců s velkým potenciálem k dalšímu růstu. Aktuálním úkolem každé organizace je naučit se nově stavět výběr talentů a jejich přípravu na obsazení klíčových funkcí. Systémy řízení nástupnictví jsou efektivní jen tehdy, pokud jsou aktuální a jsou schopny pružně reagovat na potřeby organizací, a proto systém řízení nástupnictví vytvořený pro jakoukoliv organizaci musí být vždy flexibilní, aby byl připraven na soustavné zlepšování.

## PŘÍKLADY TESTOVÝCH OTÁZEK

1. **Která činnost nepatří do cílů řízení talentů:**
  - a) rozvoj budoucích manažerů a lídrů
  - b) zabezpečování schopných lidí
  - c) získávání odpovědí zaměstnanců na klíčové otázky týkající se řízení organizace
  
2. **Principy talent managementu je vhodné naplňovat:**
  - a) jen při obsazování manažerských funkcí
  - b) jen u zaměstnanců směřujících do vrcholných funkcí
  - c) u všech zaměstnanců napříč organizací
  
3. **Jedním z nejznámějších modelů talent managementu je:**
  - a) model DDC (*develop/rozvoj – deploy/rozmístění – connect/propojení*)
  - b) model DCD (*develop/rozvoj – connect/propojení – deploy/rozmístění*)
  - c) model CDD (*connect/propojení – develop/rozvoj – deploy/rozmístění*)
  
4. **Vytvoření tzv. profilu nástupce se vyplatí:**
  - a) jen při hledání nástupce uvnitř organizace
  - b) jak při hledání nástupce uvnitř i vně organizace
  - c) jen při hledání nástupce vně organizace
  
5. **Mezi moderní trendy talent managementu nepatří:**
  - a) prokrastinace jako běžná součást pracovní náplně talentů
  - b) konec klasických pracovních poměrů
  - c) nástroje rozšířené a virtuální reality



## 13 MOTIVACE A PÉČE O ZAMĚSTNANCE



NA MĚM ZAMĚSTNÁNÍ MI VADÍ  
POUZE TŘI VĚCI  
- VSTÁVÁNÍ, KOLEGOVÉ A PRÁCE

V této kapitole se seznámíte s pojetím motivace a péče o zaměstnance v organizaci. Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni vysvětlit:

- pojetí motivace zaměstnanců;
- teorie motivace zaměstnanců;
- význam péče o zaměstnance;
- oblasti péče o zaměstnance.

### 13.1 POJETÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivace vyjadřuje ochotu lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Aktivitu a chování lidí v pracovním procesu determinují vnitřní **motivy** (vnitřní podněty působící v psychice zaměstnanců) a vnější **stimuly** (vnější podněty působící na psychiku lidí). Stimuly určují aktivitu a chování lidí pouze tehdy, pokud se setkají s příslušnými motivy. (Pauknerová a kol., 2012, s. 92–93)

Základním motivem aktivity a chování lidí jsou **potřeby**, které vyvolávají v lidech pocit nedostatku, popřípadě nadbytku něčeho subjektivně důležitého. Tento pocit nutí lidi k aktivitě a chování směřujícímu k uspokojení prožívaných potřeb. Při cíleném usměrňování a ovlivňování aktivity a chování lidí v pracovním procesu je nutné najít a uplatnit takové vnější podněty (stimuly), které se u lidí setkají s příslušnými vnitřními podněty (motivy, potřebami) a náležitě zapůsobí na jejich motivaci. (Pauknerová a kol., 2012, s. 93–94)

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 218) má motivace tři složky:

- směr – čeho se člověk snaží dosáhnout;
- úsilí – jak moc se o to snaží;
- vytrvalost – jak dlouho se o to snaží.

Smyslem záměrného usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu je uskutečňování strategických cílů organizace (udržitelný rozvoj, dlouhodobá prosperita, trvalá konkurenceschopnost, společenská odpovědnost aj.) cestou uspokojování specifických potřeb zaměstnanců (perspektivní zaměstnání, spravedlivý výdělek, odborný rozvoj, funkční postup aj.). Organizace musí uplatnit takové nástroje stimulace zaměstnanců, které pozitivně zapůsobí na jejich motivaci, to znamená, že zaměstnanci budou sami vnitřně motivováni k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, protože získají možnost uspokojení vlastní potřeb.

*„Uznání a ocenění je třeba co nejvíce přizpůsobit jednotlivci.“*

*Pulver (2021, s. 92)*

Mezi obvyklé motivy jednání a chování lidí a zároveň podstatné determinanty motivace lidí v pracovním procesu patří:

- **pracovní náplň** (pracovní úkoly, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti);
- **pracovní podmínky** (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odměna za práci, odborný rozvoj, funkční postup);
- **pracovní vztahy** (pracovněprávní i společenské vztahy na pracovišti).

Úspěšné usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu tak vyžaduje, aby zaměstnanci měli přijatelnou pracovní náplň, příznivé pracovní podmínky i přátelské pracovní vztahy.

## APLIKACE

Nejlepším podnětem pro zaměstnance je **motivující práce**, která je přiměřeně komplexní, rozmanitá, významná i autonomní a poskytuje zaměstnanci odpovídající zpětnou vazbu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 194):

- **Komplexnost práce** – zaměstnanec vykonává ucelenou a smysluplnou práci, s viditelným a rozpoznatelným výsledkem.
- **Rozmanitost práce** – zaměstnanec vykonává různé činnosti, uplatňuje různé postupy, používá různá zařízení a využívá různé schopnosti.
- **Významnost práce** – zaměstnanec vykonává práci, kterou ostatní v organizaci i mimo ni vnímají jako důležitou, užitečnou a přínosnou; zaměstnanec uspokojuje potřeby vnitřních i vnějších zákazníků.
- **Autonomie práce** – zaměstnanec disponuje pravomocí a odpovědností samostatně jednat a rozhodovat.
- **Zpětná vazba** – zaměstnanec získává informaci o průběhu a výsledcích práce, a to prostřednictvím sebehodnocení i hodnocení ze strany zainteresovaných stran, zejména nadřízeného.

## 13.2 TEORIE MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Východiskem záměrného usměrňování a podněcování lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu je znalost struktury individuálních motivů jednání a chování lidí.

Jednání a chování lidí v pracovním procesu je vysvětlováno s využitím různých teorií motivace, které umožňují pochopit, jak dosahovat žádoucího souladu mezi vnitřními motivy lidí a vnějšími stimuly organizace, respektive jakými nástroji stimulovat lidi k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Mezi známé teorie motivace patří:

- Maslowova teorie potřeb;
- Herzbergova motivačně-hygienická teorie;
- McGregora teorie X a teorie Y.

### 13.2.1 MASLOWOVA TEORIE POTŘEB

Maslowova teorie potřeb vychází z pojetí lidských potřeb jako základních motivů jednání a chování člověka a vymezuje **hierarchii potřeb** člověka uspořádaných podle významu od potřeb **fyziologických** (potrava, tekutiny, vzduch, spánek, oblečení, bydlení apod.) přes potřeby **jistoty a bezpečí** (životní jistoty, dobré zdraví, stálé zaměstnání, pravidelný příjem apod.), **společenské** (sounáležitost, přátelství, láska apod.) a **uznání** (status, prestiž, sebeúcta apod.) až po potřeby **seberealizace** (životní úspěch, odborný rozvoj, funkční postup apod.). Člověk nejprve uspokojuje potřeby na nižší úrovni hierarchie, a teprve pokud je uspokojí, uspokojuje potřeby na vyšší úrovni hierarchie.

Z pohledu zaměstnání to znamená, že organizace musí nejprve usilovat o uspokojování potřeb lidí na nižších úrovních (např. perspektivní zaměstnání, příznivé pracovní prostředí, spravedlivý výdělek apod.), aby mohla uspokojovat potřeby lidí na vyšších úrovních (např. veřejné uznání, odborný rozvoj, funkční postup apod.) a tím mohl zvyšovat motivaci lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

### 13.2.2 HERZBERGOVA MOTIVAČNĚ-HYGIENICKÁ TEORIE

Herzbergova motivačně-hygienická teorie vychází z rozlišení faktorů nespokojenosti (hygienické faktory) a faktorů spokojenosti (motivační faktory):

- **Hygienické faktory** (např. pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana při práci, uplatňovaný styl řízení, pracovní vztahy, jistota zaměstnání, spravedlivý výdělek apod.) představují vnější faktory, jejichž nepříznivá povaha vyvolává nespokojenost a na motivaci působí negativně. Jejich příznivá povaha však nevyvolává spokojenost, pouze způsobuje, že lidé nejsou nespokojeni a na jejich motivaci působí neutrálně.
- **Motivační faktory** (např. obsah práce, významnost práce, autonomie práce, odborný rozvoj, funkční postup apod.) představují vnitřní faktory, jejich příznivá povaha vyvolává spokojenost a na motivaci působí pozitivně. Jejich nepříznivá povaha však nevyvolává nespokojenost, pouze způsobuje, že lidé nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni, což na jejich motivaci působí neutrálně.

Z pohledu zaměstnání to znamená, že organizace musí nejprve usilovat o dosažení příznivých pracovních podmínek (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, uplatňovaný styl řízení, pracovní vztahy, jistota zaměstnání, spravedlivý výdělek), aby lidé nebyli nespokojeni, a teprve potom může usilovat o zvyšování motivace lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu cestou posilování pravomocí, odborného rozvoje, funkčního postupu apod.

### 13.2.3 MCGREGORA TEORIE X A TEORIE Y

McGregora teorie X a teorie Y podporuje myšlenku, že optimální přístup k ovlivňování jednání a chování lidí v pracovním procesu závisí na jejich individuálním přístupu k práci, a proto nabízí dva odlišné přístupy k řízení a stimulování lidí, a to podle dvou odlišných profilů lidí:

- **Teorie X** vychází z předpokladu, že člověk má přirozeně negativní vztah k práci. Práci bere jako povinnost, vyhýbá se odpovědnosti, vyžaduje kontrolu, neprojevuje iniciativu, obtížně zvládá změny, sleduje jen vlastní zájmy. Takový člověk musí být k práci nucen, a to příslibem odměny i hrozbou postihu. Řízení takového člověka vyžaduje uplatňovat převážně **direktivní styl řízení** na základě příkazů a zákazů. Stimulování takového zaměstnance vyžaduje uplatňovat především **peněžní formy odměny** (základní mzdové formy) vázané na dosažení krátkodobých cílů.
- **Teorie Y** vychází z předpokladu, že člověk má přirozeně pozitivní vztah k práci. Práci bere jako výzvu, přijímá odpovědnost, vyžaduje samostatnost, projevuje iniciativu, snadno zvládá změny, usiluje o dosažení individuálních i kolektivních cílů. Takový člověk nemusí být do práce nucen, naopak, musí dostat příležitost, aby využil své schopnosti a uspokojil své potřeby. Řízení takového člověka umožňuje uplatňovat převážně **demokratický styl řízení** na základě dohody a spolupráce. Stimulování takového zaměstnance umožňuje uplatňovat především **nepeněžní formy odměny** (např. posilování pravomocí, odborný rozvoj, funkční postup apod.) vázané na dosažení dlouhodobých cílů.

Z pohledu zaměstnání to znamená, že organizace musí přizpůsobit uplatňovaný styl řízení a používané metody stimulování lidí konkrétní situaci, a to jak z hlediska podmínek a požadavků vykonávané práce, tak zejména z hlediska schopností a motivace jednotlivých lidí. Úspěšné usměrňování a podněcování lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu vyžaduje, aby lidé měli přijatelnou pracovní náplň, příznivé pracovní podmínky i přátelské pracovní vztahy.

#### OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 1

Co znamená situační řízení?

---

### 13.3 VÝZNAM PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Péče o zaměstnance v organizaci znamená dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které bezprostředně nebo zprostředkovaně ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (např. pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní vztahy apod.).

*„Vždy si můžete dovolit ukázat svým zaměstnancům, že vám na nich záleží.“*

*Pulver (2021, s. 159)*

Účelná péče o zaměstnance v organizaci je **zákonnou povinností i ekonomickou nutností**. Příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování zaměstnanců v pracovním procesu a jsou předpokladem úspěšného vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Příznivé pracovní podmínky stabilizují zaměstnance a posilují jejich sounáležitost s vykonávanou prací a realizovanými cíli organizace. Současně zvyšují atraktivnost práce a zlepšují pověst organizace jako zaměstnavatele.

### 13.4 OBLASTI PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Péče o zaměstnance zahrnuje:

- **povinnou péči**, respektive **smluvní péči**, která vyplývá z pracovněprávních předpisů, kolektivních, pracovních a jiných smluv (např. pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odborný rozvoj, stravování apod.);
- **dobrovolnou péči**, která vyplývá z personální politiky organizace (personální rozvoj, zaměstnanecké výhody a ostatní služby poskytované lidem na pracovišti).

Povinná péče o zaměstnance, která vyplývá ze zákoníku práce, zahrnuje:

- **pracovní podmínky zaměstnanců** – vytváření pracovních podmínek umožňujících bezpečný výkon práce;
- **odborný rozvoj zaměstnanců** – zaškolení a zaučení zaměstnanců, odborná praxe absolventů škol, prohlubování i zvyšování kvalifikace zaměstnanců;
- **stravování zaměstnanců** – umožnění stravování zaměstnanců ve všech směnách, to znamená poskytování času a vytváření prostoru ke stravování zaměstnanců během přestávek v práci na jídlo a oddech;

- **zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců** – zabezpečení zvýšené ochrany zaměstnanců se zdravotním postižením, zaměstnankyň a mladistvých zaměstnanců (zaměstnanců mladších než 18 let).

## OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 2

Zákonnou povinností zaměstnavatele v oblasti stravování zaměstnanců je poskytnout zaměstnancům čas a prostor ke stravování během přestávek v práci na jídlo a oddech. Co byste mohli udělat nad rámec této povinnosti, abyste zvýšili spokojenost zaměstnanců?

---

### 13.4.1 PRACOVNÍ DOBA A DOBA ODPOČINKU

Organizace pracovní doby a doby odpočinku určuje časovou využitelnost zaměstnanců a ovlivňuje jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování v pracovním procesu. Předpokladem úspěšného vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu je určení pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců jak v souladu s cíli zaměstnavatele, tak s ohledem na potřeby zaměstnanců.

Organizace pracovní doby a doby odpočinku vychází z právní úpravy v zákoníku práce.

**Pracovní doba** je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, stejně jako doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Zákoník práce upravuje délku pracovní doby a rozvržení pracovní doby.

**Doba odpočinku** je doba, která není pracovní dobou. Zákoník práce upravuje přestávky v práci na jídlo a oddech, nepřetržitý denní odpočinek, nepřetržitý odpočinek v týdnu, stejně jako odpočinek během svátků nebo dovolené.

## APLIKACE

Tradiční přístupy k zaměstnávání lidí, kdy zaměstnavatelé využívají převážně **standardní pracovní režimy** a zajišťují plnění svých úkolů zaměstnanci v pracovním poměru na dobu neurčitou v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby na pracovišti zaměstnavatele, se v důsledku současného i očekávaného vývoje ve světě výrazně mění. Zaměstnavatelé potřebují rychle reagovat na změny podmínek podnikání a hospodaření, což vyžaduje odpovídající pružnost ve využívání zaměstnanců. Stále častěji proto uplatňují rozmanité **flexibilní pracovní režimy** umožňující rozvrhovat

---

pracovní dobu v souladu s provozními potřebami zaměstnavatele i osobními potřebami zaměstnanců. Uplatňování těchto režimů je součástí přístupu označovaného jako **work-life balance** neboli snahy o dosahování optimální rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Flexibilita se projevuje v délce nebo umístění pracovní doby a mezi běžně uplatňované flexibilní pracovní režimy patří:

- **kratší pracovní doba**, kdy zaměstnavatel sjedná se zaměstnancem kratší než zákonem stanovenou týdenní pracovní dobu (viz § 80 zákoníku práce);
  - **pružné rozvržené pracovní doby**, kdy si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby v rámci volitelné pracovní doby určené zaměstnavatelem (viz § 85 zákoníku práce);
  - **sdílené pracovní místo**, kdy zaměstnavatel může se dvěma nebo více zaměstnanci s kratší pracovní dobou a se stejným druhem práce uzavřít dohody, podle nichž si zaměstnanci budou na sdíleném pracovním místě sami rozvrhovat pracovní dobu do směn po vzájemné dohodě (viz § 317a zákoníku práce);
  - **distanční práce**, kdy zaměstnanec odpracuje většinu pracovní doby nebo celou pracovní dobu mimo běžné pracoviště zaměstnavatele – z domova, u zákazníka, na cestách apod. (viz § 317 zákoníku práce).
- 

### 13.4.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Pracovní prostředí tvoří všechny fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a jiné činitele, které působí na zaměstnance (jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování) v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Účelná péče o pracovní prostředí je povinností i nutností. Při vytváření příjemného, bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí se v souladu s příslušnými právními předpisy (zákony, nařízení vlády, vyhlášky ministerstev) řeší zejména:

- prostorové řešení a barevná úprava pracoviště;
- mikroklimatické podmínky na pracovišti;
- osvětlení pracoviště;
- hluk na pracovišti.



### 13.4.3 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci neboli BOZP je předcházet ohrožení života a zdraví zaměstnanců při práci. Rizikem ohrožujícím životy a zdraví zaměstnanců při práci se rozumí možnost vzniku újmy na životě a zdraví zaměstnanců při práci. Možnou újmou na životě a zdraví zaměstnanců při práci se rozumí pracovní úraz nebo nemoc z povolání.

Základní právní úprava bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (předcházení ohrožení života a zdraví při práci, povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance) je obsahem zákoníku práce, který je doplněn dalšími zákony a prováděcími právními předpisy (nařízeními vlády, vyhláškami ministerstev).

#### SHRNUTÍ

Motivace vyjadřuje ochotu lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Může být pozitivně ovlivňována účelnou péčí o zaměstnance a dosahováním příznivých hodnot všech proměnných, které bezprostředně nebo zprostředkovaně ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

#### PŘÍKLADY TESTOVÝCH OTÁZEK

1. Povinná péče o zaměstnance nezahrnuje:
  - a) zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci
  - b) poskytování zaměstnaneckých výhod zaměstnancům
  - c) zabezpečení možnosti stravování zaměstnanců
  
2. Hygienickým faktorem v Herzbergově dvoufaktorovém modelu je:
  - a) jistota práce
  - b) autonomie práce
  - c) významnost práce
  
3. Organizace pracovní doby a doby odpočinku vychází z právní úpravy:
  - a) v zákoně o zaměstnanosti
  - b) v zákoně o kolektivním vyjednávání
  - c) v zákoníku práce

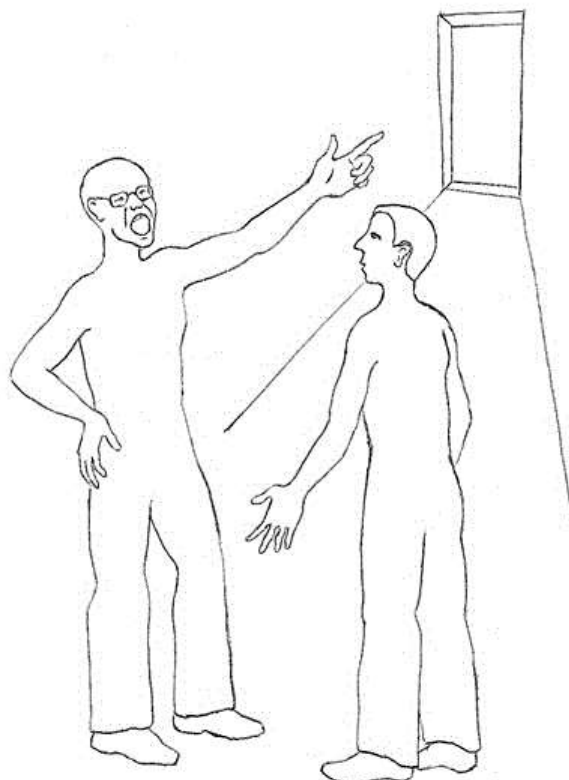
**4. Základním motivem aktivity a chování lidí jsou:**

- a) emoce
- b) potřeby
- c) ambice

**5. Dobrovolná péče o zaměstnance vyplývá:**

- a) z personální politiky organizace
- b) z kolektivní smlouvy
- c) ze zákoníku práce

## 14 ODCHODY A PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ



VA' TADY PRACOVAL  
NA POLOVICNÍ ÚVAZEK,  
TAK NA MĚ PROSÍM  
KŘÍČTE POLOHLASNĚ

V této kapitole se seznámíte se zvládáním odchodů a propouštění zaměstnanců. Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni vysvětlit:

- důvody odchodů zaměstnanců;
- způsoby stabilizace zaměstnanců;
- možnosti propouštění zaměstnanců.

### 14.1 DŮVODY ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ

Odchody zaměstnanců z organizace mohou být dobrovolné nebo nedobrovolné. **Dobrovolné odchody** bývají výsledkem rozhodnutí zaměstnance, který není spokojen se stávajícím zaměstnáním a hledá lepší, včetně smysluplnější pracovní náplně, příznivějšího pracovního prostředí, přátelštějších pracovních vztahů, flexibilnějšího pracovního režimu, vyššího

výdělnku nebo zajímavější kariéry. **Nedobrovolné odchody** bývají výsledkem rozhodnutí zaměstnavatele, který není spokojen se stávajícím výkonem zaměstnance nebo který přistupuje k organizačním změnám, ruší nepotřebná pracovní místa a propouští nadbytečné zaměstnance.

*„Pokud vaši lidé nemohou růst tam, kde jsou, odejdou a budou růst někde jinde.“*

*Pulver (2021, s. 18)*

Jakékoliv odchody zaměstnanců, ale zvláště dobrovolné odchody klíčových zaměstnanců, mohou mít nepříjemný dopad na fungování a hospodaření organizace, a proto je třeba podobným situacím předcházet systematickým sledováním současné i perspektivní potřeby zaměstnanců, odhadováním pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a přijímání opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců. Zároveň je třeba pravidelně vyhodnocovat pracovní výkon a rozvojový potenciál zaměstnanců, stabilizovat klíčové zaměstnance a v případě nutnosti efektivně zvládnout propouštění vybraných zaměstnanců.

### **OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 1**

Říká se, že zaměstnanci neopouštějí organizace, ale jejich manažery. Jaké vidíte příčiny a řešení tohoto jevu?

---

## **14.2 ZPŮSOBY STABILIZACE ZAMĚŠTNANCŮ**

Stabilizace zaměstnanců se týká snahy organizace udržet klíčové zaměstnance zajišťující převážně hlavní a řídicí činnosti, jejichž znalosti, dovednosti a schopnosti představují konkurenční výhodu a bývají obtížně nahraditelní.

Problémem bývá, že zaměstnanci, které si organizace přeje udržet, bývají často těmi, kteří s největší pravděpodobností sami odcházejí. Udržet si klíčové zaměstnance vyžaduje nemalé úsilí, ale jsou určité hranice, kam až organizace může zajít. Navíc je nutné klíčové zaměstnance podněcovat, aby se podíleli na úspěchu organizace, a jejich přínos dostatečně ocenit. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 304)

Udržet si klíčové zaměstnance znamená poznat faktory, které ovlivňují jejich motivaci vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu a zároveň rozhodují o tom, zda v organizaci zůstanou, nebo z organizace odejdou (viz kapitola 13.1).

Specifické potřeby zaměstnanců je možné uspokojovat prostřednictvím rozmanitých vnějších a vnitřních odměn, které zaměstnanci považují ve vztahu k uspokojování vlastních potřeb za hodnotné, užitečné a přínosné:

- **Vnější odměny** poskytuje zaměstnancům organizace za vykonanou práci (uznání, pochvala, mzda) nebo v souvislosti se zaměstnáním (odborný rozvoj, funkční postup, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní režimy, příznivější pracovní prostředí, dokonalejší bezpečnost a ochrana zdraví při práci, partnerský styl řízení, přátelské pracovní vztahy nebo užitečné zaměstnanecké výhody).
- **Vnitřní odměny** poskytuje zaměstnancům vykonávaná práce, pokud je přiměřeně komplexní (zaměstnanec vykonává ucelenou a smysluplnou práci, s viditelným a rozpoznatelným výsledkem), rozmanitá (zaměstnanec vykonává různé činnosti, uplatňuje různé postupy, používá různá zařízení, využívá různé schopnosti), významná (zaměstnanec vykonává práci, kterou ostatní v organizaci i mimo ni vnímají jako důležitou, užitečnou a přínosnou) i autonomní (zaměstnanec disponuje určitou pravomocí a odpovědností samostatně jednat a rozhodovat v rámci plnění sjednaných pracovních úkolů a povinností) a spojená s odpovídající zpětnou vazbou (zaměstnanec získává hodnotící informace o dosažených výsledcích práce a chování). Taková práce posiluje u zaměstnanců pocit významnosti, odpovědnosti a sounáležitosti s vykonávanou prací i očekávanými cíli.

Pro zaměstnance v počáteční fázi kariéry (ve věku 30 let a méně) je důležitá perspektiva kariéry. Pro zaměstnance ve střední fázi kariéry (ve věku 31–50 let) je důležitá možnost řídit svou kariéru a nacházet ve své práci uspokojení. Pro zaměstnance v pozdní fázi kariéry (ve věku nad 50 let) je důležitá jistota zaměstnání. Také platí, že mladší lidé mění zaměstnání a zaměstnavatele častěji než starší lidé a že zaměstnanci na částečný pracovní úvazek jsou méně stabilní než zaměstnanci na plný pracovní úvazek. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 304).

## **OTÁZKA K ZAMYŠLENÍ 2**

Ve výrobním podniku zaměřeném na výrobu elektrotechnických zařízení se provádí montáž elektromotorů na pohyblivých pásových dopravnících. Montáž elektromotorů u jednoho pásového dopravníku provádí vždy deset zaměstnanců. Pracovní operace jsou jednoduché, vybavení pracoviště nenáročné (šroubovák, kleště, kladivo apod.). Samotná práce u pásového dopravníku vykazuje vyšší stupeň monotonie a jednostranné zátěže. Problémem je rostoucí absence a odchody zaměstnanců,

klesající spokojenost a motivace zaměstnanců, rostoucí náklady na získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců, klesající produktivita a kvalita práce stejně jako prohlubující se neschopnost podniku dodržovat dodací lhůty a plnit uzavřené kontrakty. Odběratelé mají možnost zvolit jiného dodavatele. Zaměstnancům se nabízejí zajímavé pracovní příležitosti v nové montovně automobilů.

Která opatření by mohla přispět k udržení a stabilizaci potřebných zaměstnanců?

---

### 14.3 MOŽNOSTI PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Poptávka organizace po zaměstnancích je přirozeně odvozována od poptávky spotřebitelů po výrobcích a službách organizace. Jestliže **poptávka spotřebitelů po výrobcích a službách organizace klesá, klesá rovněž poptávka organizace po zaměstnancích**, kteří se na realizaci výrobků a služeb organizace podílejí. Jestliže se k poklesu poptávky spotřebitelů přidají problémy s financováním investic a běžného provozu organizace, bývá pravidlem, že organizace, ve snaze udržet efektivnost a zachovat existenci, přistoupí k organizačním změnám, omezování výroby a hledání úspor. Z hlediska řízení lidských zdrojů organizace zpravidla přistoupí k rušení nepotřebných pracovních míst a snižování počtu zaměstnanců (a tím nákladů) z důvodu jejich nadbytečnosti.

**Nadbytečnost zaměstnanců** je stav, kdy organizace v důsledku změn mimo organizaci (např. snížení poptávky po výrobcích a službách organizace) nebo uvnitř organizace (např. zavedení nové techniky) přistupuje k organizačním změnám a nepotřebuje stávající počet zaměstnanců (pracovních míst) a má potřebu tento počet snížit. Toto snížení může být plošné, může se týkat všech kategorií zaměstnanců (pracovních míst), nebo selektivní, může se týkat pouze vybraných kategorií zaměstnanců (pracovních míst). V každém případě se jedná o závažný problém, jehož účelné a účinné řešení musí vycházet z důkladné analýzy příčin nadbytečnosti zaměstnanců a musí respektovat zájmy všech zainteresovaných stran (zaměstnavatele, zaměstnanců, vlastníků, dodavatelů, odběratelů, zákazníků, věřitelů, státu, veřejnosti a dalších), kterých se tento problém přímo nebo nepřímo týká. Je to nezbytné, má-li se najít nejlepší možné řešení tohoto problému a má-li být zachována dobrá zaměstnavatelská pověst organizace.

Předpokládaný nebo skutečný problém nadbytečnosti neboli snížené potřeby zaměstnanců lze řešit různými způsoby. Vždy je však nutné postupovat v součinnosti s jednotlivými zaměstnanci nebo jejich zástupci (odborovou organizací nebo radou zaměstnanců). Krajním řešením problému nadbytečnosti zaměstnanců je hromadné propouštění. Problém nadbytečnosti zaměstnanců je však lepší začít řešit postupně v souladu s plánováním lidských zdrojů a řešení nadbytku lidí (viz kapitola 4.3.2).

Přistoupí-li organizace k **hromadnému propouštění**, musí postupovat v souladu se zákoníkem práce a v zájmu zachování dobré zaměstnavatelské pověsti a sociální odpovědnosti by se měla snažit zmírnit nepříznivé dopady hromadného propouštění na jednotlivé zaměstnance. Přitom může spolupracovat s příslušnými úřady práce nebo se specializovanými personálně poradenskými společnostmi a v rámci programů takzvaného **outplacementu** nabízet propouštěným zaměstnancům odbornou pomoc při hledání nového zaměstnání, rekvalifikacích, zahájení samostatného podnikání, zvládnání těžké životní situace a podobně. Tato pomoc je důležitá nejen z pohledu propouštěných zaměstnanců, ale také zaměstnanců, kteří v organizaci zůstávají. Obvykle se jedná o nejlepší a nejvýkonnější zaměstnance se specifickými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi nezbytnými pro zachování činnosti a existence organizace. A právě u těchto zaměstnanců se v atmosféře hromadného propouštění může projevit pocit nejistoty a tendence z organizace odejít, čemuž je třeba předejít důslednou péčí o tyto zaměstnance.

## SHRNUTÍ

Odchody zaměstnanců z organizace mohou být dobrovolné (z rozhodnutí zaměstnance) nebo nedobrovolné (z rozhodnutí zaměstnavatele). Jakékoliv odchody zaměstnanců, ale zvláště dobrovolné odchody klíčových zaměstnanců, mohou mít nepříjemný dopad na fungování a hospodaření organizace, a proto je třeba podobným situacím předcházet systematickým plánováním lidských zdrojů, pravidelným vyhodnocováním pracovního výkonu a rozvojového potenciálu zaměstnanců a důslednou stabilizací klíčových zaměstnanců a v případě nutnosti efektivně zvládnout propouštění vybraných zaměstnanců.

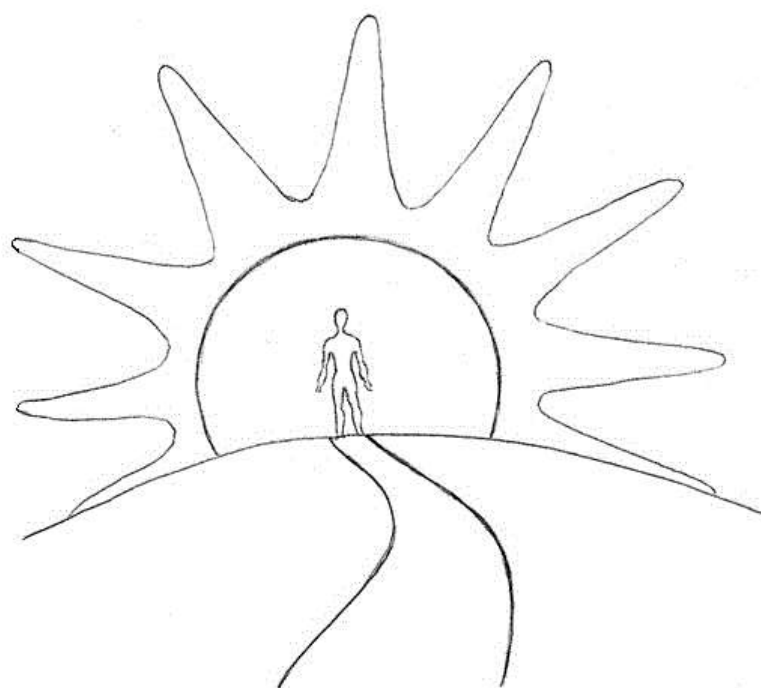
## PŘÍKLADY TESTOVÝCH OTÁZEK

- Poptávka organizace po zaměstnancích je přirozeně odvozena od:**
  - poptávky uchazečů o zaměstnání po pracovních příležitostech v organizaci
  - poptávky spotřebitelů po výrobcích a službách organizace
  - poptávky veřejnosti po společenské odpovědnosti organizace
- Vnitřní odměnou stabilizující zaměstnance může být:**
  - odborný rozvoj
  - funkční postup
  - autonomie práce

- 3. Možným řešením předpokládaného nadbytku zaměstnanců je:**
- a) doplnit lidskou práci vhodnou technikou
  - b) provést vhodnou integraci pracovních úkolů
  - c) omezit práci přesčas a sjednat kratší pracovní dobu
- 4. V případě předpokládaného nadbytku zaměstnanců je čistá potřeba zaměstnanců:**
- a) kladná
  - b) záporná
  - c) nulová
- 5. Stabilizace zaměstnanců se týká snahy organizace udržet:**
- a) všechny zaměstnance
  - b) klíčové zaměstnance
  - c) vedoucí zaměstnance



## 15 BUDOUCNOST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ŠIRŠÍCH SOUVISLOSTECH



*I V ZÁŘNÉ BUDOUCNOSTI  
POUŽÍVEJTE OCHRANNÝ FAKTOR 50*

V této kapitole se seznámíte s možným pohledem na budoucnost řízení lidských zdrojů v širších souvislostech. Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni samostatně uvažovat o možném směřování řízení lidí v organizaci a také v obrysech odpovědět na čtyři otázky, které záměrně tvoří názvy jednotlivých podkapitol. Věříme, že obsah poslední kapitoly této učebnice může vést v nastupující generaci personalistů a manažerů k otevření žádoucí diskuse a ve výsledku se stane třeba i netradiční příležitostí ke společným úvahám nad budoucností řízení lidí v organizaci:

- proč je dobré získat povědomí o moderním pojetí řízení lidí v organizaci;
- jsou začínající personalisté a manažeři připraveni na přicházející výzvy;
- může cílená aplikace holistického přístupu zlepšit „zdraví“ organizace;
- bude mít vedle managementu stále zelenou i leadership.

## 15.1 PROČ JE DOBRÉ ZÍSKAT POVĚDOMÍ O MODERNÍM POJETÍ ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACI

Zvídavým čtenářům, kteří se chtějí hlouběji zamyslet nad obsahem předchozích čtrnácti kapitol, může ve snaze rekapitulovat učivo a uvědomit si význam znalosti pro vlastní budoucnost vyvstat na mysli řada dosud nezodpovězených otázek. Patří k nim třeba dotaz „jak nahlížet na lidské zdroje v době, kdy klasickému pojetí řízení lidských zdrojů zvoní hrana a kdy jsou kvalitní lidé pro organizace stále nepostradatelnější?“, na nějž není až tak jednoduché správně odpovědět. Snad právě proto, že my učitelé – a zároveň autoři předložených textů – cítíme silnou zodpovědnost poskytnout našim studentům k tématům zprostředkovaným v rámci přednášek co nejvíce relevantních poznatků, názorů a myšlenek nejrozumnějších odborníků, pak i bez toho, že by někdo z nás disponoval všesteknými schopnostmi nebo aspoň nezbytnou křišťálovou koulí, měli bychom být schopni se vyjádřit (více či méně poutavě) k budoucnosti řízení lidských zdrojů v širších kontextech, o což se nyní pokusíme.

Od chvíle, co bylo na přelomu dvacátého a jednadvacátého století odborníky potvrzeno, že jsou to zaměstnanci, kdo má zásadní vliv na dosahování požadované výkonnosti organizace (srov. např. Horvátová, 2010, s. 77–78), se můžeme v zahraničí i u nás setkat s existencí poměrně velkého množství výzev k tomu, aby se organizace začaly systematicky věnovat realizaci talent managementu, pokud chtějí stále sílící tlak současné rychlé doby přežít a zajistit růst (např. Němec, Bucman a Šikýř, 2008, s. 147). O pravdivosti klíčových myšlenek ze sledované oblasti, jako například „v jaké míře jednotlivec přispěje k dosažení cílů společnosti, bude záležet také na tom, jakou pozornost bude společnost věnovat rozvoji jeho talentu“ (Koubek, 2012, s. 29), se na zdejších ekonomicky zaměřených univerzitách v posledních letech už naštěstí také nediskutuje. Jiná tvrzení jako „talent je vlastní každé osobě“ (Buckingham a Vosburgh, 2001, s. 18) nebo „proces řízení talentů není jen otázkou několika málo vyvolených“ (Armstrong, 2007, s. 327) se i v českém prostředí staly postupem času uznávanými poučkami.

O jejich současném využití studenty při tvorbě odborných prací z oblasti řízení lidských zdrojů dnes už dokonce platí, že patří ke zdejšímu citačnímu folklóru. Pravděpodobně nikoho nepřekvapí ani nadužívání některých frází jako třeba „válka o talenty“ (Michaels, Handfield-Jones a Axelrod, 2001, s. 265), která se stala metaforou pro talent management. A přesto, že se v současné době mohou české organizace opřít o bohatou teoretickou základnu a mají kolem sebe dostatek argumentů přinášejících svědectví jak o významu systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tak o pozitivním dopadu implementace talent managementu na celkový růst, řada z nich se dosud nezačala cíleně zaměřovat na talentované jednotlivce, a tudíž si ani nemohou ve vlastní firemní praxi ověřit, jak velké výhody jim mohou plynout ze spojování talentovaných lidí do týmů.

Na naší cestě k podkrytí nových podob a postupů řízení lidí v širších souvislostech a pochopení významu jejich zavádění pro budoucnost se pojdme nejdříve inspirovat názory známých odborníků ze sledované vědní oblasti a poučit se z jejich rad. Například podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 204) by se měl v budoucích letech talent management v organizaci „méně zaměřovat na nástroje, systémy či omezování kompetenčních rámců; místo toho by ve zvýšené míře mělo jít o způsob myšlení, postoje a přístup k učení“. Už před více než desetiletím bylo na ekonomickém poli zaznamenáno doporučení amerických odborníků, kteří zdůrazňovali význam myšlenky „že je zcela klíčové vnímat zaměstnance jako skutečnou investici“ (např. Sathe, 2010). O moderních postupech řízení lidí má smysl uvažovat i v dalších souvislostech, třeba si připomenout staronovou myšlenku, že „úspěch organizace je postaven na individuálním úspěchu jejích členů“, která také v současné české personalistice začíná zažívat renesanci.

Výzkum realizovaný v USA společností Gartner ukázal, že „pouze 9 % vedoucích pracovníků lidských zdrojů souhlasí s tím, že je jejich organizace připravena na budoucnost práce“ (Gartner, 2020). Z výzkumného šetření vyplynulo rovněž zjištění, že aby bylo možné dosáhnout růstu podnikání, budou muset personalisté převzít iniciativu a zhostit se především těchto úkolů (Gartner, 2020):

- a) zajistit lidi, kteří budou mít schopnosti potřebné pro budoucnost;
- b) připravit lídry využívající tzv. komplementární vedení;
- c) otevřeně přistoupit ke změně zdrojů;
- d) podpořit transformaci digitálního podnikání;
- e) přičinit se o dosahování vyšších výnosů z investic do zkušeností zaměstnanců.

Díky zisku základního povědomí o vývoji trendů v oblasti řízení lidí může personalistická úvaha o tom, co všechno potřebují zaměstnanci ke zvýšení spokojenosti s novými zkušenostmi, postupně přerůst do hlubšího zamyšlení nad tím, jak vnímají utváření zkušeností samotní zaměstnanci a zda si reálně uvědomují důležitost uchopení novinek vlastníma rukama. S tím souvisí další neméně významná otázka, a to „do jaké míry jsou zaměstnanci na všech úrovních schopni pochopit a přijmout za své, že musí být daleko více orientováni na inovace a analýzy?“

## **15.2 JSOU ZAČÍNÁJÍCÍ PERSONALISTÉ A MANAŽEŘI PŘIPRAVENI NA PŘICHÁZEJÍCÍ VÝZVY**

Pro lepší názornost si nyní pojdme společně představit, že jsme se – třeba díky kouzlu – ocitli v roli režiséra... a zrovna jsme se pustili do natáčení nového filmu. Úvodní scéna má začínat záběrem na mladou dívku nebo mladého muže, kdy si po nástupu do prvního

zaměstnání nadšeně prohlíží svou kancelář. A protože má právě po vysokoškolských studiích, dostane nápad si hned v den svého nástupu odpovídajícím způsobem vyzdobit kancelář. Prvním krokem je, že si na zeď proti dveřím, kterými se vstupuje do kanceláře, pověsí čerstvě zarámovaný vysokoškolský diplom a nad to umístí krásně graficky vyvedený plakát se sloganem psaným velkými barevnými písmeny: „**Lidé jsou naším největším bohatstvím!**“ Otázkou k odborné diskusi zůstává, zda by kvůli možnosti rychlejšího zvnitřnění obsahu sloganu – které by bylo nepochybně profesně žádoucí – neměl spíše viset na zdi proti pracovnímu stolu, a to nejlépe v úrovni očí sledované filmové hrdinky nebo hrdiny.

Z naší cvičné vizualizace si můžeme kromě chvíle věnované vědomému snění, které se personalistům a manažerům doporučuje kvůli posilování představitivosti a za účelem zvyšování efektivity práce, odnést třeba i to, že máme mít stále na paměti rozvoj vlastních zdrojů. Když se ale zase spolu vrátíme zpět do současné reality, musíme si na rovinu přiznat, že žádná škola, byť i ta nejlepší na světě, nepřipraví mladé lidi na všechno, co budou potřebovat v praxi. Přesto se očekává, že se (nejen) začínající personalisté a manažeři budou kromě odborné výbavy a znalostí také dobře orientovat v dramaticky se měnících prioritách lidí. Důvody pro tyto nároky na ně plynou zejména z nutnosti ohledu na preference mladých zaměstnanců, kteří chtějí prioritně dosáhnout work-life balance neboli rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Zaměstnanci, kteří patří do generace Y nebo Z, chtějí být navíc vnímáni jako partneři, tvůrci hodnot, nikoliv jenom jako takzvané lidské zdroje. V tomto případě může sice poměrně dobře zafungovat generační výhoda, ale stejně každého mladého personalistu nebo manažera (o začátečnicích ani nemluvě) v následujících letech nemine soustavná práce na sledování a studování nejnovějších trendů, potřeb a hodnot stávajících či potencionálních zaměstnanců. S tím úzce souvisí i další aktuální personalistické téma k řešení – intenzivní hledání příležitostí pro zlepšení v oblasti sociálních médií – díky kterým se zaměstnavatelům otevrou nové možnosti pro získání zaměstnanců z obou sledovaných generací. Ty organizace, které mají na vysoké úrovni kariérní stránky a sociální média, bývají zejména mileniály považovány za atraktivní, což má často také významný vliv na jejich rozhodování se o budoucím povolání. Bohužel, o funkční online platformě některých českých organizací se stále nedá říct, že je i zárukou kvalitního obsahu. Největší nedostatky bývají (nejen) z pohledu mileniálů spatřovány v nedostatečné online komunikaci organizační kultury a v pokulhávající tvorbě pozitivní image.

Další profesní výzvou, na niž budou muset již brzy reagovat začínající personalisté a manažeři, je překonávání zažitých předsudků o nižší produktivitě a flexibilitě padesátníků. To se neobejde bez hledání vlastní odpovědi na otázku, jak u nás lépe čelit jejich odmítání ze strany organizací. Neméně důležitým úkolem pro mladé personalisty a manažery je nenechat se uchlácholit pozitivními statistikami a předcházet problémům s případnými odchody zkušených zaměstnanců. Podle Aleše Roda z Centra ekonomických a tržních analýz (CETA) „je pro Čechy typická nízká ochota cestovat nebo se stěhovat za prací. Souvisí to se silnými vazbami na domov, okolí a společenské vztahy v místě bydliště. Tato ochota slábne

s narůstajícím věkem, kdy právě skupina 50+ zažívá významné problémy spojené s nedobrovolnou nezaměstnaností, ať již ekonomické, nebo psychologické“ (Cechl, 2021). Začínající personalisté a manažeři si stejně jako jejich zkušenější kolegové musí být dobře vědomi také toho, že jedině různorodě složené týmy mohou zajistit názorovou rozličnost, ať už profesní nebo z hlediska celkových postojů a vnímání. Cílená aplikace diversity managementu do běžné personalistické praxe (získáváním a výběrem zaměstnanců počínaje!) se i u nás musí stát neodmyslitelnou součástí strategií řízení lidských zdrojů, což se projeví hlavně při řešení komplikovaných úkolů. Ve výsledku diversity ovlivňuje jak pracovní výkon, tak i motivaci zaměstnanců napříč organizací.

Navíc doba, kdy k motivaci zaměstnanců stačili pouze peníze, je dávno pryč. Hodně lidí dnes upřednostňuje možnost využití práce z domova (home office), smluvní práce (na jednotlivých projektech) nebo částečných pracovních úvazků. „Podle studie společnosti Deloitte takoví lidé tvoří jednu třetinu všech pracovníků – jsou na to ale naši HR specialisté připraveni?“ (Chocholouš, 2017, s. 10) Přichází náročná doba, kdy na personalisty a manažery budou vedle nutnosti sledování globálních trendů zároveň kladeny i vysoké nároky na seberozvoj. „V oblasti HR se musí odborníci stát spíše konzultanty svých kolegů a byznysově orientovanými partnery svých šéfů. Oddělení lidských zdrojů mění design všeho, co dělá – od nábory, měření výkonu přes zaškolovací programy až k systému odměňování. Práce těch, kteří mají co do činění s motivací lidí, je komplexnější než dříve.“ (Kejhová, 2017a) Je logické, že pokud staré metody motivace přestávají být funkční, bude nezbytné co nejrychleji vyhledat novou cestu a nastoupit na ni. Na kterou cestu ale vsadit, aby se o ní zpětně dalo říct, že byla pro organizaci skutečně ta správná? Za zvážení stojí například vytváření podmínek pro samořízení lidí, podpora vnitřní motivace zaměstnanců, budování moderních pracovišť, která jdou naproti do budoucna zcela nezbytné digitalizaci, automatizaci a robotizaci v organizacích.

Budoucnost managementu vidí (nejen) čeští manažeři v moderních technologiích, zejména internetu. Není se čemu divit, vždyť už dnes jsme svědky dramatických změn v oblasti internetu i celého modelu distribuce personálních služeb přes střediska či workflow. Při vytváření nových principů managementu v budoucnosti sehraje velmi pravděpodobně jednu z nejdůležitějších rolí architektura sdílení informací. Například v současné personalistice – přístup zaměstnanců přímo ke zdrojům informací, možnost s nimi pracovat a čerpat poznatky – se postupně stává jednou z nejmocnějších sil změn v řízení celého managementu organizace (včetně jejího okolí). Revoluce znalostí a hlavně e-revoluce, která proniká stále častěji do řízení (jako například e-business, e-engineering, e-commerce, e-recruiting, e-personalistika nebo e-marketing), každým rokem nabývá na intenzitě. Iz těchto důvodů musí být v moderní personalistice kladen zvláštní důraz na reálné naplňování klíčového motta „při realizaci všech moderních technologických změn nesmíme nikdy dopustit, že bychom při tom ztratili člověka“. S tím úzce souvisí i důležité (pře)nastavení priorit – zaměřit se na vzdělávání a rekvalifikaci svých lidí, včetně vyhledávání

zájemců o práci, kteří jsou ochotni se celoživotně učit. O tom, že tomu tak u nás zatím není, vypovídají také výsledky jednoho z posledních výzkumů společnosti Deloitte (2020, s. 5): „Ve srovnání se zahraničím české firmy zaostávají v oblasti rekvalifikace a rozvoje zaměstnanců, a to o 11 %. Podobně je tomu také v souvislosti s připraveností na novou roli HR v organizaci (rozdíl 10 %) a na analytiku lidských zdrojů (rozdíl 8 %)“.

Podle Satya Nadelly (2017) CEO společnosti Microsoft budou muset personalisté a manažeři čelit stále častějším změnám v oblasti využívání byznysových modelů a průběžně se seznamovat s novými manažerskými přístupy. Jejich zavedení nabyde na zvláštním významu také v případě, že organizace půjde naproti přibývajícimu zájmu zaměstnanců o uplatňování tzv. samořídící schopnosti, kdy je pracovní kontakt budován na vzájemné důvěře mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (například v rámci homeworkingu nebo teleworkingu, pro něž je typické využívání moderních informačních a komunikačních technologií). Obecně lze našim současným personalistům a manažerům doporučit začít činit kroky k tomu, aby jejich vlastní styl odpovídal nárokům vyplývajícím z kreativnějších forem vedení a inovativních způsobů spolupráce. K otevření se změnám musí mezi zdejšími personalisty a manažery dojít dříve, než na český trh práce plně dopadne „revoluce dovedností“, která je „na dosah“. (Kejhová, 2017b, s. 24). A aby k tomu došlo včas, je už nyní zapotřebí vyzývat začínající personalisty a manažery k tomu, aby se snažili co nejlépe připravit na blížící se dobu, kdy bude nejmladší generace Z zastávat kolem 65 % „dosud neexistujících“ pracovních míst. O generaci, která si díky své vyspělosti v technologiích vysloužila přezdívku „digitální domorodci“, se ale zároveň říká, že její zástupci jsou i empatičtí a celkově více řeší jak mezilidské vztahy, tak i různá společenská témata, přičemž na ně rádi nazírají z různých hledisek a v různých kontextech. A právě tato poslední informace by mohla být pro zvědavé začínající personalisty a manažery podnětem k dalšímu zamyšlení – konkrétně nad využitím holistického přístupu ve své profesi.

### **15.3 MŮŽE CÍLENÁ APLIKACE HOLISTICKÉHO PŘÍSTUPU ZLEPŠIT „ZDRAVÍ“ ORGANIZACE**

S pojmem „holistický přístup“ se dnes již běžně setkáváme zejména v medicíně, přičemž díky němu lze zdraví člověka chápat jako komplexní systém různých složek lidského zdraví, které se navzájem ovlivňují. Se sdílením zkušeností, jak efektivně aplikovat holistickou (celostní, celistvou) filozofii na jiné sféry, se lze setkat v naší i zahraniční odborné literatuře zatím jen poskrovnu, a to i přesto, že například o holistické matematice se už zmiňoval Aristoteles, který jako první tvrdil, že „celek je víc než souhrn svých částí“. (Metafysica, 4. století před n. l.) V původní Aristotelově premise našlo několik vědců mnohem později – až teprve na počátku 20. století – oporu pro své teorie. Jedním z nich byl i rakouský filosof Christian von Ehrenfels – patřící k zakladatelům tzv. tvarové (celostní) psychologie

(pojednání *Über Gestaltqualitäten*, 1890), jehož holistické pojetí „přirozených celků fungujících vždy v souvislostech“ bylo posléze přeneseno také do pedagogické oblasti. Dnes se už běžně v pedagogické teorii i praxi hovoří o uplatňování tzv. konstruktivistického přístupu (insp. ped.-psychol. konceptem L. S. Vygotského a Piagetovskou teorií sociokognitiv. konfliktu), kdy učitelem zprostředkované informace „nestojí izolovaně“, nejsou vytrženy z kontextu událostí a odtrženy od denní zkušenosti. Cílem je realizace výuky, kdy studenti aktivně „konstruují“ své učení – jsou schopni sami přenášet naučené do nových kontextů (srov. Janík, Slavík, Lokajíčková et al., 2014, s. 95). Studující jedinci jsou navíc během výuky vybudované na konstruktivismu „motivování důvěrou ve vlastní schopnosti, a ne svou informační potřebou ani trestem“ (Murphy, 1997). Holistický přístup ve výuce obhájí i tzv. neurodidaktika, interdisciplinární obor, který se zabývá integrací poznatků neurověd do pedagogického výzkumu, teorie a částečně i praxe.

Z pohledu nás učitelů je až zarážející, že muselo uplynout takřka dalších sto let, aby se k nám v plném světle zase vrátila vize, která je vystavěna na nezbytné provázanosti celého světa. Pro poslední dvě desetiletí začíná být dokonce typické, že se vedou stále častěji diskuse o iluzornosti odtrženosti individua od společnosti nejen v již probíraných oborech, ale také v celé řadě dalších oblastí (např. ekologii, fyzice, meteorologii, kybernetice, ekonomii, antropologii, sociál. vědách atd.). Stejně tak v poslední době nabývá na intenzitě i komunikace na nejrůznějších úrovních v oblasti vzdělávání o možnostech svobodného zvažování smyslu získaných informací, kdy si mladý člověk může uvědomovat nejen hodnotu sebe sama, ale také pochopit i celek a identifikovat se s jeho smyslem. A přesto, že se v každodenní školní praxi stále můžeme setkat s výukou, kdy studenti nedostávají odpovědi na své otázky a vstřebávají je pouze s odkazem na budoucí povolání, přibývá učitelů, kteří se je snaží ochránit od vlastní vytrženosti z kontextu a přivádějí je jak k objevování hlubších příčin problémů, tak i k vytváření nových, komplexnějších modelů světa, které jim pak umožňují vzniklé problémy (vy)řešit.

Management patří podle specialistů na oblast moderního pojetí řízení/vedení lidí k tomu, co se dříve nazývalo svobodným uměním: „svobodným“ proto, že se zabývá základními kategoriemi znalostí, sebepoznání, moudrosti a vůdčích schopností, „uměním“ proto, že jde o obor praktický a aplikační. (srov. Drucker, 2002, s. 23) V této souvislosti se nabízí rovněž připomenout, že management je – stejně jako třeba psychologie nebo pedagogika – oborem humanitním, protože se zabývá lidmi, jejich hodnotami, růstem a rozvojem. Přesto není zdaleka tak snadné, jak by se z pohledu dnešních mladých HR specialistů mohlo zdát, aplikovat holistický přístup v případě potřeby zlepšit „zdraví“ organizace. Úspěšné zavedení sledovaného přístupu do současné moderní manažerské a personalistické praxe a „ozdravení“ organizace si žádá podle odborníků z dané oblasti dodržení následujících třech pravidel:

- **Pravidlo 1:** Přemýšlet v širších souvislostech a vést k tomu i své zaměstnance: K vyřešení problémů zdaleka nestačí, když se řeší na úrovni konkrétního procesu nebo projektu. Na problém je nutné se podívat z co nejvyšší perspektivy a zamyslet se v týmu zejména nad tím, zda organizaci ovlivňuje směrem ven, nad lokací a načasováním jeho řešení i nad samotnou podstatou toho, zda vůbec jde o takový problém, který si zaslouží naši zvláštní pozornost. Také nikdy nezapomínat myslet na to, co je smyslem fungování organizace – dobře promýšlet zejména ty procesy, jež zákazníkovi přinášejí hodnotu;
- **Pravidlo 2:** Vnímat zaměstnance jako lidi: mít stále na paměti známé heslo, „že firmu tvoří lidé a jejich vzájemné interakce“. Maximální péči věnovat nejen systematickému zvyšování kvalifikace zaměstnanců v patřičném oboru, ale i trvalému posilování jejich motivace, vzájemných vztahů, hodnot a přesvědčení či emocí. K prioritám moderního řízení patří zároveň vytvoření otevřeného a tvůrčího firemního prostředí, kde se zaměstnanec bude cítit dobře a potřebně;
- **Pravidlo 3:** Snížit byrokracii a nechat zaměstnance dělat to, v čem jsou dobří: zbavit se pravidel, která zaměstnance zbytečně omezují nebo jim zabraňují vykonávat svou práci kreativně a s radostí (srov. např. Váchová, 2020).

A právě poslední uvedené pravidlo nás přivádí k připomenutí skutečnosti, že to dnes nejsou organizace, ale naopak mladí lidé, kteří si zpravidla vybírají, kde budou pracovat. Praxe ukazuje, že u mladých talentů se výsledek rozhodnutí, zda přijmou nabízené pracovní místo a zůstanou v organizaci, často odvíjí i od tzv. přijatelnosti manažera, skládající se ze šesti složek: transparentnosti (férovosti), odbornosti, sebeřízení (dodržování stejných pravidel, principů a zásad), strategického myšlení (nositel, a ještě lépe tvůrce reálných vizí a strategických cílů), akceschopnosti v operativě („je se svými lidmi“) a seberozvoje („pořád na sobě pracuje“). Otázkou k zamyšlení zůstává, jakého člověka si dnes představují ostatní zaměstnanci, např. zástupci generace 50+ jako lídra? Stále platí poučka, že pro ně má být manažer hlavně vzorem?

## 15.4 BUDE MÍT VEDLE MANAGEMENTU STÁLE ZELENOU I LEADERSHIP

Učebnici, jejíž poslední stránky právě dočítáte, píšeme v době, kdy (nejen) český trh práce teprve reaguje na poslední mimořádně závažnou vlnu koronavirové pandemie a kdy se vesměs zaměstnanci po poměrně striktním lockdownu přimkli ke své práci, díky čemuž se většina z nich zatím zdráhá riskovat změny. Když k tomu připojíme nejčastější požadavek – hlavně se nestresovat – který dnes lidé požadují po nových zaměstnavatelích, pak podle analýzy společnosti LMC ochota k dobrovolné změně zaměstnání poklesla na nejnižší úroveň za posledních pět let (Macháčková, 2021). Vzhledem k faktu, že organizace nemohou nic udělat s aktuální podobou trhu práce, který má vždy jistou setrvačnost, musí se chtě nechtě



zabývat z něj vzešlymi problémy. Souběžně s nabídkou atraktivních benefitů případným zájemcům o zaměstnání v organizaci musí personalisté zároveň flexibilně reagovat na současnou situaci, kdy dochází k velkým proměnám způsobů práce na jednotlivých – i dříve hodně ustálených – pracovních místech, což vyžaduje potřebu se neustále učit novým věcem. I proto je pro některé české organizace na čase konečně zařadit vzdělávání svých lidí mezi naprosté priority, ať už se to týká současných zaměstnanců, nebo i potenciálních posil.

Propojit v každodenní praxi požadavky vyplývající ze strategických cílů a plánů organizace s jedinečným vztahem k lidem, umí většinou jen velmi kvalitní vedoucí zaměstnanci. Protože k jejich hlavním záměrům patří zpravidla podpora a zlepšení vztahů na pracovišti, a také vedení lidí k rozvoji výkonnosti a k dosahování žádoucích výsledků, pak reálně naplňují poslání leadershipu. Nic nenasvědčuje tomu, že by v současné době nebo v blízké budoucnosti organizace přišly s nějakým novým/lepšíím klíčem k růstu, než je inspirativní, smysluplné a tvořivé vedení lidí. „Podstatné při tom je, aby lidé pochopili, proč a jak jejich práce přispívá k naplňování účelu existence organizace, kterou svojí činností spoluvytvářejí“ (Tureckiová, 2007, s. 9). V nejbližší době se také nejspíše nic nezmění na skutečnosti, že praxí ověřený model různých kombinací přístupů, kdy se „diskutované ‚tvrdé‘ a ‚měkké‘ pojetí řízení lidských zdrojů spíše doplňují“ (Keenoy, 1997, s. 838 cit. in Armstrong a Taylor, 2015, s. 54), bude funkční. I nadále bude platit, že HR specialisté budou muset věnovat speciální pozornost kvalitnímu motivování lidí, ať už v případě jednotlivých zaměstnanců nebo skupin. S tím rovněž souvisí předpoklad nezbytného vytváření vhodných organizačních podmínek, využívání celé škály manažerských technik a nedirektivních způsobů/stylů vedení lidí (vč. praktikování vlastního příkladu). Za velkou výzvu pro současnou i budoucí personalistickou praxi lze považovat vytváření vhodných postojů zaměstnanců k práci, které si žádá intenzivní přičinění osvědčených lídrů. Jsou to – a určitě stále i budou – právě oni, kdo se bude nejspíše snažit v organizaci nastavit prostředí, kdy jsou všichni co nejvíce ve „flow“, kdy práce jednotlivce i spolupráce v týmu natolik baví, že jsou do ní ponořeni a že je pro ně těžké se od ní odtrhnout. Spolu s nadšením a touhou něco vyřešit nebo vyvinout pak mnohdy přichází i kýžený individuální nebo skupinový „aha efekt“, který může být základním stavebním kamenem pro účinné zavádění inovací v organizaci.

Ke klíčovým otázkám k zodpovězení, bude i v dalších letech zůstávat, k jaké podobě vztahů v organizaci chceme směřovat a zda máme skutečný zájem o změnu stylu vedení? Leadership totiž předpokládá opravdu dlouhou společnou cestu, kdy teprve v jejím závěru můžeme být oceněni úspěchy našich nástupců. Chopit se a správně využít příležitosti vychovat si celou řadu následovníků a tím pádem být z pohledu moderního managementu úspěšný (dokonce o něco více než samotný Ježíš Kristus, kterých jich měl jen dvanáct), může být pro začínající personalisty a manažery samo o sobě lákavé. Navíc to často bývá i součástí cesty k přeměně v osvědčené lídry.

## SHRNUTÍ

V době, kdy populace stárne, chybí kvalifikovaní lidé ve všech oborech, je nutné více než dříve pracovat s lidmi. Ta či ona organizace bude muset mnohem častěji spolknout svoji hrdost a profesionálně se vypořádat s odlišnými očekáváními generací, zejména se „popasovat“ s požadavky mladých talentů (zástupců generace Y a Z) a investovat do jejich výchovy, která zahrnuje i pochopení jejich rozdílných pohledů a potřeb, vč. realizace dalších vstřícných kroků.

Plánovat budoucnost je těžké, nezbyvá než se otevřít změnám. Do života organizací se dnes více než kdy jindy promítají vlivy současného dynamického rozvoje moderních technologií, daleko silněji na ně působí prostředí, v jakém žijeme, a zároveň je mění například i to, jaký mají postoj ke světu jejich lídři. Právě od jejich podpory zacílené na zlepšování vztahů na pracovišti se očekává, že povedou lidi k rozvoji jejich výkonnosti a dovedou je k dosahování žádoucích výsledků. Stejně tak, jako že je dnes „konkurenční“ leadership úplně někde jinde, než byl na začátku 21. století, bude i za dalších dvacet let kvalitativně na jiné úrovni. Logicky se v této souvislosti nabízí otázka, zda je vůbec možné jednoduše shrnout současnost a budoucnost řízení lidských zdrojů? Na tuto otázku můžeme odpovědět třeba tak, že k řízení lidí je vhodné i nadále přistupovat ani ne jako k filosofii, ale jako k pestré a bohaté škále činností, které organizace dělají ve prospěch fungování a rozvíjení. Uvážený a dobře promyšlený systém organizace práce a řízení lidí, který dá vzniknout dostatečnému prostoru pro vývoj i realizaci inovací a který navíc umožní vytváření podmínek pro samořízení, včetně reflexe a sebereflexe zaměstnanců, zatím je – a nejspíš i nadále bude – alfou i omegou přežití a růstu konkurenceschopnosti organizací. Shrnutu, lidé mohou a také mají být největším aktivem organizace, ale to může nastat jen tehdy, pokud jim to vedení a procesy řízení dovolí!

---

## POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14. vyd. New York: Kogan Page Limited. ISBN 978-074-9474-126.
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BUCKINGHAM, Marcus a Richard M. VOSBURGH, 2001. The 21st century Human Resources function: it's the talent, stupid! Identifying and developing talent, one person at a time, becomes our defining challenge. *Human Resource Planning*, roč. 24, č. 4, s. 17-23. ISSN 0199-8986.
- CECHL, Pavel, 2021. Firmy se bojí padesátníků, tratí i stát. *Novinky.cz* [online]. 21. 9. 2021 [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/firmy-se-boji-padesatniku-trati-i-stat-40372542>
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.
- COLLINS, Jim, 2008. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2545-1.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-3829-8.
- DELOITTE, 2020. *Trendy v oblasti lidského kapitálu 2020 v ČR i ve světě* [online]. © 2021 [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/hctrends\\_\\_2020\\_\\_cz.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/hctrends__2020__cz.pdf)
- DRUCKER, Peter F., 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-066-X.

- DRUCKER, Peter F. a Joseph MACIARIELLO, 2006. *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-140-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- GARTNER, 2020. *Společnost Gartner identifikuje pět hlavních priorit v oblasti lidských zdrojů v roce 2020* [online]. Tisková zpráva: ARLINGTON, VA., 4. prosince 2019. [cit. 2021-09-21]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-12-4-gartner-identifies-the-top-five-priorities-for-hr-lead>
- HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-665-3.
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HŮRKA, Petr a kol., 2015. *Pracovní právo*. 2. upravené vyd. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-540-1.
- CHOCHOLOUŠ, Ivan, 2017. Hlava je kapitál. Jak získat nejlepší. *Moderní řízení*, 4/2017, s. 8-11. ISSN 0026-8720.
- JANÍK, Tomáš, Jan SLAVÍK, Veronika LOKAJČKOVÁ, et al., 2014. *Školní vzdělávání: učitel – vyučování, žák – učení*. Brno: Masarykova univerzita. Pedagogický výzkum v teorii a praxi. ISBN 978-80-210-7569-6.
- KEJHOVÁ, Hana, 2017a. Využijme rozdílnost k inspiraci a učení. *Moderní řízení*, 4/2017, s. 3. ISSN 0026-8720.
- KEJHOVÁ, Hana, 2017b. Jak se připravit na revoluci dovedností? *Moderní řízení*, 4/2017, s. 24-25. ISSN 0026-8720.
- KOUBEK, Josef, 2007. Řízení talentů – aktuální téma personalistiky. *Personál: Časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, roč. 13, č. 4, s. 6–7. ISSN 1213-8878.
- KOUBEK, Josef, 2012. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MACHÁČKOVÁ, Kristýna, 2021. Změny práce se lidé bojí. *Lidové noviny, Domov*, středa 22. září 2021, s. 3. ISSN 0862-5921.
- MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON, 2008. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. 12. vyd. Stamford, CT: Thompson. ISBN-13: 978-0-324-59241-2.

- MAYO, Andrew, 2018. Applying HR analytics to talent management. *Strategic HR Review*, roč. 17, č. 5, s. 247–254. ISSN 1475-4398. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2018-0072>
- MICHAELS, Ed, Helen HANDFIELD-JONES a Beth AXELROD, 2001. *The War for Talent*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- MURPHY, Elizabeth, 1997. *Constructivism: From Philosophy to Practice* [online]. 1997 [cit. 2021-09-27]. Dostupné z: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED444966.pdf>
- NADELLA, Satya, 2017. *Satya Nadella představil na mezinárodní konferenci Inspire novou vizi zaměstnancům a partnerům společnosti Microsoft* [online]. © 2019 [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <https://www.msynamics365.cz/satya-nadella-predstavil-na-konferenci-inspire-v-las-vegas-novou-vizi-zamestnancum-a-partnerum-spolecnosti-microsoft/>
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2008. *Personální management*. Praha: VŠEM. ISBN 978-80-86730-31-8.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PULVER, Clint, 2021. *I Love It Here: How Great Leaders Create Organizations Their People Never Want to Leave*. Vancouver: Page Two. ISBN 978-1-989603-37-6.
- SATHE, Sanjay, 2010. The right role for outplacement. *Employment Relations Today*, roč. 37, č. 1, s. 9–15. ISSN 1520-6459.
- SMOLEK, Martin, VÁLEK, Petr, KNĚŽÍNEK, Jan, GALDUŠEK, Petr, CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, RIEDLOVÁ, Eva, ZUKAL, Marek, 2020. *Zákon o zahraniční službě. Komentář*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7598-835-5.
- STEWART, Greg L. a Kenneth G. BROWN, 2011. *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. 2. vyd. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-0-470-53049-8.
- ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie a Martin ŠIKÝŘ, 2017. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-279-2.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TANSLEY, Carole, 2011. What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*, roč. 43, č. 5, s. 266–274. ISSN 0019-7858. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-925-8.

VÁCHOVÁ, Kristýna, 2020. Holistický management v praxi. *BYZMAG.cz* [online]. 27.10.2020 [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <https://www.byzmag.cz/holisticky-management-v-praxi>

VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

## **ZÁKONY (VE ZNĚNÍ POZDĚJŠÍCH PŘEDPISŮ)**

Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě.

Zákon č. 150/2017 Sb., o zahraniční službě.

## **PROVÁDĚCÍ PRÁVNÍ PŘEDPISY (VE ZNĚNÍ POZDĚJŠÍCH PŘEDPISŮ)**

Nařízení vlády č. 62/1994 Sb., o poskytování náhrad některých výdajů zaměstnancům rozpočtových a příspěvkových organizací s pravidelným pracovištěm v zahraničí.

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.

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, kterým se stanoví zařazení prací ve veřejných službách a správě do platových tříd zaměstnanců.

Nařízení vlády č. 302/2014 Sb., o katalogu správních činností.

Nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců.

Nařízení vlády č. 59/2015 Sb., o služebních tarifech a o zvláštním příplatku pro vojáky z povolání.

Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Nařízení vlády č. 304/2018 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů.

# ŘEŠENÍ OTÁZEK K ZAMYŠLENÍ

## KAPITOLA 1: ROLE MANAŽERA V ORGANIZACI

**Otázka k zamyšlení 1.** Proč jsou lidé často považováni za nejdůležitější zdroj organizace a jaký je rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem?

*Lidé jsou nositeli potřebných znalostí, dovedností a schopností a rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů k dosahování cílů organizace. Lidské zdroje jsou lidé, jimiž organizace disponuje a jejichž pomocí dosahuje očekávaných cílů. Lidský kapitál jsou znalosti, dovednosti a schopnosti lidí nezbytné k vykonávání požadované práce a dosahování očekávaných cílů.*

**Otázka k zamyšlení 2.** Proč má být řízení lidí v organizaci odpovědností manažerů?

*Manažeři jsou odpovědní za řízení organizace, a proto mají být odpovědní i za řízení ostatních lidí v organizaci k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*

## KAPITOLA 2: SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACI

**Otázka k zamyšlení 1.** Jaké potřeby si lidé uspokojují prostřednictvím zaměstnání?

*Lidé si prostřednictvím zaměstnání uspokojují rozmanité potřeby od smysluplné práce a spravedlivého výdělků přes perspektivní zaměstnání a přátelské vztahy až po odborný rozvoj až funkční postoj.*

**Otázka k zamyšlení 2.** Co je účelem a obsahem strategie lidských zdrojů?

*Strategie lidských zdrojů, popřípadě personální strategie je východiskem řízení lidských zdrojů v organizaci. Vychází ze strategie organizace a definuje dlouhodobou koncepci řízení lidí v organizaci, zejména optimální způsob jejich získávání, využívání a rozvoje k realizaci cílů organizace.*

## KAPITOLA 3: PRAXE ZAMĚŠTNÁVÁNÍ LIDÍ

**Otázka k zamyšlení 1.** Jak byste charakterizovali formální a neformální pracovní vztahy?

*Jako formální pracovní vztahy se označují zejména pracovněprávní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a upravené pracovněprávními předpisy. Jistou formální povahu (danou právními a vnitřními předpisy) mají také vztahy mezi zaměstnanci v organizaci (zvláště vztahy mezi nadřízenými a podřízenými) a vztahy zaměstnanců k dalším zainteresovaným stranám v organizaci i mimo ni. Jako neformální*



*pracovní vztahy se označují běžné mezilidské a společenské vztahy vznikající přirozeně a spontánně mezi jednotlivci v organizaci i mimo ni.*

**Otázka k zamyšlení 2.** Kdy použít pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce?

*V souladu s ustanovením § 74 odst. 1 zákoníku práce má zaměstnavatel zajišťovat plnění svých úkolů především zaměstnanci v pracovním poměru, ovšem je věcí zaměstnavatele, zda plnění svých úkolů zajistí zaměstnanci v pracovním poměru (na základě pracovní smlouvy), nebo zaměstnanci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce). Rozhoduje zejména předpokládaný rozsah práce, kdy v pracovním poměru může zaměstnanec pracovat v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby, na základě dohody o pracovní činnosti může zaměstnanec pracovat v rozsahu nepřekračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby, a na základě dohody o provedení práce může zaměstnanec pracovat v rozsahu nepřekračujícím 300 hodin v kalendářním roce.*

## **KAPITOLA 4: PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

**Otázka k zamyšlení 1.** Jak by měl podnik v této situaci reagovat?

*Z pohledu plánování lidských zdrojů je nutné předpovědět poptávku po zaměstnancích, to znamená, kolik a jaké zaměstnance bude podnik pravděpodobně dlouhodobě potřebovat, aby zajistil požadovanou práci, stejně jako je nutné předpovědět nabídku zaměstnanců, to znamená, kolik a jaké zaměstnance bude mít podnik dlouhodobě k dispozici, aby uspokojil plánovanou poptávku po zaměstnancích. Přitom je nutné identifikovat další potenciální zdroje zaměstnanců mimo podnik (zaměstnanci jiných organizací, absolventi jiných škol, lidské zdroje v zahraničí apod.). Z pohledu personálního marketingu je možné zlepšit propagaci spolupráce podniku s místním středním odborným učilištěm a na základě perspektivního výrobního programu se pokusit přilákat nové učně a potenciální zaměstnance.*

**Otázka k zamyšlení 2.** Jak předcházet odlivu lidských zdrojů z organizace?

*Odlivu lidských zdrojů z organizace je možné předcházet vytvářením relevantních pracovních podmínek, péčí o zaměstnance a také nastavením výhodných a žádoucích zaměstnaneckých výhod bez dopadu na řádný výkon práce. Identita s organizací a její značkou, možnost ovlivňování strategie a politiky organizace, to vše činí se zaměstnanců nenahraditelné a potřebné jedince, kteří příznivé klima v organizaci jen těžko opouštějí.*

## KAPITOLA 5: ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

**Otázka k zamyšlení 1.** Jaké jsou možné alternativy obsazení uvolněného pracovního místa, například v souvislosti s plánovaným odchodem zaměstnance do starobního důchodu?

*Mezi možné alternativy obsazení uvolněného pracovního místa v souvislosti s plánovaným odchodem zaměstnance do starobního důchodu patří dočasné neobsazení pracovního místa, zrušení pracovního místa nebo sloučení s jiným pracovním místem. Současně je možné změnit pracovněprávní vztah, kdy obvyklý pracovní poměr sjednaný na dobu neurčitou v rozsahu stanovené týdenní pracovní doby nahradí pracovní poměr na dobu určitou, pracovní poměr s kratší pracovní dobou, dohoda o pracovní činnosti nebo dohoda o provedení práce.*

**Otázka k zamyšlení 2.** Jaký je rozdíl mezi zdroji a metodami získávání zaměstnanců?

*Zdroje získávání zaměstnanců zahrnují potenciální uchazeče o zaměstnání nacházející se v organizaci (vnitřní zdroje) i mimo ni (vnější zdroje). Metody získávání zaměstnanců jsou specifické postupy oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání nacházejících se v organizaci (získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů) i mimo ni (získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů).*

## KAPITOLA 6: VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

**Otázka k zamyšlení 1.** Proč se nejčastěji vyžaduje takzvaný strukturovaný životopis?

*V případě takzvaného strukturovaného životopisu se očekává, že uchazeči o zaměstnání uspořádají životopisné údaje logicky a chronologicky do určitých celků, například základní osobní údaje, údaje o dosaženém vzdělání, údaje o dosavadní praxi, údaje o specifických znalostech, dovednostech a schopnostech a podobně. Strukturovaný životopis usnadňuje zpracování a posuzování údajů o uchazečích o zaměstnání. Nicméně není žádný univerzální strukturovaný životopis, který by uchazeči o zaměstnání měli používat. Pro usnadnění práce je tedy nutné strukturu požadovaného životopisu stanovit a uchazeče s ní předem seznámit, například prostřednictvím webových stránek zaměstnavatele, kde se uveřejní předloha strukturovaného životopisu nebo osobního dotazníku pro uchazeče o zaměstnání. Ti jsou potom v nabídce zaměstnání požádáni, aby příslušný formulář nebo dokument vyplnili a odeslali podle pokynů. Všechny údaje, které se takto od uchazečů o zaměstnání získají, budou ve srovnatelném rozsahu a struktuře, což opravdu usnadní zpracování a posuzování údajů o uchazečích o zaměstnání. Zároveň se takto prověřuje počítačovou gramotnost uchazečů o zaměstnání, to znamená, jejich schopnost pracovat s počítačem a internetem.*

**Otázka k zamyšlení 2.** Co by měla zahrnovat příprava na vedení výběrového pohovoru s uchazečem o zaměstnání?

*Příprava na vedení výběrového pohovoru s uchazečem o zaměstnání by měla zahrnovat zejména připomenutí si důležitých údajů o úkolech, povinnostech, pravomocech, odpovědnostech, podmínkách a požadavcích vykonávané práce obsažených v popisu a specifikaci obsazovaného pracovního místa, stejně jako důležitých údajů o uchazeči o zaměstnání obsažených v jeho životopisu. Současně je třeba zvážit postup vedení výběrového pohovoru, stanovit si otázky výběrového pohovoru a vybrat si místo a čas uskutečnění výběrového pohovoru. Vhodným místem pro výběrový pohovor jsou reprezentativní prostory organizace s následnou možností prohlédnout si pracoviště. Vhodným časem pro výběrový pohovor je určitý časový úsek v průběhu běžné pracovní doby v délce 30 až 90 minut podle potřeby.*

## **KAPITOLA 7: ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ**

**Otázka k zamyšlení 1.** Co je výstupem adaptace zaměstnanců?

*Výstupem adaptace zaměstnanců je odborně zapracovaný a sociálně začleněný zaměstnanec připravený vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu.*

**Otázka k zamyšlení 2.** Kdo by měl být odpovědný za adaptaci nového zaměstnance v organizaci?

*Za adaptaci nového zaměstnance v organizaci by měl být odpovědný přímý nadřízený, který si tím vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*

## **KAPITOLA 8: ŘÍZENÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ**

**Otázka k zamyšlení 1.** Jak byste postupovali v případě zjištění opakovaných pozdních příchodů zaměstnance?

*Úspěšné řešení jakéhokoliv problému výkonu zaměstnance, včetně zjištěných pozdních příchodů, vyžaduje ze strany manažera odpovídající přípravu, zejména přesné, úplné a ověřené informace o pochybení ze strany zaměstnance, například z docházkového systému, provedené kontroly apod. Teprve na základě takových informací je možné, aby manažer spolu se zaměstnancem určili příčiny problému a rozhodli o krocích vedoucích k řešení problému.*

*V případě prokazatelně zjištěných pozdních příchodů je na manažerovi, aby se zaměstnance zeptal, z jakého důvodu chodí v poslední době opakovaně pozdě do práce a jak hodlá*

*postupovat dál. Je důležité, aby si zaměstnanec sám uvědomil příčiny a závažnost uvedeného problému a pokusil se vyjádřit vlastní představu o možnostech řešení problému. Změny v dopravě, starost o děti, to jsou lidsky pochopitelné příčiny možných pozdních příchodů, které je možné po vzájemné dohodě a rovněž s ohledem na podmínky a požadavky zaměstnavatele, účinně řešit, například dočasnou úpravou pracovní doby podřízeného. Přitom manažer (za součinnosti zaměstnance) musí vytvořit podmínky pro úspěšné řešení problému a zaměstnanec (za součinnosti manažera) musí realizovat kroky vedoucí k řešení problému. Manažer následně hodnotí realizaci a výsledek řešení problému, získává a poskytuje zaměstnanci odpovídající zpětnou vazbu. Důležité je, aby vyřešení problému bylo společným cílem manažera a zaměstnance. Současně je nutné si uvědomit, že prevencí podobných problémů je otevřená komunikace mezi manažerem a zaměstnancem.*

**Otázka k zamyšlení 2.** Jak byste předcházeli nenaplnění povinností, slibů a závazků zaměstnance týkajících se vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu?

*Základem prevence nenaplnění povinností, slibů a závazků zaměstnance je řízení očekávání, to znamená vyjasňování si představ o tom, co se od zaměstnance očekává, čeho má dosahovat a co k tomu potřebuje. Přitom to není jen o vymezování a vyjadřování těchto očekávání a požadavků, ale také o jejich projednávání a schvalování se zaměstnancem.*

## **KAPITOLA 9: HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ**

**Otázka k zamyšlení 1.** Jaký je rozdíl mezi výkonem a výkonností zaměstnance?

*Výkonem se rozumí výsledek práce a chování zaměstnance vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností plnění, přístupem k práci, přítomností v práci apod.*

*Výkonností se rozumí schopnost zaměstnance podávat určitý výkon, dosahovat určitého výsledku práce a chování.*

**Otázka k zamyšlení 2.** Jakou roli hrají v hodnocení zaměstnanců manažeři a personalisté?

*Manažeři provádějí formální i neformální hodnocení zaměstnanců, vedou hodnotící rozhovory se zaměstnanci, poskytují zaměstnancům zpětnou vazbu nebo kontrolují splnění závěrů hodnocení.*

*Personalisté koncepčně, metodicky, analyticky, organizačně a administrativně podporují hodnocení zaměstnanců v organizaci.*

## KAPITOLA 10: ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

**Otázka k zamyšlení 1.** Co znamená spravedlnost a efektivnost v odměňování zaměstnanců?

*Spravedlnost znamená odměňování zaměstnanců v souladu s pracovněprávními předpisy, zejména odměňování zaměstnanců podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek a podle dosahovaného pracovního výkonu.*

*Efektivnost znamená odměňování zaměstnanců s ohledem na hospodářské výsledky organizace, která zabezpečuje efektivní řízení nákladů práce a financování odměňování zaměstnanců. Produktivita práce roste rychleji než odměny zaměstnanců a odměňování zaměstnanců je financováno z kladných hospodářských výsledků organizace.*

**Otázka k zamyšlení 2.** Mělo by být osobní ohodnocení vyšší u zaměstnanců vykonávajících složitější, odpovědnější a namáhavější práci?

*Ne nezbytně, protože osobní hodnocení se neposkytuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, ale podle dosahovaného pracovního výkonu, to znamená podle výsledků práce a chování zaměstnance. Jinými slovy, nezáleží, jakou práci zaměstnanec vykonává, ale jak zaměstnanec práci vykonává.*

## KAPITOLA 11: VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚŠTNANCŮ

**Otázka k zamyšlení 1.** Setkali jste se v rámci svého vysokoškolského studia s pojmem „učící se“ organizace? Pokud ano, umíte ho vlastními slovy vysvětlit? Které metody vzdělávání jsou z vašeho pohledu pro organizace založené na tomto konceptu vhodné?

*V tzv. učící se organizaci je trvalé učení a vzdělávání lidí součástí pracovního procesu. Pro učící se organizaci jsou typické takové organizační struktury, které umožňují rychlejší přizpůsobení se změnám. Svým pracovníkům umožňuje se vzdělávat a rozvíjet při práci. Důležité jsou také vztahy mezi jednotlivými pracovníky, které by pro podporu sdílení znalostí měly být co nejužší. Organizace, která se snaží sladovat individuální a týmovou výkonnost, svým zaměstnancům zároveň poskytuje příležitosti k aktivnímu zapojení zaměstnanců do procesů tvorby strategie takovým způsobem, aby mohlo dojít ke ztotožnění.*

*Za vhodné lze pro učící se organizaci považovat všechny metody vzdělávání, které jsou blízké samotné práci, rozvíjejí praktické schopnosti a podporují sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Učení je díky výběru různých kombinací klasických i moderních metod (zohledňujících preference zaměstnanců) zabudované do všech procesů, nerozlišuje se explicitně čas strávený prací a učením se. To vede k přirozenému procesu inovací. Volba metod souvisí v neposlední řadě také s vybraným stylem vedení, který dává zaměstnancům prostor pro vlastní rozvoj, participaci na řízení a vyjádření osobního názoru.*

**Otázka k zamyšlení 2.** Co si myslíte o stále častějším využívání firemních účtů na sociálních sítích, které slouží ke sdílení nápadů a poznatků? Pokud se vám líbí následování trendu vzdělávání založeném na využití sociálních platforem, jste připraveni takový účet sami založit a pomáhat naplňovat?

*Tradiční modely učení jsou za námi. Dnes lidé upřednostňují samo-řídící, sociální a neformální platformy pro vzdělávání. Zároveň pod vlivem sílícího zájmu české veřejnosti u nás postupně přibývá firem, které mají tendenci poskytovat vzdělání takovými způsoby, aby bylo dostupné pro každého zaměstnance. Děje se tak i přesto, že míra růstu sociálních médií v posledních letech začíná pomalu oslabovat. I tak – podle statistik – v roce 2021 je počet lidí využívajících sociální média celosvětově více než 3,96 miliardy, přičemž průměrný uživatel má 8,8 účtů na různých sociálních sítích. Přestože přesný údaj o tom, kolik u nás existuje firemních účtů na sociálních sítích sloužících ke sdílení nápadů a poznatků není k dispozici, je možné s ohledem na výsledky aktuálních pokusů o zběžné zmapování online prostředí hovořit přinejmenším o poměrně častém výskytu firemního prostoru pro neformální a ev. informální učení. Takové zjištění navíc koresponduje s novými edukačními trendy andragogiky (vzdělávání dospělých), které jsou spojeny jak se vzrůstajícím využitím moderních technických prostředků, tak s výrazným posunem k aktivizaci dospělého vzdělávaného a individualizaci vzdělávacího procesu.*

*Jak při zakládání firemního účtu, tak při samotném používání sociálních sítí je však nutné vždy přemýšlet o tom, komu a jaké informace dáváme k dispozici, a to i v případě sdílení na první pohled „bezpečných“ obsahů, k nimž bychom mohli zařadit také vzdělávání!*

## **KAPITOLA 12: ŘÍZENÍ KARIÉRY A ŘÍZENÍ TALENTŮ**

**Otázka k zamyšlení 1.** Představte si, že máte v organizaci navrhnout kompetenční model pro vedoucí zaměstnance. Pokuste se vymyslet alespoň tři kompetence pro vedoucí zaměstnance a zdůvodněte jejich zařazení do kompetenčního modelu. Poté se zamyslete nad tím, zda vůbec a jakým způsobem zapadá do vašeho návrhu kompetence vedoucího zaměstnance „práce s talenty v týmu“?

*Protože lze obecně vyjmenovat velké množství manažerských kompetencí, pak se je s ohledem na možnost „jednoduššího“ výběru nabízí rozdělit do skupin, např. na technické dovednosti (pro nižší management), lidské dovednosti (pro všechny úrovně managementu) a koncepční dovednosti (zejména pro vrcholný management). Třídít kompetence lze také třeba podle manažerských funkcí (plánování, organizace, koordinace, vedení, kontrola, hodnocení zaměstnanců apod.) nebo rolí (reprezentant, lídr, tvůrce změn, šířitel podnětů, mluvčí apod.). Z hlediska moderního pojetí řízení lidí v organizaci bývá dnes v souvislosti s výzvami k rozvoji dovedností (u) manažerů nejčastěji připomínána zejména „kompetence*

*k motivování a komunikaci“, „kompetence k hodnocení“ a „kompetence k tvůrčímu vedení/ leadershipu“.*

*V souvislosti s hledáním odpovědi na další dílčí otázku, jejímž obsahem je vyjádření názoru na kompetenci vedoucího pracovníka „práce s talenty v týmu“ a uznání jejího zvláštního postavení mezi ostatními dovednostmi, je vhodné se zamyslet nad tím, jak se v současnosti v moderních firmách výrazně mění role HR manažera: od administrativního pracovníka se přesouvá k vedení společnosti a stává se mu spíše jakýmsi strategickým partnerem. Pokud je část personální práce přenesena na liniové manažery a personalista funguje spíše jako partner, rádce a kouč, je v kompetenci manažera práce s talenty v jeho týmu.*

**Otázka k zamyšlení 2.** S oporou ve znalosti jednotlivých procesů řízení talentů si zkuste představit postupné kroky talent managementu ve vybrané organizaci. Jaká spatřujete slabá místa při realizaci talent managementu?

*Kritických faktorů úspěchu realizace talent managementu je celá řada. K nejvýznamnějším patří nejen všeobecně známý a často diskutovaný problém se zapojením nejvyššího vedení organizace, ale také správně definované klíčové kompetence a jejich „napasování“ na lidi. Zda bude ve výsledku řízení talentů ve firmě opravdu účinné neméně významnou měrou ovlivňuje i schopnost jednotlivých lidí na klíčových pozicích (z)měnit své myšlení a chování.*

*Mezi další slabé stránky TM spadá: netransparentnost procesu a nízká komunikace plánů nástupnictví; nedostatečné komplexní vyhodnocování dosažených cílů TM; chybějící informovanost zaměstnanců o výsledcích v rámci týmů či divizí, podpora cíleného vytváření synergického efektu; časté vnímání subjektivnosti hodnocení talentů ze strany zaměstnanců; nejasné postupy hodnocení talentů; nedostatečné zaměření organizace na globální TM atd.*

*Součástí přípravy na to, jak se vyhnout slabým místům při realizaci TM, je také uvědomění a porozumění jeho přínosů pro organizaci. Základem úspěchu může být například kvalitní zpětná vazba získaná hodnocením talentovaných lidí, o kterou jste se sami postarali, a také postupné zvnitřnění následujícího hesla: „K talentům musíme mít vždy individuální přístup!“*

## **KAPITOLA 13: MOTIVACE A PÉČE O ZAMĚSTNANCE**

**Otázka k zamyšlení 1.** Co znamená situační řízení?

*Situační řízení znamená volbu stylu řízení (autoritativní, byrokratický, partnerský, liberální) podle schopností a motivace zaměstnanců a dalších okolností aktuální situace.*



**Otázka k zamyšlení 2.** Zákonnou povinností zaměstnavatele v oblasti stravování zaměstnanců je poskytnout zaměstnancům čas a prostor ke stravování během přestávek v práci na jídlo a oddech. Co byste mohli udělat nad rámec této povinnosti, abyste zvýšili spokojenost zaměstnanců?

*Mohli byste prodloužit přestávky v práci na jídlo a oddech, lépe vybavit prostory určené ke stravování, poskytovat příspěvky na stravování, zajistit potravinové a nápojové automaty, zřídit jídelnu nebo bufet, nabízet občerstvení a nápoje zdarma a podobně.*

## **KAPITOLA 14: ODCHODY A PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

**Otázka k zamyšlení 1.** Říká se, že zaměstnanci neopouštějí organizace, ale jejich manažery. Jaké vidíte příčiny a řešení tohoto jevu?

*Příčiny nepochybně spočívají v nespokojenosti zaměstnanců se stylem řízení a vedení manažerů, což souvisí zejména se zadáváním úkolů a povinností, s organizací práce, s komunikací, koordinací a kooperací, s poskytováním zpětné vazby, s hodnocením a odměňováním i s příležitostmi k odbornému rozvoji a funkčnímu postupu. Řešení tedy spočívá ve zlepšení postojů a přístupu manažerů v uvedených oblastech řízení a vedení zaměstnanců.*

**Otázka k zamyšlení 2.** Která opatření by mohla přispět k udržení a stabilizaci potřebných zaměstnanců?

*Rostoucí absenci a odchody zaměstnanců, klesající spokojenost a motivaci zaměstnanců, stejně jako klesající produktivitu a kvalitu práce by bylo možné řešit vhodnou rotací práce, rozšiřováním práce nebo obohacováním práce. Přiměřené zvýšení komplexnosti, rozmanitosti, významnosti i autonomie vykonávané práce může posílit důležitost a odpovědnost zaměstnanců, zlepšit využití znalostí a dovedností zaměstnanců a zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců.*



# ŘEŠENÍ TESTOVÝCH OTÁZEK

## **Kapitola 1: Role manažera v organizaci**

1 c, 2 c, 3 c, 4 b, 5 a

## **Kapitola 2: Systém řízení lidí v organizaci**

1 b, 2 c, 3 c, 4 b, 5 b

## **Kapitola 3: Praxe zaměstnávání lidí**

1 b, 2 b, 3 a, 4 b, 5 b

## **Kapitola 4: Plánování lidských zdrojů**

1 a, 2 c, 3 a, 4 b, 5 b

## **Kapitola 5: Získávání zaměstnanců**

1 c, 2 c, 3 c, 4 b, 5 a

## **Kapitola 6: Výběr zaměstnanců**

1 c, 2 c, 3 a, 4 b, 5 c

## **Kapitola 7: Adaptace zaměstnanců**

1 c, 2 a, 3 a, 4 b, 5 a

## **Kapitola 8: Řízení výkonu zaměstnanců**

1 b, 2 b, 3 b, 4 c, 5 a

## **Kapitola 9: Hodnocení zaměstnanců**

1 b, 2 c, 3 a, 4 c, 5 b

## **Kapitola 10: Odměňování zaměstnanců**

1 b, 2 b, 3 b, 4 b, 5 a

## **Kapitola 11: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

1 c, 2 b, 3 b, 4 c, 5 a

## **Kapitola 12: Řízení kariéry a řízení talentů**

1 c, 2 c, 3 a, 4 b, 5 a

## **Kapitola 13: Motivace a péče o zaměstnance**

1 b, 2 a, 3 c, 4 b, 5 a

## **Kapitola 14: Odchody a propouštění zaměstnanců**

1 b, 2 c, 3 c, 4 b, 5 b

Ing. Martin Šikýř, Ph.D., Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D., Mgr. Iveta Chmielová Dalajková, LL.M.

## **SYSTÉMY ŘÍZENÍ LIDÍ V ORGANIZACI**

V roce 2022 vydalo České vysoké učení technické v Praze,  
Masarykův ústav vyšších studií  
Kontaktní adresa: MÚVS ČVUT, Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6  
Kontaktní e-mail: [muvs@cvut.cz](mailto:muvs@cvut.cz)

131 stran

1. vydání elektronicky