

1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO ÚLOHA V PODNIKU

1.1. Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat

- a) materiální zdroje
(stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- b) finanční zdroje a
- c) lidské zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto tří zdrojů je stěžejním úkolem podnikového řízení.

Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká **člověka v pracovním procesu**, tedy jeho **získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům** a v neposlední řadě jeho **osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje**.

Protože **lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání** a protože lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten **nejcennější** a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i **nejdražší zdroj**, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů **jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení**. Konec konců, i v jakékoliv jiné oblasti podnikového řízení (např. v oblasti financí, investic, výroby, prodeje apod.) nejde ani tak o řízení této oblasti, jako o řízení lidí zajišťujících tuto oblast či přispívajících ke splnění jejích úkolů.

První podmínkou úspěšnosti podniku je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje či nikoliv.

V tržních podmínkách je samozřejmé, že o způsobu řízení lidských zdrojů rozhoduje podnik sám, že do jeho výhradní kompetence patří to, jaké bude postavení tohoto řízení v podnikové hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah i strukturu, na které oblasti, na které činnosti se soustředí více a na které méně, jaká bude podniková personální politika a strategie, kolik a jaké pracovníky bude podnik zaměstnávat apod. Stát by měl do této oblasti zasahovat co nejméně a jeho zásahy by měly sloužit především tomu, aby nevznikaly závažnější konflikty mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a nebyly poškozovány oprávněné zájmy ani jedné z obou stran.

1.2. Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů

V praxi i v literatuře se v souvislosti s **personální prací**¹⁾ setkáváme s řadou termínů, jako např. **personalistika**, **personální řízení** či **řízení lidských zdrojů**. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není. Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personalistikou či personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů jako nejmodernějším pojetím personální práce na straně druhé. Lze tudíž konstatovat, že uvedené termíny označují **rozdílné vývojové fáze** a i **rozdílné koncepce personální práce**.

Historicky nejstarší pojetí personální práce chápalo **personální práci jako službu**, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám podniku. Toto pojetí tedy personální práci přisuzovalo výlučně pasivní roli a později se pro ně vžilo označení „**personální administrativa**“. Personální práce v podobě pouhé personální administrativy ovšem přežívá až do současné doby v podnicích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoceňován. Často jde o podniky s autorita-

tivnějším a centralizovanějším způsobem řízení a s nízkou mírou dělby pravomocí.

Již před druhou světovou válkou se začalo prosazovat poněkud odlišné pojetí personální práce. Bylo to v první řadě v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení zmíněných podniků si prostě začalo uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti podniku a tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. V důsledku toho se začala prosazovat i **aktivní role personální práce**, tj. skutečné „**personální řízení**“. Vznikaly personální útvary nového typu, v nichž se formulovala personální politika podniku a rozvíjely metody personální práce. Tyto personální útvary měly již poměrně velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování.

Je třeba konstatovat, že takovýto progresivní přístup k personální práci se před druhou světovou válkou neznárodně objevoval i v řadě českých podniků.

Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí a hospodaření pracovní silou a kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu **operativního řízení**.

Někdy v průběhu 50. a 60. let se ve vyspělém zahraničí začala formovat současná koncepce personální práce, označovaná jako „**řízení lidských zdrojů**“. Řízení lidských zdrojů se stává **jádrém celého podnikového řízení, jeho nejdůležitější složkou**. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru podnikové aktivity. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k **činnosti koncepční, skutečně řídicí**.

Řízení lidských zdrojů v nejnovějším pojetí v sobě **zahrnuje nejen strategické aspekty**, tj. především zaměření na dlouhodobou perspektivu, ale i **orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly**. Pronikavě se zvyšuje zájem o populační vývoj, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob,

¹⁾ Termín personální práce je používán jako nejobecnější termín pro tuto oblast podnikového řízení, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde.

osídlení a životní prostředí, legislativu apod. Personální práce v novém pojetí přestává být záležitostí personalistů samotných, ale stává se **integrální součástí každodenní práce každého vedoucího pracovníka.**

V této souvislosti je třeba s politováním konstatovat, že v České republice je personální práce zpravidla nedoceňovaná a navzdory tomu, že před druhou světovou válkou patřily mnohé naše podniky k průkopníkům moderní personální práce, je současná personální práce u nás většinou spíše ve vývojové fázi personální administrativy a jen pozvolna se začínají uplatňovat prvky skutečného personálního řízení.

Pokud jde o používanou terminologii, pak praxe, ale zčásti i teorie, v naší zemi nerozlišuje mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů a univerzálně se používá termínů personální řízení, popřípadě jen personalistika.

V dalším textu se tedy bude nezdůrazňovat i u nás již vžitý termín personální řízení či personalistika, třebaže přístup k problematice personální práce v publikaci odpovídá nejnovějšímu pojetí personální práce, tj. modernímu řízení lidských zdrojů.

1.3. Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je, jak jsme již viděli, bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovává rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku.

Pokud bychom měli charakterizovat **hlavní úkoly řízení lidských zdrojů** přece jen poněkud méně obecně, došli bychom na základě stávající teorie a praxe v rozvinutých zemích k závěru, že toto řízení se musí zaměřit na:

a) Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku tak, aby v kaž-

dém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků podniku. Jinak řečeno, znamená to *usilovat o zařazení správného člověka na správné místo* a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa.

- b) *Optimální využívání pracovních sil* v podniku, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- c) *Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů* v podniku (tato orientace se prosazuje v onom skutečně nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů a v literatuře se zatím příliš nezdůrazňuje).
- d) *Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku*, tedy rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky.

Zatímco první tři úkoly sledují především zájmy samotného podniku, čtvrtý úkol respektuje oprávněné zájmy jedince – zaměstnance. Od ráží zkušenost, že bez náležité péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné uspokojivě plnit předchozí tři úkoly podnikového řízení lidských zdrojů.

V zájmu plnění těchto hlavních úkolů a dosažení vytyčených cílů v oblasti lidských zdrojů **musí podnikové řízení lidských zdrojů zejména:**

1. Zajišťovat, aby organizace dodržovala všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.
2. Provádět analýzu pracovních míst za účelem stanovení specifických potřeb organizace v oblasti práce (jde vlastně o zjišťování povahy pracovních úkolů a pracovních podmínek a z nich vyplývajících požadavků na pracovní sílu a její pracovní schopnosti).
3. Prognózovat (předvídat) a plánovat potřebu pracovních sil nezbytnou k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů.

4. Zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí této potřeby pracovních sil a v této souvislosti provádět průzkumy trhu práce a zajímat se o populační vývoj a hodnotové orientace lidí.
5. Získávat pracovníky potřebné pro plnění úkolů organizace.
6. Vybírat a najímat pracovníky z uchazečů o práci.
7. Rozmísťovat pracovníky tak, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti ku prospěchu organizace i ke zvýšení spokojenosti samotných pracovníků.
8. Orientovat a vzdělávat pracovníky organizace tak, aby byli připraveni zvládnout nejen nové požadavky svého stávajícího pracovního místa, ale i připraveni na změnu svého pracovního zařazení v rámci podniku, aby tedy byli flexibilní.
9. Vytvářet a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce.
10. Vytvářet a prosazovat vhodné systémy hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a jejich postojů k práci (pracovního chování).
11. Zajišťovat agendu penzionování a propouštění pracovníků.
12. Pomáhat zaměstnancům při zpracování i realizaci plánů jejich kariéry, plánů jejich personálního a sociálního rozvoje.
13. Motivovat pracovníky a vytvářet a realizovat systémy odměňování pracovníků.
14. Hrát roli zprostředkovatele mezi organizací a odbory.
15. Vytvářet systémy projednávání disciplinárních záležitostí a stížností a zajišťovat jejich fungování.
16. Vytvářet a prosazovat programy, týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci.
17. Vytvářet a realizovat systémy podnikové sociální práce.
18. Pomáhat zaměstnancům při řešení osobních problémů, které by mohly ovlivnit jejich pracovní výkon.
19. Vytvářet a zajišťovat fungování systému komunikace se zaměstnanci.
20. Zajišťovat fungování personálního informačního systému, pořizovat, aktualizovat a uchovávat dokumenty týkající se jednotlivých pracovníků, zpracovávat příslušné statistiky a analýzy, v neposlední řadě pak zjišťovat názory a postoje zaměstnanců k aktuálním problémům i podnikovým záměrům.

1.4. Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?

Uvedené úkoly a činnosti směřující k jejich plnění jsou **neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků** organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Každý, kdo řídí práci byt jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Dokonce lze říci, že praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě liniioví či provozní manažeři²⁾, o vrcholovém vedení nemluvě. Proto je důležité, aby si znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce osvojili všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli.

Personální práci vedoucích pracovníků musí někdo řídit, usměrňovat, koordinovat, zajišťovat její odbornost, formulovat zásady a cíle personální práce, určovat postupy při provádění jednotlivých personálních činností apod. V malých podnicích zpravidla tuto práci zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, ve větších podnicích už jsou **specialisté na řízení lidských zdrojů (personalisté)** či dokonce zvláštní **personální útvary**, mnohdy dosti početné a členěné na řadu specializovaných částí.

Zatímco v malých podnicích bývá paleta personálních činností přece jen užší a některé z činností uvedených v předchozí části se provádějí jen v případě potřeby – a tedy nepravidelně, ve velkých podnicích bývá škála personálních činností široká a mnohé z těchto činností jsou na denním pořádku. Velké podniky dokonce zaměstnávají personalisty specializované na určitý úsek personální práce, popřípadě na některé personální činnosti prováděné jen čas od času najímají externí specialisty.

²⁾ Podle průzkumu uskutečněného v rámci The Price Waterhouse Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management v letech 1992 a 1993 ve 13 evropských zemích (včetně České republiky) měli liniioví manažeři významné kompetence v oblasti výběru pracovníků, hodnocení pracovního výkonu pracovníků, odměňování, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci či zvyšování nebo snižování počtu pracovníků. Přitom jejich kompetence ve většině personálních činností během posledních tří let předcházejících průzkumu významně vzrůstaly.

7. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

7.1. Pojetí, úkoly a obecné otázky hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se

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

Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků.

Ačkoliv v některých jazycích (např. v angličtině) je tato činnost označena jako hodnocení pracovního výkonu (tento termín se objevuje i v češtině), nejde ve skutečnosti jen o hodnocení toho, co je obvykle za výkon považováno (tj. výsledků práce), ale výkon je pro účely hodnocení chápán v podstatně širším slova smyslu, tj. jako jednota výsledků práce, pracovního chování i schopností a charakteristik osobností majících vztah k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává (způsobilost pracovníka pro práci na daném pracovním místě a v dané pracovní skupině).

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- a) **Neformální hodnocení**, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotu výsledku práce. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pra-

covních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

- b) **Formální hodnocení** je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivce i skupin pracovníků. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru. Dochází však k němu spíše jen tehdy, nejsou-li k dispozici dostatečně aktuální výsledky běžného periodického hodnocení, nebo došlo-li od posledního hodnocení u daného pracovníka k pronikavým změnám v pracovním výkonu.

Klíčovou roli u všech forem hodnocení pracovníků hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka.

Nadále se budeme zabývat pouze problematikou formálního periodického hodnocení pracovníků.

Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce nebo na pracovní chování pracovníka.

V případě, že se zaměří na výsledky práce, bude operovat s charakteristikami, jako jsou množství, kvalita, včasnost, náklady aj. – tedy charakteristikami většinou dobře měřitelnými a objektivně zjistitelnými.

V případě, že se zaměří na pracovní chování pracovníka, bude operovat s charakteristikami, jako je iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, schopnost se rozhodovat, disciplinovanost, technické znalosti, píle, kvalita práce, ochota, snaha šetřit materiál a zařízení, umění jednat s lidmi atd. Jak lze vidět, budou v tomto případě asi určité problémy s měřitelností charakteristik a jejich spolehlivostí (širší možnost subjektivního přístupu k hodnocení). Mnohem obtížněji se pak budou hledat cesty zlepšení pracovního výkonu i argumenty pro rozhodnutí plynoucí z takového hodnocení pracovníků.

V praxi se obvykle postupuje tak, že se vyvíjí snaha využít všech možností pro hodnocení výsledků práce a vhodně je doplnit o hodnocení pracovního chování z hledisek adekvátních požadavků dané práce, daného pracovního místa a pracovní skupiny. Je pochopitelné, že hodnocení na základě výsledků práce je snadnější v případě dělnických kategorií pracovníků.

V každém případě je třeba **hodnocení na základě výsledků práce a hodnocení na základě pracovního chování pracovníka ještě doplnit hodnocením toho, do jaké míry pracovní schopnosti** (dovednosti, znalosti, vzdělání, charakteristiky osobnosti apod.) **odpovídají formálním požadavkům pracovního místa daným jeho specifikací.**

Jaké jsou **úkoly hodnocení pracovníků**, k čemu vlastně hodnocení pracovníků slouží? Má především za úkol:

1. Rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivce.
2. Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.
3. Umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon.
4. Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení podnikových cílů.
5. Motivovat pracovníky.
6. Rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.
7. Rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka.
8. Vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry.
9. Vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků.
10. Vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru.
11. Vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů.
12. Vytvořit podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních).
13. Vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

Lze si ovšem představit i další úkoly a použití výsledků hodnocení pracovníků. Nikoliv ke všem těmto účelům se výsledky hodnocení pracovníků dají použít a v praxi používají ve stejné míře. Milkovich a Boudreau¹⁾ uvádějí následující pořadí důležitosti, pokud jde o možnosti využití hodnocení pracovníků v podniku:

1. Zlepšení pracovního výkonu.
2. Odměňování podle zásluh.
3. Informování pracovníků o požadavcích práce.
4. Rozhodování o povýšení pracovníků.

5. Poskytování rad pracovníkům.
6. Motivování pracovníků.
7. Hodnocení rozvojového potenciálu (schopnosti) pracovníků.
8. Rozpoznávání potřeb vzdělávání pracovníků.
9. Zlepšování vztahů mezi pracovníky a jejich nadřízenými.
10. Pomoc pracovníkům při stanovování cílů jejich kariéry.
11. Efektivnější přidělování pracovních úkolů.
12. Rozhodování o převedení pracovníků na jinou práci.
13. Rozhodování o vysazení z práce nebo ukončení pracovního poměru.
14. Jedno z východisek dlouhodobého plánování.
15. Vyhodnocování efektivnosti výběru a přijímání pracovníků.

Zahraníční prameny však udávají, že v praxi se výsledků **hodnocení pracovníků zřejmě nejčastěji využívá při:**

- a) Odměňování.
- b) Rozmísťování (povyšování, převedení, přeřazení) a někdy ukončování pracovního poměru. Stávající pracovní výkon je často nejdůležitějším faktorem při zvažování, zda pracovníka povýšit. (I když stávající dobrý pracovní výkon nezajišťuje, že pracovník bude dobře pracovat ve vyšší funkci, přece jen výsledek hodnocení je dosti pravděpodobným prediktorem budoucího výkonu. Mnohdy se však stává, že nepřiliš uspokojivý pracovní výkon v určité funkci je způsoben tím, že práce není pro schopného pracovníka dost motivující a může se stát, že tento pracovník bude vynikající ve vyšší funkci.)
- c) Vzdělávání a rozvoji (individuální či organizované podnikem).
- d) Jako stimul ke zlepšení pracovního výkonu a nástroj motivování pracovníka.

Jak je vidět, **hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech čtyř základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, optimálně využít jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.**

Bylo řečeno, že **formální hodnocení je periodické. Jak často se tedy má organizovat?** Odborná literatura mnohdy doporučuje provádět hodnocení pracovníků jednou za rok, ale nezdá se, že by se tím praxe přehnaně řídila. Spíše je třeba přihlížet ke konkrétní povaze práce v organizaci, ke konkrétním podmínkám a potřebám jednotlivých organizací a organizovat formální hodnocení tak často, jak je nezbytné

¹⁾ Milkovich, G.T. – Boudreau, J.W.: Human Resource Management. Homewood/Boston, Irwin 1991, s. 93 s použitím českého překladu (Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada 1993, s. 148).

nutné informovat pracovníky, jak se vedení podniku dívá na jejich práci. Hodnocení pracovníků různých kategorií může dokonce mít různou periodicitu. To závisí na významu dané kategorie pro souhrnný výkon organizace. Formální hodnocení bude asi častější v podnicích usilujících o maximální flexibilitu, tedy podnicích s větší proměnlivostí povahy práce a požadavků pracovních míst na pracovníka.

Vedle formálního hodnocení je vhodné dvakrát či třikrát do roka formálně zorganizovat určitý druh neformálního hodnocení v podobě diskusí a porad o pracovních úkolech a problémech jejich plnění.

Z předchozího vyplývá že v souvislosti s hodnocením pracovníků je třeba řešit následující klíčové otázky:

1. Proč hodnotit pracovníky?
2. Jaké složky a aspekty práce pracovníků hodnotit?
3. Jak měřit pracovní výkony?
4. Jaké metody hodnocení zvolit?
5. Kdo by měl hodnotit?
6. Kdy a jak často by se mělo hodnocení provádět?
7. Jak sdělit pracovníkům výsledky hodnocení?
8. Jak využívat výsledky hodnocení?
9. Jak uvést hodnocení do souladu se zákony?

Ani na okamžik nelze zapomínat na to, že ústředním problémem každého hodnocení pracovníků je **přesnost a spravedlnost**. Přesnost a spravedlnost je třeba mít na zřeteli při formulování odpovědí na každou z uvedených otázek.

7.2. Pracovní výkon, jeho determinanty a kritéria

Pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.

Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů).

Úsilí je odrazem motivace a týká se množství energie (fyzické nebo duševní) vynaložené pracovníkem při plnění úkolu. Jde o dosti proměnlivou veličinu. Úsilí kolísá nejen v souvislosti se stavem, v němž se pracovník momentálně nachází (např. nemoc, nálada aj.), ale i v souvislosti s povahou úkolu. Přitom pracovní výkon nemusí být vždy úměrný vynaloženému úsilí, zejména nejsou-li přítomny potřebné schopnosti, nebo nepochopí-li pracovník svou roli, svůj úkol.

Schopnosti jsou osobní charakteristiky pracovníka používané při vykonávání práce a potřebné k úspěšnému vykonávání této práce. Zpravidla se v čase příliš nemění a jejich vývoj zpravidla nebývá příliš dynamický. K úspěšnému či přijatelnému vykonávání každé konkrétní práce musí existovat určitá minimální úroveň schopností, především znalostí a dovedností. Zejména tedy úroveň znalostí a dovedností určitého pracovníka tvoří horní hranici jeho výkonu.

Vnímání role či úkolů se vztahuje ke směrům, o nichž se pracovník domnívá, že by na ně měl orientovat své úsilí při práci. Jde tedy o míru pochopení role či úkolu.

K úspěšnému pracovnímu výkonu je zapotřebí, aby byly přítomny všechny tři složky pracovního výkonu a to ve vhodném vzájemném poměru. Jestliže pracovník vynakládá mimořádné úsilí a má vynikající schopnosti, ale nerozumí dobře své roli, pak jeho výkon nejspíše nebude dobrý. Vynaloží mnoho práce, ale špatným směrem. Stejně tak pracovník vynakládající značné úsilí a chápající svou roli a své úkoly, ale postrádající schopnosti, nejspíše také nebude odvádět dobrý výkon. A podobně to bude s pracovníkem majícím dobré schopnosti a chápajícím svou roli a úkoly, který je však líný a vynakládá málo úsilí. Pracovník však může do jisté míry kompenzovat nedostatek v jedné oblasti přebytkem v další nebo obou zbývajících oblastech.

Chceme-li posuzovat výkon pracovníka či nějaké skupiny pracovníků, musíme nejdříve zvážit, která kritéria výkonu jsou dané práci přiměřená. Musíme zároveň zvážit jejich **spolehlivost, jejich citlivost na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce.** Základními a univerzálními kritérii jsou **kvantita, kvalita a včasnost plnění**, ale zpravidla s nimi při hodnocení pracovního výkonu nevystačíme a snažíme se nalézt a uplatnit i kritéria další a detailnější. Protože hodnocení pracovního výkonu pracovníka je zaměřeno nejen na výsledky práce, ale i na pracovní a sociální chování, schopnosti a další vlastnosti jedince, uveďme si alespoň některé z možných kritérií pro každou součást pracovního výkonu.

Vybraná kritéria pracovního výkonu (hodnocení pracovního výkonu)

Výsledky: prodej výrobků či služeb (realizované výsledky práce)
množství vyrobených výrobků (množství práce)
kvalita výrobků (kvalita práce)
odpadovost / zmetkovitost
úrazovost
množství obslužených zákazníků
spokojenost zákazníků
množství reklamací

Chování: a) pracovní: ochota přijímat úkoly
úsilí při plnění úkolů
dodržování instrukcí
ohlašování problémů
hospodárnost
zacházení se zařízením
vedení potřebných záznamů
dodržování pravidel
řádná docházka
podávání návrhů (např. zlepšovacích)
kouření, požívání alkoholu či drog na pracovišti

b) sociální: ochota ke spolupráci
jednání s lidmi
vztahy ke spolupracovníkům
vztah k zákazníkům
chování k nadřízeným / podřízeným
styl vedení lidí

Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti:
znalost práce
dovednosti
fyzická síla
schopnost koordinace činnosti
vzdělání
diplomy a osvědčení
podnikavost
cílevědomost
ctižádostivost
sociální potřeby
samostatnost

spolehlivost
vytrvalost
přizpůsobivost
organizační schopnosti
verbální schopnosti
znalost jazyků
loajalita
čestnost
tvořivost
schopnost vést lidi
smysl pro osobní odpovědnost
odolnost vůči zatížení a stresu

Všimněme si, že **kritéria výsledků práce umožňují měření, zatímco zbývající kritéria jsou neměřitelná a umožňují tudíž subjektivní přístup k hodnocení. Ale ani v případě měřitelných kritérií není hodnocení pracovního výkonu bezproblémové. Je totiž třeba výslovně definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný.** Je tedy třeba **stanovit normy výkonu**, a to výslovně a písemně. Normy by měly umožňovat měřit úroveň výkonu a umožňovat rozlišování pracovníků podle jejich výkonu. Je pochopitelné, že normy musejí být šity na míru jednotlivým povinnostem práce a měly by pamatovat na rozdílnost prací obecně a rozdílnost prací vykonávaných v různých podmínkách.

Zatím jsme uvažovali determinanty a kritéria pracovního výkonu mající souvislost s pracovníkem. Nesmíme však zapomínat na **faktory pracovního výkonu, které s pracovníkem nesouvisejí a pracovník je nemůže ovlivnit.** Pokud bychom si však neuvědomili jejich vliv a míru tohoto vlivu na pracovní výkon pracovníka, mohly by se promítnout do jeho hodnocení a poškozovat jej. Zároveň však nelze existenci těchto faktorů zneužívat k nepřiměřenému omlouvání výkonu pracovníka. Obojímu zabráníme tím, že tyto faktory důkladně prozkoumáme.

Některé z nejdůležitějších faktorů tohoto druhu jsou:

1. Nedostatečné využití času pracovníka (nedostatečné zadávání úkolů) nebo přetížení navzájem si konkurujícími úkoly (špatná organizace práce, překrývání kompetencí).
2. Zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci.
3. Nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci.
4. Nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků.

5. Nedostatečné vysvětlení práce, nedostatečná instruktáž, nedostatky v zadávání úkolů.
6. Nedostatky ve školení a doškolování pracovníků.
7. Typ kontroly pracovníka.
8. Teplota, osvětlení, hluk, výpary aj.
9. Nevhodné uspořádání pracoviště.
10. Nevhodné tempo strojů (např. linek).
11. Životní podmínky pracovníka (situace v rodině, bydlení, časově náročná dojíždka do zaměstnání, nemoc apod.)
12. Štěstí.

Tyto faktory by neměly být chápány jako přímé determinanty individuálního výkonu, ale jako faktory modifikující efekt úsilí, schopností a vnímání role.

Jedním z nejvýznamnějších úkolů managementu je vytvářet pro pracovníky přiměřené pracovní podmínky a příznivé pracovní prostředí (a příznivě ovlivňovat i životní podmínky pracovníků) za účelem odstranění nebo alespoň minimalizování vlivu těchto faktorů na výkon pracovníka.

7.3. Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků má zhruba devět fází, které lze rozdělit do tří časových období:

a) Přípravné období má čtyři fáze:

1. Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
2. Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst. Na základě toho si lze vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku a o možnostech jeho zlepšení i představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na něž se hodnocení zaměří, i o jejich požadavcích na pracovníka.
3. Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výko-

nu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.

4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává.

b) Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

5. Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků rozhodující fází. Klíčovou otázkou přitom je, kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat a vlastně hodnocení provádět.
6. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit a získat tak retrospektivní informaci. Písemný záznam omezuje pozdější spory a diskuse, je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i ukládána.

c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:

7. Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Zpravidla se při tom porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce, chování pracovníků se standardními požadavky na chování a schopnosti a další vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa, jeho specifikací. Existuje přitom značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu (výsledky) je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu.
8. Pohovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka. Na ní záleží, zda bude mít hodnocení pracovníka motivační efekt či nikoliv.
9. Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivity hodnocení.

7.4. Kdo hodnotí pracovníky?

Teorie a zpravidla i praxe se shodují, že **nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený**. Ten také provádí **závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení**, ať už je porizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, **vede pohovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení**.

Hodnocení prováděné bezprostředním nadřízeným má své výhody. Bezprostřední nadřízený zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za nichž pracuje, a často i zázemí pracovníka a jeho možné vlivy na práci pracovníka. Provádí neformální hodnocení a formální hodnocení tak představuje logické vyústění neformálního. Jeho hodnocení je častěji pracovníky přijímáno jako hodnocení znalce a existuje tady i jakýsi „otcovský“ vztah, při němž se hodnocení spíše přijímá. Mezi nevýhody patří nebezpečí subjektivní deformace či nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného.

Hodnocení pracovníka provádějí však i jiné osoby, popřípadě je možné je provádět kolektivním způsobem či způsobem minimalizujícím vliv lidského činitele.

Nadřízený bezprostředního nadřízeného může fungovat jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného a signalizovat tak, že proces proběhl řádně a byl spravedlivý. Může však hodnocení provádět zcela sám.

Mezi výhody patří to, že se překonává nebezpečí nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného. Je to také výhodné zejména tehdy, jestliže je hodnocení východiskem pro povyšování či odměňování. Zajišťuje také jednotný způsob hodnocení ve větší skupině pracovníků. Nevýhodu představuje možný nedostatek kontaktu s jednotlivými pracovníci a jednotlivými pracovníky. Může jít o hodnocení z příliš velkého odstupu.

Hodnocení prováděné **pracovníkem personálního útvaru** není příliš častý případ. Spíše se používá tehdy, kdy v podstatě neexistuje nejbližší nadřízený (např. při maticové organizační struktuře - třeba v konzultantských nebo právnických firmách nebo nestabilních výzkumných týmech zřízovaných pro realizaci nějakého projektu - tam personalista hodnotí pracovníka na základě shromážděných dílčích hodnocení jednotlivých vedoucích týmů, jimiž během určitého období hodnocení prošel), kdy hodnocení slouží vzdělávání a rozvoji pracov-

níků nebo vyhledávání vhodných pracovníků pro nové úkoly podniku. Hodnocení se v tomto případě obtížně organizuje, bývá založeno na různé kvalitě podkladů a je závislé na schopnostech příslušného personalisty posoudit úkoly a požadavky dané práce.

Hodnocení **nezávislým externím hodnotitelem** (např. psychologem) je použitelné k hodnocení spíše jen některých aspektů pracovního výkonu nebo pracovního či rozvojového potenciálu pracovníka.

Hodnocení zákazníkem se zpravidla používá v případech, kdy se pracovník bezprostředně stýká se zákazníkem. Mezi jeho nebezpečí patří, že nespokojenost zákazníka s výrobkem či službou se transformuje do kritiky pracovního výkonu pracovníka, který reprezentuje v kontaktu s ním podnik. Jiné nebezpečí spočívá v tom, že zákazník je k provádění hodnocení častěji stimulován v případě nespokojenosti než spokojenosti. Pravděpodobnost, že se častěji vyskytnou negativní a často i k hodnocenému pracovníkovi neobjektivní a nespravedlivá hodnocení, je tedy dosti velká. Pokud se hodnocení od zákazníka vyžaduje, dělá je často dosti formálně a bez rozmyšlení, jen aby vyhověl. Neměla by se tedy o ně opírat personální rozhodnutí.

Hodnocení prováděné spolupracovníkem či častěji skupinou spolupracovníků (v tom případě je průměrováno) bývá přijatelně spolehlivé, spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka a jeho výkon. Toto hodnocení bývá pro hodnoceného přijatelnější, je při něm přece jen v rovnoprávnějším postavení než v jiných případech. Spolupracovníci jsou však málokdy ochotni se v hodnocení angažovat.

Hodnocení podřízeným je málo používané. Vhodné je jen tehdy, když podřízení důvěrně znají povahu práce svého nadřízeného. Spíše je zaměřeno na pracovní chování nadřízeného. Výhodou je to, že nadřízený získá představu o tom, jak jej jeho podřízení vidí a může k tomu přihlédnout při zlepšování své práce. Nevýhodu představuje dosti silná tendence vyřizovat si účty s nadřízeným (je-li hodnocení anonymní), popřípadě mnohdy výrazná snaha se zalíbit (není-li anonymní).

Neustále vzrůstá význam a používání **sebehodnocení**. Je vhodné jako příprava pracovníka na hodnotící pohovor, popřípadě jako jeden z několika pohledů, které je možné navzájem konfrontovat. Nejčastěji má formu zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnotícího formuláře. Někdy se používá zvláštních formulářů, z nichž není pracovníkovi zřejmé, jak budou jeho odpovědi např. bodovány či jinak hodnoceny. Má to zajistit větší otevřenost a pravdivost odpovědí. Vhodné je, když se pracovníkům dá na srozuměnou, že hodnocení bude použito v zájmu

jejich rozvoje, obohacení práce, zlepšení pracovních podmínek apod. Vhodné také jako pilotní akce před pravidelným hodnocením. V tomto případě může posloužit ke zlepšení jeho obsahu i průběhu. Odstraňují se při něm vlivy interpersonálních vztahů na hodnocení a subjektivita v posuzování jiných. Pracovník si uvědomuje požadavky své práce a to, jak je plní, a může tak být podněcován ke zlepšení. Mezi nevýhody patří to, že může být zdrojem natírání na růžovo. Lidé často nejsou schopni objektivně ohodnotit sami sebe, popřípadě ochotni to udělat a zveřejnit, mají spíše tendenci se přeceňovat.

Týmové hodnocení se používá k překonání úskalí jednostrannosti a subjektivity hodnocení. Tým bývá zpravidla složen z bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků, psychologa, popřípadě dalších osob. Hodnocení pracovníci se přitom spolupodílejí na práci týmu, popřípadě se zúčastňují na výběru kritérií a na výběru členů týmu. Obdobný tým se někdy používá ke shrnování hodnocení pracovníka získaného z různých zdrojů (od různých hodnotitelů).

Assessment centre²⁾ představuje pokus o minimalizaci vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníků. Nelze jej však používat univerzálně. Vyrůstá však jeho používání při vyhodnocování rozvojového potenciálu vedoucích pracovníků. Poskytuje komplexnější obraz schopností a pracovního výkonu (sice v umělých podmínkách a za relativně krátkou dobu) a tím, že je celý proces výrazně formalizován, se omezuje působení subjektivních vlivů. Je to poněkud neosobní hodnocení a je tedy častěji akceptováno hodnocenými. Panuje všeobecný souhlas s tím, že vysoký výkon na současném pracovním místě ještě nezaručuje vysoký výkon ve vyšší funkci. Tím, že assessment centre posuzuje pracovníka komplexně, nejen výsledky jeho práce, je zejména pro potřeby rozmístování a vzdělávání vedoucích pracovníků velmi vhodným způsobem hodnocení.

Uvedené způsoby hodnocení nelze využívat stejně pro všechny účely hodnocení. Univerzálnější použitelnost má hodnocení bezprostředním nadřízeným, nadřízeným bezprostředního nadřízeného, spolupracovníky, týmové hodnocení a někdy do této skupiny bývá zařazováno i hodnocení zákazníky. Na druhé straně však např. hodnocení podřízeným či sebehodnocení se používá spíše pro účely seberozvíjení a sebezdokonalování pracovníka.

7.5. Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně a navíc mívají ještě řadu variant. Uvedme stručně alespoň několik častěji používaných reprezentantů těchto metod.

a) Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)

Častěji se používá pro **hodnocení manažerů a specialistů** a má následující **postup**:

1. Stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, kterých má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak má být těchto cílů dosaženo.
3. Vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Podnikání opatření ke zlepšení, jsou-li zapotřebí.
6. Stanovení nových cílů.

Aby byla metoda úspěšná, je třeba splnit určité **podmínky**:

1. Cíle musejí být kvantifikovatelné a měřitelné.
2. Cíle, jejichž dosažení není měřitelné nebo alespoň ověřitelné, by měly být pokud možno vynechány.
3. Cíle by měly být dosažitelné.
4. Cíle by měly vyvolávat zaujetí, být podnětné.
5. Měly by být formulovány písemně, jasně, stručně a jednoznačně.
6. Při jejich stanovování a při zpracování plánů by měl být ponechán prostor pro součinnost pracovníků.
7. Cíle a plán postupu musejí sloužit jako základna pro pravidelné rozhovory o pracovním výkonu mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Tyto pravidelné rozhovory poskytují vedoucímu pracovníkovi i zaměstnanci příležitost posoudit a projednat dosavadní postup plnění cílů a v případě potřeby i cíle upravit.

b) Hodnocení na základě plnění norem

Metoda se nejčastěji používá pro **hodnocení výrobních pracovníků** a **postup** při jejím použití je následující:

1. Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu.
2. Seznámení pracovníků s normami.
3. Porovnávání výkonu každého pracovníka s normami.

²⁾ Bližší informace o assessment centre v části 5.5.

Určitý problém vyvolává **stanovení norem**. Zpravidla se přitom používá **následujících metod**.³⁾

Metoda	Použití
Průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka.	V případě, že úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou stejné nebo téměř stejné.
Výkon vybraných jedinců.	V případě, že úkoly vykonávané všemi jednotlivými pracovníky jsou v podstatě stejné a bylo by obtížné a časově náročné použít průměrného výkonu skupiny.
Časová studie.	Práce obsahující opakující se úkoly.
Vzorek práce, výběrová metoda	Necyklické typy práce, při nichž se vykonává množství různých úkolů a není stanoven přesný postup nebo cyklus.
Názor experta.	V případech, že není možné použít některou z předchozích metod.

Výhodou metody je to, že výkon je posuzován pomocí **vysoce objektivních měřítek**. Aby však byla efektivní, je třeba, aby normy byly považovány pracovníky za spravedlivé a přiměřené. Nevýhodou metody je to, že **neumožňuje porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst**.

c) Volný popis

Metoda vyžaduje aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení.

Problémem je, že délka i obsah popisu bývají u různých hodnotitelů různé a různí hodnotitelé mají různé vyjadřovací schopnosti. Hodnocení různých hodnotitelů a různých hodnocených lze tedy těžko porovnávat. Mnozí hodnotitelé také nepřihlížejí jen k současnému výkonu

³⁾ Porovej Byars, L.L. - Rue, L.W.: Human Resource Management. Homewood, Irwin 1987, s. 247.

hodnocených, ale spíše k dlouhodobému (průměrnému) výkonu. Nezdídka je popis ovlivněn i osobním vztahem hodnotitele k hodnocenému.

d) Hodnocení na základě kritických případů

Metoda vyžaduje, aby hodnotitel vedl **písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka**. Záznamy obsahují informace o pracovním chování ilustrujícím jak uspokojivý, tak neuspokojivý výkon. Případy shromážděné za určité období pak tvoří základnu pro vyhodnocení výkonu pracovníka i vodítko pro pracovníkovu další práci.

Hlavní **nevýhodou** je to, že se od hodnotitele vyžaduje, aby záznamy pořizoval pravidelně. To může být nudné a zabírat mnoho času. Také **pojetí kritického případu je nejasné** a může být různě interpretováno. Může vyvolávat napětí a konflikty mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Pracovník má dosti nepříjemné pocity, když si jeho nadřízený dělá nějaké poznámky.

e) Hodnocení pomocí stupnice

Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, znalost práce atd.).

Používá se tři typů posuzovací stupnice:⁴⁾

1. **Číselná**, kdy každé kritérium práce je odstupňováno pomocí číselných hodnot (bodů) a význam jednotlivých kritérií může být odlišen různým bodovým rozpětím, různými bodovými hodnotami či různými váhami používanými k výpočtu průměrného bodového ohodnocení. K souhrnnému hodnocení pracovního výkonu lze použít součet bodů nebo prostého či váženého aritmetického průměru bodů za všechna kritéria.
2. **Grafická**, kdy je hodnocení každého kritéria vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Tato křivka jasně dokumentuje silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka.
3. **Slovní**, kdy je buď vhodným slovem obdobně jako na školním vysvědčení (např. výborný, velmi dobrý, atd.) hodnocena u každého

⁴⁾ V angličtině se pro jakoukoliv následující podobu posuzovací stupnice - tedy i pro číselnou nebo slovní stupnici - používá termín „graphic rating scale“.

kritéria úroveň výkonu, nebo je předložen hodnotiteli odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu pracovníka. Ten pak charakteristiku, která podle jeho mínění nejlépe odpovídá výkonu pracovníka, označí.

Lze samozřejmě použít i některou z kombinací uvedených typů posuzovací stupnice.

Metoda má některé závažné **slabiny**. Někdy nejsou hodnotitelé schopni interpretovat nebo porozumět slovnímu popisu stejně, ať už je to způsobeno různou zkušeností, vzděláním či osobností hodnotitele. Problémem bývá i výběr jednotlivých kritérií hodnocení a popis úroveň, na jaké jsou pracovníkem plněna. Dostí často se totiž vyskytují formuláře zpracované podle jakéhosi univerzálního vzoru a z nich jsou přejata i kritéria málo vhodná pro posuzování pracovního výkonu na konkrétním pracovním místě. Naopak mohou být opomenuta kritéria, která mají pro vykonávání práce na daném pracovním místě mimořádný význam.

f) Checklist

Checklist je vlastně dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv (zpravidla označuje buď odpověď ano nebo ne). Formulací může být někdy i značné množství. Odpovědi zpravidla vyhodnocuje specialista v personálním útvaru a při vyhodnocování může být jednotlivým formulacím přisuzována různá váha.

Nevýhodou této metody je to, že vyžaduje důkladnou přípravu. Je časově náročná, protože pro každou skupinu pracovních míst vyžaduje jiný formulář a specifické formulace. Obtížnější je i proškolení hodnotitelů. Přesto bývá častěji zatížena subjektivismem hodnotitele a otázky mohou být různými hodnotiteli různě interpretovány.

g) Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování

Jde o metodu, která má **hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce**. Jde vlastně o určitou variantu checklistu či již zmíněné hodnotící stupnice. Není ani tak zaměřena na výsledky práce jako na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnosti výkonu, tedy na pracovní chování. **Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.**

Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě, pracovní chování při plnění úkolu bývá zařaditelné do pěti až sedmi bodovaných stupňů (např. 7 - vynikající, 6 - velmi dobré, 5 - dobré, 4 - průměrné, 3 - podprůměrné, 2 - velmi špatné, 1 - nepřijatelné), z nichž každý je doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou chování sloužící jako vodítko pro hodnotitele. Ten pak stupeň odpovídající nejpřiměřenější formulaci označí. To se udělá pro všechny úkoly práce a výsledné hodnocení může být vyjádřeno součtem, kombinací či průměrem dosažených bodových hodnot.

Klasifikační stupnici zpravidla připravují vedoucí pracovníci společně s držiteli pracovních míst. Přitom se dodržuje následující **postup**:

1. Identifikují se a definují jednotlivé úkoly pracovního místa.
2. Napíše se popisy možného pracovního chování pro každý úkol každého typu pracovního místa. Mělo by být napsáno pokud možno co nejvíce těchto popisů chování pro každý pracovní úkol.
3. Na základě shody mezi manažery a držiteli pracovních míst se vytvářejí stupnice odpovídajícího typu pracovního chování doplněné již o vzorové popisy pracovního chování.

Výhodou metody je především to, že na přípravné fázi se podílejí sami držitelé pracovních míst, že je to společné dílo. To zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení bude pro pracovníky přijatelné. Popisy vycházejí ze skutečnosti a ze zkušeností zaměstnanců i manažerů. A konečně, metoda má dostatečnou zpětnou vazbu na pracovní výkon pracovníka.

Nejzávažnější nevýhodou metody je její náročnost na čas a úsilí ve fázi přípravy a kromě toho je třeba připravit různé formuláře pro různé práce (pracovní místa, zaměstnání) v podniku.

h) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

Jde o metody porovnávající výkon dvou nebo více jedinců.

Nejčastěji se používá:

1. **Střídavé porovnávání.** Hodnotitel vybírá se seznamu pracovníků toho nejlepšího a zapíše jej na první místo nového seznamu. Poté vybírá nejhoršího a zapíše jej na konec nového seznamu. Ze zbývajících pracovníků opět vybírá nejlepšího a nejhoršího a nový seznam podle pořadí výkonu se tak zaplňuje od konců ke středu.
2. **Párové porovnávání.** Hodnotitel má seznam pracovníků a na základě určitého kritéria (např. množství práce) porovnává pracovníka

uvedeného na prvním místě s pracovníkem uvedeným na druhém místě a označí toho lepšího z nich. Pak porovnává pracovníka uvedeného na prvním místě s pracovníkem uvedeným na třetím místě a zase označí lepšího z nich. Postup se opakuje do té doby, dokud není porovnán každý s každým. Pracovník, který získal nejvíce označení je považován za nejlepšího a pracovník, který získal nejméně označení za nejhoršího. Vhodné je pro tyto účely používat kartiček se jmény a pořadovými čísly pracovníků a přísně dodržovat pořadí. Problém nastává, jestliže pracovníků je velké množství. Pak je metoda poněkud neobratná.

3. *Povinné rozdělení.* Hodnotitel porovnává výkon pracovníků a má za úkol přiřadit určité procento pracovníků vždy určité úrovni pracovního výkonu tak, aby křivka rozdělení četností pracovníků se co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení. Mohou být stanovena i určitá vodítka, např. povinné procento nevyhovujících pracovníků a totéž procento vynikajících pracovníků (např. 10 %). Zbytek mezi nimi tvoří vyhovující pracovníci. Mohou být popřípadě požadovány jiné kvóty, ale doporučuje se, aby stupňů relativní úrovně pracovního výkonu byl lichý počet a aby byly symetrické vzhledem ke středu rozdělení. Problémy nastávají u malých skupin pracovníků, kde nelze metodu smysluplně použít.

Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle výkonu se liší od ostatních metod tím, že hodnocení pracovního výkonu jedince je funkcí výkonu ostatních pracovníků a výkon různých skupin pracovníků tedy nelze porovnávat. Je to metoda relativní. Nelze tedy bez dalšího předpokládat, že nejlepší pracovník jedné skupiny je lepší než druhý nebo další nejlepší v jiné skupině. Lze dokonce říci, že nejhorší pracovník jedné skupiny může být lepší než nejlepší pracovník skupiny jiné. Metody tedy nejsou příliš vhodné např. pro účely odměňování. Spíše jsou využitelné pro účely vytváření soutěživého prostředí, motivování pracovníků a zlepšování výkonu uvnitř pracovní skupiny.

i) Assessment centre⁵⁾

Assessment centre kromě výběru a vzdělávání pracovníků lze použít i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvoje potenciálu především manažerů a specialistů.

Výhodou metody je určitá komplexnost posouzení. Nevýhodou pak

to, že assessment centre informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách a ten nemusí nutně korespondovat s výkonem v reálu, např. v podmínkách konkrétního řízení lidí s různými osobnostními charakteristikami a různým chováním.

K hodnocení pracovníků (spíše jen k hodnocení některých jejich stránek) lze použít i některé z metod, které se běžně používají k výběru pracovníků, např. testy dovedností a znalostí (viz část 5.5).

7.6. Sdělování výsledků hodnocení pracovníkům, pohovor o výsledcích hodnocení

Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a projednány s nimi. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. (Vhodné je poskytovat pracovníkům jejich hodnocení v písemné formě určitou dobu před pohovorem.) **Je třeba společně nalézt i způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily, popřípadě zvážit další důsledky hodnocení** (odměňování, změna zařazení, vzdělávání, plánování kariéry aj.). Vše tomu slouží **hodnotící pohovor. Zpravidla jej s hodnoceným pracovníkem vede jeho bezprostřední nadřízený.**

Pohovor může být, zejména není-li dobře připraven, poněkud nepříjemným zážitkem jak pro hodnoceného, tak pro hodnotitele. Mnohdy má totiž hodnocený pracovník lepší verbální a argumentační schopnosti než jeho hodnotitel a ten pak bývá zaháněn do defenzivy. Lidé také neradi říkají svým spolupracovníkům do očí nepříjemné věci. Kromě toho si téměř každý hodnotitel uvědomuje, že výsledky hodnocení nemusejí být zcela objektivní a průkazné. Proto se často hodnotitelé bojí pohovoru více než hodnocení.

Hodnotící pohovor je oficiální, formální setkání a musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán.

Pohovor by měl:

1. Zhodnotit stávající výkon pracovníka, popřípadě výkon v uplynulém období.
2. Formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu.
3. Rozpoznat problémy a/nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce.

⁵⁾ Bližší informace viz část 5.5.

4. Orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty.
5. Zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným.
6. Umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, vyslechnout jeho názor.
7. Zabezpečit podklady pro odměňování.
8. Rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci.
9. Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce.

Mimořádný význam má **volba stylu pohovoru**. Styl se může pohybovat od výrazné dominance hodnotitele až ke stylu, kdy hodnotitel a hodnocený se podílejí aktivně na pohovoru jako rovnoprávní, vzájemně si naslouchající partneři, společně hledající řešení. Neměla by se připustit žádná úroveň dominance hodnoceného.

Pohovor, kdy výrazně dominuje hodnotitel (sdělovací typ pohovoru) je zpravidla kontraproduktivní. Nanejvýš hodnoceného informuje. Pohovor, v němž se kombinuje sdělování s přesvědčováním je lepší, ale pokud hodnotitel nemá talent přesvědčovat, není příliš pravděpodobné, že pracovník bude akceptovat to, co je od něj požadováno. Pohovor typu sdělování - naslouchání již zapojuje hodnoceného do diskuse o tom, co by se mělo udělat ke zlepšení výkonu. Bude pravděpodobně již efektivnější a najde u pracovníka příznivější odezvu. Nejvhodnější typ pohovoru je ovšem plně **participativní pohovor** vytvářející z hodnotitele a hodnoceného rovnoprávné partnery společně hledající řešení. Zapojuje totiž pracovníka do přemýšlení o cestách ke zlepšení výkonu, řešení mu nejsou nařizována. Vhodné je přitom vytvořit takovou atmosféru, aby hodnocený pracovník nabyl přesvědčení, že vlastně na nápady a opatření směřující ke zlepšení výkonu přišel sám.

Úspěšnost pohovoru mohou ovlivnit následující skutečnosti:⁶⁾

1. Čím více se zaměstnanci podílejí na procesu hodnocení, tím bývají zpravidla spokojenější s pohovorem a s hodnotitelem a tím pravděpodobněji budou cíle zlepšení budoucího výkonu akceptovány a splněny.
2. Čím více bude hodnotitel (nadřízený) používat pozitivní motivační postupy (nalezení a ocenění dobrého výkonu nebo kladných stránek výkonu, zdůrazňování toho, že hodnocení a pohovor mají sloužit

především rozvoji pracovníka, zvyšování jeho spokojenosti s prací a přínosu, který pro něj z dobře vykonávané práce plyne), tím spokojenější bude zaměstnanec, tím spíše bude získán pro další zlepšení výkonu.

3. Společné hledání a stanovování konkrétních cílů zlepšení výkonu má za následek výraznější nápravu než jen všeobecná diskuse či kritika.
4. Diskuse o momentech, které mohou kazit stávající pracovní výkon pracovníka a společné hledání řešení těchto problémů zlepšuje pracovníkův výkon.
5. V oblastech pracovního výkonu, které jsou kritizovány nejvýrazněji dojde nejpravděpodobněji k menšímu zlepšení, než když jsou kritizovány méně důrazně.
6. Čím větší prostor mají při pohovoru zaměstnanci pro vyjádření svých názorů, tím jsou s pohovorem spokojenější.
7. Jestliže mají zaměstnanci možnost si před pohovorem záležitosti samostatně rozmyslet a na pohovor se připravit, zvyšuje to přínos pohovoru.
8. Čím výrazněji zaměstnanci cítí, že výsledky hodnocení jsou provázány s oblastí odměňování, tím přínosnější je pohovor a tím úspěšnější bude náprava problémů.

Pohovor může nejen zlepšit výkon pracovníka a být pro něho přínosný a podnětný, ale může být velmi užitečný i pro druhou stranu. Vedoucí pracovník provádějící pohovor má dosti ojedinelou příležitost uvědomit si přiměřenost svých schopností (především schopností komunikovat a vyjednávat) a svého chování a poučit se o potřebě rozvoje některé z jejich stránek.

7.7. Problémy a chyby hodnocení pracovníků a cesty jejich překonávání

Při hodnocení pracovníků hraje, jak již bylo několikrát zmíněno, značnou roli osobnost hodnotitele i to, že mnohé aspekty pracovního výkonu pracovníka nelze objektivně změřit. Kromě toho se do pracovního výkonu pracovníka promítají i vlivy pracovníkem neovlivnitelné, které jsou však často obtížně identifikovatelné a obtížně identifikova-

⁶⁾ Upraveno podle Byars, L.L. - Rue, L.W.: Human Resource Management. Homewood, Irwin 1987, s. 256-257.

telny je i podíl těchto vlivů na pracovním výkonu. Hodnocení pracovníků je tedy silně vystaveno **nebezpečí subjektivismu**, nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení počínaje a vlastním hodnocením pracovních výsledků, chování a schopností pracovníka konče.

Nejčastěji se při hodnocení pracovníků, kromě již zmíněného špatného výběru kritérií a metod a nepřihlížení k objektivním vlivům, vyskytují následující **chyby**:

- a) Přílišná shovívavost. Jde o případ, kdy při hodnocení pracovníků jsou hodnocení pracovníci výrazně koncentrováni na pozitivním konci stupnice, místo aby byli rozptýleni po celé stupnici hodnocení.
- b) Přílišná přísnost je opačným případem.
- c) Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice (všichni nebo většina jsou jakoby průměrní a nikomu není zdánlivě ublíženo, nikdo není příliš vyzdvižen a tedy nezpychne).
- d) Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek (preferovat u hodnocených ty stránky pracovního výkonu a ty způsoby a přístup k práci, které sám preferuje).
- e) Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky.
- f) Tzv. halo efekt, kdy se hodnotitel nechá unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného (první dojem, vystupování, vzhled, výsledky v případě nějaké - třeba ojedinělé - složky pracovního výkonu apod.) a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu pracovníka.
- g) Přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd.
- h) Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení (např. snaha nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu pracovníků, snaha vylepšit jejich tvář v případě, že hodnocení je nástrojem změn v odměňování atd.).

Všechny tyto chyby jsou v rozporu se smyslem a účelem hodnocení pracovníků, znemožňují srovnatelnost hodnocení v různých částech organizace a vlastně je znehodnocují a narušují i úspěšné provádění personálních činností, které se o hodnocení pracovníků opírají.

Problémem bývají i postoje hodnocených pracovníků k hodnocení. Jestliže pracovníci dojdou k názoru, že hodnocení se provádí jen kvůli tomu, aby jim způsobilo těžkosti, sotva můžeme počítat s jejich vstřícností.

Abychom se vyhnuli uvedeným chybám je bezpodmínečně nutné:

- a) Důkladně propracovat a vybrat kritéria a metody hodnocení, aby byly přiměřené účelu hodnocení i povaze práce hodnocených pracovníků. Nesnažit se o hodnocení všech kategorií pracovníků jednotným způsobem za každou cenu.
- b) Důkladně připravit všechny dokumenty (formuláře, pokyny, vysvětlivky) používané k hodnocení.
- c) Důkladně vypracovat plán (postup) hodnocení.
- d) Důkladně proškolit pracovníky, kteří budou hodnocení provádět, zpracovávat dokumenty hodnocení a provádět pohovory s hodnocenými pracovníky (komunikační dovednosti).
- e) Informovat zaměstnance o smyslu, cílech, kritériích, použitých normách a metodách hodnocení a zajistit si jejich ochotu k případné spolupráci.

Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací (např. dříve u nás hodnocené společenské aktivity, třídní původ či členství v politické straně). Není přípustné hodnotit pracovníky na základě pracovních norem, které nevznikly jako výsledek pečlivé analýzy práce a jejich podmínek (např. přebírání pracovních norem z jiných podniků, o jejichž pracovních podmínkách nic nevíme a které mohou mít zcela odlišné technické vybavení práce, popřípadě používání intuitivně stanovených norem či norem ohrožujících oprávněné zájmy či zdraví pracovníků). Výkon pracovníků nelze hodnotit na základě nedostatečného pozorování, na základě subjektivních nebo nejasných kritérií. Není přípustné při hodnocení ignorovat podmínky a vlivy ovlivňující sice pracovní výkon, ale nezávislé na hodnoceném pracovníkovi. Je nepřípustné nechat se ovlivňovat osobními sympatiemi nebo antipatiemi hodnotitele k hodnocenému.

Ve vyspělých zemích byly přijaty následující předpisy a zásady:

1. Organizace má povinnost zpracovat písemné pokyny závazné pro hodnotitele a proškolit je.
2. Má rovněž povinnost prověřit, aby předmět, obsah kritéria a metody hodnocení byly v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními (popřípadě zvyklostmi).
3. Obsah hodnocení musí být založen na pečlivé analýze práce na pracovních místech.

4. Výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření.
5. Pracovník má právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch. Své právo může uplatnit prostřednictvím k tomu zřízených podnikových orgánů, odborů či soudů.
Velmi zajímavý **návod jak překonávat některé, především etické problémy hodnocení pracovníků** předkládá M.S. Kellog v podobě zásad, jimiž by se měli vedoucí pracovníci při hodnocení řídit:⁷⁾
 1. Musíš znát důvod pro hodnocení pracovníků.
 2. Hodnot na základě reprezentativních informací.
 3. Hodnot na základě dostatečných informací.
 4. Hodnot na základě relevantních informací.
 5. Buď při hodnocení poctivý a spravedlivý.
 6. Zajisti, aby písemné a ústní hodnocení bylo shodné.
 7. Prezentuj hodnocení jako názor.
 8. Poskytuj informace o hodnocení pouze těm, kteří mají právo je znát.
 9. Neber v úvahu hodnocení, která neproběhla formálně.
 10. Neakceptuj hodnocení předkládané někým jiným, aniž bys znal podklady, které k němu vedly.
 11. Dodržuj zásady hodnocení, které jsi stanovil.
 12. Neposkytuj informace o hodnocení třetí straně bez souhlasu hodnoceného.
 13. Dej písemné hodnocení k dispozici hodnocenému.
 14. Poskytni hodnocenému právo na odvolání.
 15. Umožni hodnocenému pracovníkovi pořídit se na hodnocení.

7.8. Vztah hodnocení pracovníků k jiným personálním činnostem

Hodnocení pracovníků má četné vazby s řadou dalších personálních činností. Ostatně, některé z těchto vazeb již byly zmíněny.

O výsledky hodnocení pracovníků se může opřít **personální pláno-**

vání. Měly by být brány v úvahu nejen při plánování personálního rozvoje pracovníků, ale i při plánování potřeby pracovníků (informace o výkonu stávajících pracovníků jsou důležitým podkladem pro úvahy, jaké a kolik pracovníků bude organizace ke splnění plánovaných úkolů potřebovat) a zvažování možností pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů (hledání rezerv a plánování takových personálních činností, jako je např. vzdělávání, rozmísťování, získávání a výběr pracovníků či odměňování a produktivita práce). Potřeby personálního plánování je pak třeba vzít v úvahu jak při volbě kritérií a metod hodnocení pracovníků, tak v závěrečných fázích procesu hodnocení při směřování hodnocených pracovníků na plnění budoucích úkolů.

Analýza pracovních míst poskytuje v podobě popisu a specifikace pracovního místa pro hodnocení pracovníků nenahraditelnou základnu. Na druhé straně lze výsledků hodnocení pracovníků použít k redesignu jednotlivých pracovních míst, zejména pak ke zlepšování pracovních podmínek a vůbec odstraňování faktorů ovlivňujících pracovní výkon pracovníka, ale nezávislých na pracovníkovi samotném, na jeho vůli.

Hodnocení pracovníků (zejména nových) tvoří základnu pro posuzování efektivnosti **získávání a výběru pracovníků**, zejména pak pro posuzování vhodnosti použitých metod výběru pracovníků. Styl hodnocení pracovníků, spravedlnost hodnocení a další charakteristiky hodnotícího procesu mohou jednak ovlivnit pracovní atraktivitu organizace (spoluvytvářejí její pověst), jednak ovlivnit fluktuaci a tím i potřebu získávání nových pracovníků. Problémy se získáváním pracovníků se na druhé straně odrážejí ve snižování nároků na výkonnost nejen nových, ale i stávajících pracovníků (má-li podnik problémy se získáváním pracovníků, snaží se omezovat odchody pracovníků, a to i těch, kteří nepodávají žádoucí pracovní výkon, vytváří se tak atmosféra nenáročnosti). Kvalita výběru pracovníků, používaná kritéria a metody i celkový přístup k výběru pracovníků samozřejmě také ovlivňují pracovní výkon.

Již bylo konstatováno, že výsledky hodnocení pracovníků jsou důležitým podkladem pro identifikaci potřeby **vzdělávání a rozvoje pracovníků**, na druhé straně vzdělávání a rozvoj pracovníků přispívá k odvádění žádoucího pracovního výkonu a samozřejmě i k neustálému zlepšování pracovního výkonu.

Stejně tak je hodnocení pracovníků důležité pro oblast **odměňování**, determinuje tarifní zařazení pracovníka, výši jeho mzdy či platu a odměn, v neposlední řadě často i poskytování zaměstnaneckých vý-

⁷⁾ Kellog, M.S.: What To Do About Performance Appraisal. New York, AMACOM 1975, s. 10-11. Citováno podle Chruden, H.J. - Sherman, A.W.Jr.: Managing Human Resources. Cincinnati, ..., South-Western Publishing Co. 1984, s. 235.

hod. Úroveň, přiměřenost a spravedlivost odměňování má pak výrazný dopad na pracovní výkon pracovníků, zejména pak na jejich pracovní chování. Možnosti organizace v oblasti odměňování také mohou do jisté míry modifikovat představy vedení o žádoucím a přijatelném výkonu.

Pokud jde o **rozmístování pracovníků**, je hodnocení pracovníků nejdůležitějším podkladem pro rozhodování o povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propuštění či penzionování. Rozmístování pracovníků, představující účelné spojování pracovníků s pracovními místy, se odráží jak ve výkonu jednotlivců, tak celé organizace. Promyšlená, spravedlivá a srozumitelná politika rozmístování pak může mít významný motivační účinek.

Hodnocení pracovníků samozřejmě ovlivňuje oblast **pracovních vztahů**. Pokud je hodnocení pracovníků zásadové a spravedlivé, podložené objektivními kritérii a objektivně zjištěnými informacemi a v souladu se zákony, je i pro zaměstnance a jejich organizace (odborníky) přijatelné jako argument pro personální rozhodnutí. Nesmíme však zapomínat na to, že do přípravy hodnocení, do rozhodování o kritériích a metodách hodnocení i do kontroly jeho žádoucího průběhu by měli být zapojeni všichni pracovníci a vhodná je i spolupráce s odborníky. Hodnocení pracovníků je zpravidla lépe přijímáno, jestliže vedení podniku umožní např. odborníkům o otázkách hodnocení vyjednávat.

Hodnocení pracovníků může signalizovat i nedostatky v oblasti **péče o pracovníky**. Náležitá péče o pracovníky, její neustále zlepšování je naopak významným motivátorem a zpravidla se pozitivně odráží v úrovni výkonu pracovníků jednak bezprostředně, jednak prostřednictvím např. snadnějšího získávání pracovníků, a tudíž lepší možnosti provádět náležitý a náročnější výběr.

7.9. Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru

Hodnocení pracovníků vyžaduje úzkou spolupráci a koordinované úsilí personálního útvaru a vedoucích pracovníků všech úrovní, zejména pak liniových manažerů.

Mimořádnou roli hrají právě **vedoucí pracovníci**. Jejich úkolem je

hodnotit výkon svých – zpravidla bezprostředních – podřízených (a to jak neformálně, tak formálním způsobem), popřípadě vyhodnocovat informace poskytované jinými hodnotiteli, vyplňovat formuláře používané k hodnocení a předkládat je personálnímu útvaru, popřípadě dalším oprávněným příjemcům, projednávat výsledky hodnocení se svými podřízenými a hledat společně s nimi cesty vedoucí ke zlepšování pracovního výkonu a v neposlední řadě sledovat, jak pracovníci plní závěry hodnocení. Jejich povinností během přípravného období je seznamovat podřízené s důvody, cíli, kritérii a metodami hodnocení a získávat je pro pozitivní přístup k akci. Podílejí se na přípravě hodnocení, především na výběru kritérií a metod, v případě potřeby i na přípravě popisů a specifikací pracovních míst a stanovování norem pracovního výkonu.

Personální útvar má na starosti odbornou, organizační a kontrolní stránku hodnocení pracovníků. Navrhuje systém formálního hodnocení a po konzultacích s vedoucími pracovníky, popřípadě s držiteli pracovních míst vybírá kritéria a metody hodnocení, navrhuje a připravuje formuláře používané k hodnocení pracovníků. V případě potřeby organizuje a zajišťuje vypracování či revizi popisů a specifikací pracovních míst nebo norem pracovního výkonu. Školí vedoucí pracovníky v tom, jak správně provádět hodnocení a vést hodnotící pohovor a zpracovává k tomu účelu písemné směrnice. Dbá na to, aby bylo hodnocení prováděno na základě aktuálních údajů a aby se dodržovala stanovená pravidla a zákony. Poskytuje rady a odbornou pomoc vedoucím pracovníkům. Uchovává záznamy o hodnocení jednotlivých pracovníků a zabezpečuje, aby se informace o hodnocení jednotlivých pracovníků nedostávaly do nepovolaných rukou. Provádí výzkum a rozvíjí metody směřující ke zlepšení hodnocení pracovníků a zajištění jeho objektivnosti a spravedlnosti.

9. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

9.1. Pojetí a postavení v systému personální práce

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává **celoživotním procesem**. A v tomto procesu se hrává stále větší roli podnik a jím organizované vzdělávací aktivity.

Základním zákonem podnikání současnosti je **flexibilita a připravenost na změny**. A flexibilní a připravená na změny musí být v první řadě podniková pracovní síla. A tak se zákonitě péče o **formování pracovních schopností pracovníků podniku stává jedním z nejdůležitějších úkolů podnikové personální práce**. Je totiž třeba zajistit, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byla neustále s určitým předstihem v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky využívané nebo využitelné v podniku a aby podniková pracovní síla byla schopna pružně reagovat na požadavky a potenciální možnosti trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení podnikového mechanismu.

Intenzivní technický rozvoj přinášející nové objevy, rychle se měnící technologie a požadavky trhu na kvalitu a technickou úroveň výrobků a služeb prostě vyžadují, aby si pracovníci osvojovali nové znalosti a dovednosti. Všeobecné tendence k růstu podniků, k růstu objemu jejich výroby a neustálému obměňování sortimentu výrobků a služeb, rozvoj kooperačních vztahů, potřeba neustálého zdokonalování organizace výroby a práce i hospodaření nejen pracovní silou, ale všemi vstupy výrobního procesu, růst složitosti řídicích operací v neustále se měnících podmínkách, rozvoj informačních technologií a mnohé další, co je charakteristické pro tržní ekonomiku – to všechno vyžaduje, aby nejen

řídící pracovníci všech úrovní, ale všichni pracovníci bez rozdílu byli v každém okamžiku připraveni reagovat na nové úkoly.

Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, tedy jakási podélná, longitudinální flexibilita) je hlavním úkolem podnikového vzdělávání pracovníků.

Neméně důležité je však i zvyšování **použitelnosti pracovníků** tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita, které můžeme říkat příčná, transverzální).

Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné **rekvalifikační procesy** v podniku, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které podnik nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak podnik potřebuje.¹⁾ I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu podniku je součástí podnikového vzdělávání pracovníků.

Podnik ovšem nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je nutné **přizpůsobovat pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa** v podniku, používané technice, technologii, podnikovému stylu práce apod. Nové pracovníky tedy musí podnik **doškoloval, přeškoloval, nebo je alespoň adaptovat na podnikové zvláštnosti, podnikový mechanismus a podnikovou kulturu** v procesu, který se nazývá **orientace pracovníka**. I tyto činnosti patří do sféry podnikového vzdělávání pracovníků.

Formování pracovních schopností v moderních systémech personální práce **překračuje hranice pouhé kvalifikace** a stále více zahrnuje i **formování sociálních vlastností, formování osobnosti pracovníka**, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy motivace pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.

¹⁾ Je třeba připomenout, že *povolání* je činnost, pro kterou byl člověk vyškolen nebo vyučen, zatímco *zaměstnání* je činnost, kterou skutečně vykonává na svém pracovním místě, bez ohledu na to, zda pro ni byl vyškolen nebo vyučen.

Jak je vidět, podnikové vzdělávání pracovníků, či lépe řečeno podnikové formování pracovních schopností pracovníků, je poměrně široce koncipovaná personální činnost, která, jak ještě uvidíme, má významné vazby na ostatní personální činnosti.

9.2. Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka (zaměstnance) podniku

V souvislosti s formováním pracovních schopností je třeba rozlišovat pojmy „**formování pracovních schopností člověka**“ a „**formování pracovních schopností pracovníka**“. Zatímco v prvním případě jde o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje, ve druhém případě jde o formování pracovních schopností pracovníka konkrétního podniku či jiné organizace. Jde o aktivitu, která souvisí s prací, kterou pracovník vykonává, či s organizací, ve které pracuje, o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou zaměstnavatelem v rámci jeho personální a sociální práce. Formování pracovních schopností pracovníka je tedy součástí formování pracovních schopností člověka, a to tou součástí, v níž se angažuje zaměstnavatel.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

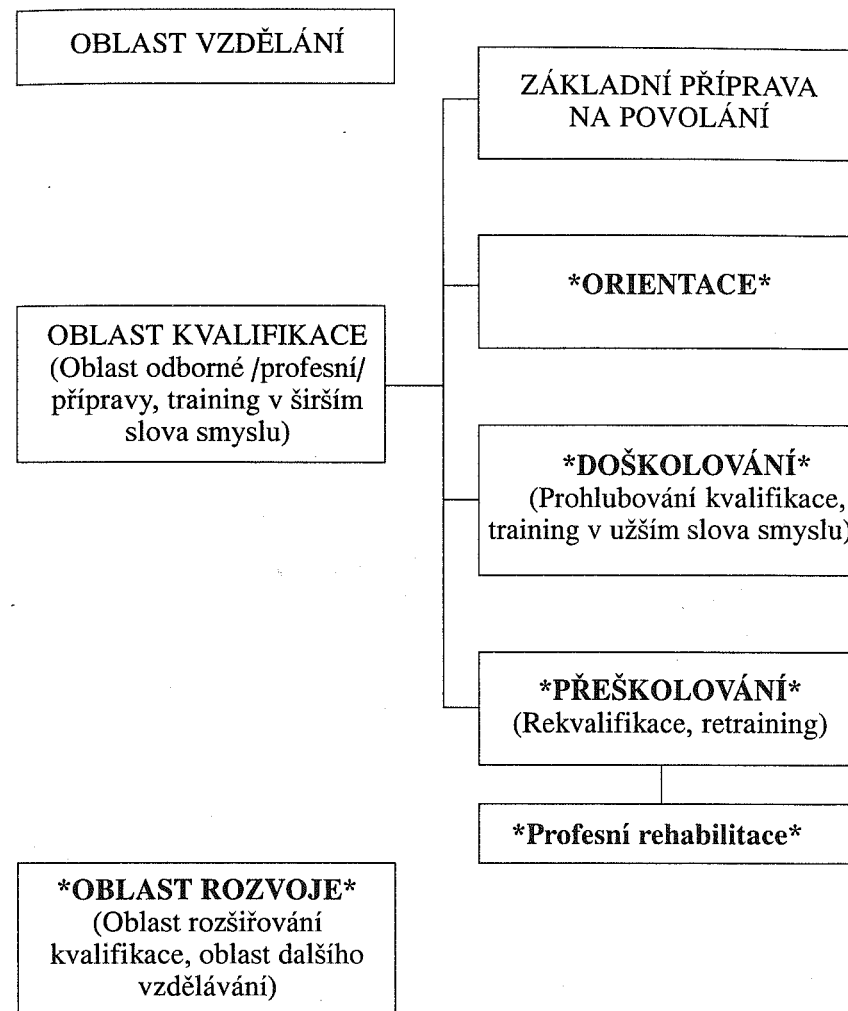
- a) *oblast vzdělání*
- b) *oblast kvalifikace*
- c) *oblast rozvoje*

Podrobněji tento systém a aktivity podniku v něm zobrazuje schéma 9.1.

V **oblasti vzdělání** se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovních schopnosti i další sociální vlastnosti. Oblast vzdělání je tedy orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita podniků.

Pro **oblast kvalifikace**, nebo také **odborné (profesní) přípravy**, se

Schéma 9.1. Systém formování pracovních schopností člověka



Poznámka: Tučným písmem psané a hvězdičkou označené vzdělávací aktivity bývají součástí podnikového vzdělávání pracovníků.

ve světě vžilo označení **training** (v širším slova smyslu). Uskutečňuje se v ní proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Oblast kvalifikace je tedy **orientována na zaměstnání** a zahrnuje jednak **základní přípravu na povolání**, jednak **doškolení**, neboli **prohlubování kvalifikace**. Zvláštním případem je pak **přeškolení**, neboli **rekvalifikace**. Stále častěji se do této oblasti zahrnuje i tzv. **orientace pracovníků**.²⁾

V rámci formování pracovních schopností pracovníků se **podniky zpravidla angažují v plné míře při orientaci pracovníků a doškolení pracovníků**, popřípadě i **při přeškolení pracovníků**, dochází-li k němu z iniciativy podniku.

Základní příprava na povolání se většinou uskutečňuje mimo podnik a i ta část základní přípravy na povolání, v níž se podnik angažuje (příprava na dělnická povolání v podnikovém učňovském zařízení, resp. její praktická část) se netýká pracovníků podniku (personálu) a stojí tedy mimo systém podnikového vzdělávání pracovníků.

Orientace, jak jsme již viděli, není nic jiného než úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na podnik, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový pracovník přijat.

V případě **doškolení (prohlubování kvalifikace, trainingu v užším slova smyslu)** jde o pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jedná se tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho stávajícího pracovního místa, vyvolaným změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.

V zahraničí bývá doškolení chápáno jako určité právo zaměstnance a v některých zemích (např. Německo, Francie, Švédsko) je povinnost podniku organizovat doškolení pracovníků zakotvena v tripartitních dohodách či kolektivních smlouvách.

Doškolení je považováno jednak za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity podniku, jednak za nástroj zvyšující šance (konkurenceschopnost) pracovníků na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce.

²⁾ Problematikou orientace pracovníků se podrobněji zabývá kapitola 6.

Přeškolení (rekvalifikace, retraining) je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k **osvojení si nového povolání**, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních. Rekvalifikace může být **plná nebo částečná** (ve druhém případě jsou některé znalosti a dovednosti původního povolání využitelné v povolání novém).

Zvláštním případem rekvalifikace je tzv. **profesní rehabilitace**, směřující k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání.

V rámci podnikového vzdělávání pracovníků se odehrává jen ta část rekvalifikace, kterou iniciuje podnik. Mnohé rekvalifikační procesy iniciují státní nebo lokální instituce trhu práce v rámci realizace politiky zaměstnanosti a nezřídka rekvalifikaci iniciují také sami jednotlivci, kteří nenalezli uspokojení v dosavadním povolání či vidí pro sebe lepší šanci na trhu práce, přeorientují-li se na povolání jiné.

Třetí oblastí formování pracovních schopností člověka je **oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace)**. Je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání stávajícího zaměstnání. Velice výrazné je přitom zaměření na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které nezřídka překračují i meze oboru. Vedle formování ryze pracovních schopností náleží v této oblasti významné místo i **formování sociálních vlastností, formování osobnosti jedince**. Lze tedy konstatovat, že **rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj**. V neposlední řadě **formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval ke zlepšování mezilidských vztahů v podniku**.

I rozvoj ve svých důsledcích vede ke zvýšení pracovního výkonu a flexibility pracovní síly, ale především vede k podstatnému zvýšení šancí jedince pokud jde o jeho pracovní uplatnění v podniku i na mimopodnikovém trhu práce. V neposlední řadě může v souvislosti s hlubším porozuměním vazbám vykonávané práce na práce ostatní zvýšit jeho míru uspokojení s vykonávanou prací.

V oblasti rozvoje se výrazněji projevuje individuální iniciativa lidí, nicméně i v podnikové personální práci – zejména v zahraničí – je rozvoji pracovníků přikládán mimořádný význam, zejména pokud jde o řídicí pracovníky a specialisty.

V poslední době lze pozorovat zvýšený zájem podniků zejména o takové rozvojové aktivity, jakými jsou vzdělávání v oblasti vedení lidí a komunikace, jazykové vzdělávání, kursy práce s osobními počítači apod. V rámci podnikového vzdělávání však lze nalézt i takové aktivity, které nezvyšují pracovní potenciál pracovníků a nepřinášejí podniku bezprostřední efekt, ale přispívají spíše ke zlepšování životních podmínek zaměstnanců či k aktivnímu trávení volného času. V každém případě však i tyto aktivity zlepšují vztah zaměstnanců k podniku a pochopitelně i spokojenost zaměstnanců. To samozřejmě může mít zprostředkovaně pozitivní dopad i na pracovní výkon. Podniky vytvářejí podmínky, aby se v těchto oblastech jejich zaměstnanci mohli vzdělávat především po pracovní době a mnohdy plně, nebo alespoň zčásti hradí náklady takového vzdělávání.

9.3. Systém podnikového vzdělávání pracovníků

Jak již bylo řečeno, podnikové vzdělávání pracovníků se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu (tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti, formování pracovních týmů aj.) u osob, které jsou v organizaci v pracovním poměru.

Do systému podnikového vzdělávání pracovníků patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolení iniciované podnikem a rozvoj iniciovaný podnikem.

V podnikovém systému vzdělávání pracovníků se angažuje nejen **personální útvar** (resp. jeho oddělení vzdělávání pracovníků) či dokonce **zvláštní útvar vzdělávání pracovníků**, ale také **všichni vedoucí pracovníci a odbory** či jiná sdružení zaměstnanců. V některých zemích (např. v Německu) jsou zřizovány zvláštní komise pro podnikové vzdělávání pracovníků, složené ze zástupců vedení podniku i zaměstnanců, popřípadě z externích odborníků.

Podnikové vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se nejčastěji vyskytuje **úzká spolupráce podniku s externími odborníky či mimopodnikovými vzdělávacími institucemi.**

Intenzita a šíře záběru podnikového vzdělávání pracovníků závisí na podnikové personální politice a podnikové personální strategii. Exis-

tují podniky, které dávají přednost získávání již „hotových“, odborně náležitě připravených pracovníků. Tento způsob však klade značné nároky na získávání a výběr pracovníků.

Další skupina podniků se uchyluje k podnikovému vzdělávání pracovníků jen tehdy, když je to naléhavě zapotřebí. K podnikovému vzdělávání dochází náhodně, nepravidelně a mnohdy je to kampaňovitá záležitost.

Avšak většina podniků ve vyspělých zemích (pravidlem to bývá u podniků středních a velkých) věnuje vzdělávání svých pracovníků trvalou pozornost, má vypracovanou svou vlastní koncepci vzdělávání, vyčleněnou skupinu lidí, kteří se touto problematikou zabývají, a má nezřídka i své vlastní vzdělávací instituce. Tyto aktivity podniků bývají podporovány i daňovou politikou nebo dokonce státními dotacemi.

9.4. Systematické podnikové vzdělávání pracovníků

Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním pracovníků je dobře organizované systematické vzdělávání.

Je to **neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.** Jimi se rozumí především existence skupiny či skupin pracovníků (často jsou členy i externí odborníci), iniciujících podnikové vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku. Důležitá je i existence standardních i speciálních školicích programů, přiměřeně vybavených školicích zařízení (pro školení mimo pracoviště) či vhodných podmínek (pro školení na pracovišti). Je třeba mít i vlastní či smluvně zajištěné externí školitele, popřípadě mít alespoň představu, jakým způsobem se bude školení zabezpečovat v případě, že podnik nemá vlastní vhodné vybavení.

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby formování pracovních schopností pracovníků podniku (používá se i termín **identifikace potřeby vzdělávání**). Následuje **fáze plánování vzdělávání** během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se školení bude týkat, oblastí, obsahu a metod školení, apod. **Třetí fází cyklu je vlastní proces školení, tedy realizace vzdělávacího procesu.** Protože

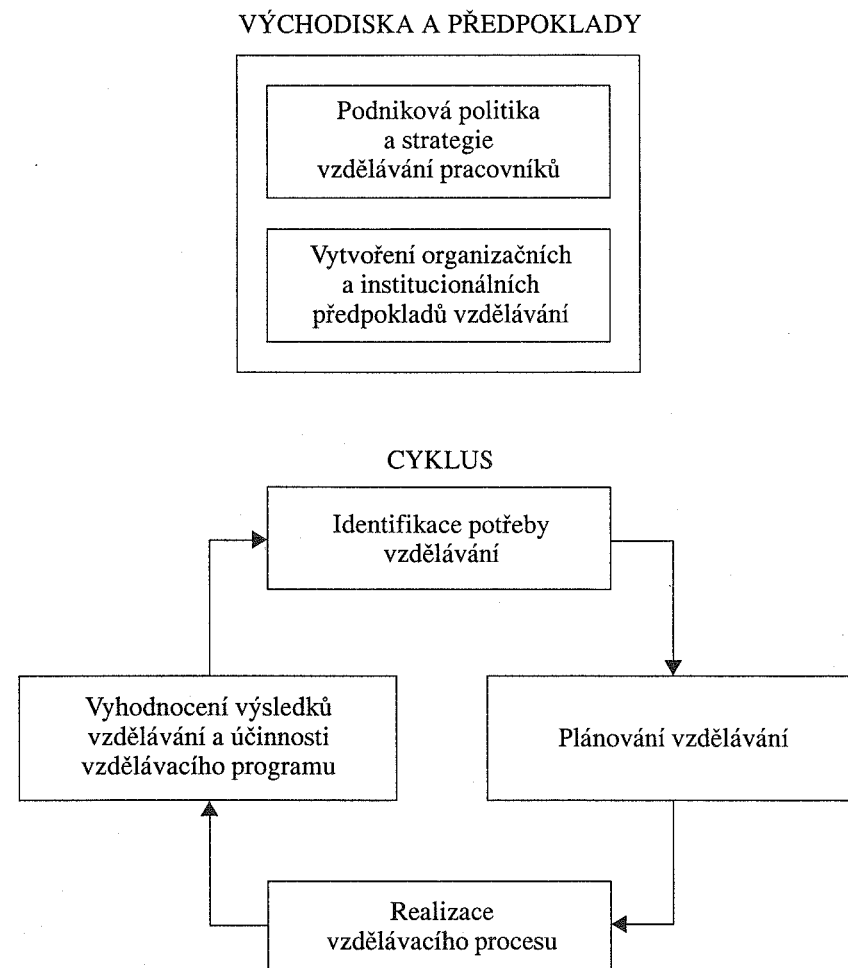
podnikové vzdělávání pracovníků bývá dosti nákladnou záležitostí, musí podnik pochopitelně zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se přitom osvědčily nástroje, metody použité ke vzdělávání pracovníků. Proto následuje **fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod**. V této fázi se objevují skutečnosti, ke kterým se pak přihlíží v dalším cyklu, především pak ve fázi identifikace potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání.

Základní cyklus systematického podnikového vzdělávání pracovníků znázorňuje schéma 9.2.

Systematické podnikové vzdělávání pracovníků má mnoho předností. Jsou to především:

- a) Soustavně dodává podniku náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce.
- b) Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb podniku.
- c) Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti pracovníků.
- d) Pracovní výkon a produktivitu práce, kvalitu výrobků a služeb zlepšuje výrazněji než při jiném způsobu vzdělávání.
- e) Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil.
- f) Průměrné náklady na jednoho školeného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- g) Lépe umožňuje předvídat dopady ztrát pracovní doby souvisejících se vzděláváním a umožňuje tedy i lépe eliminovat dopad těchto ztrát pomocí organizačních opatření.
- h) Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím.
- i) Uspodňuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi hodnocení pracovníků.
- j) Zlepšuje vztah pracovníků k podniku a zvyšuje jejich motivaci.
- k) Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a usnadňuje získávání pracovníků.
- l) Zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců podniku.
- m) Zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuální pracovní síly i její potenciální šance na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce.
- n) Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.
- o) Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

Schéma 9.2. Základní cyklus systematického formování pracovních schopností (vzdělávání) pracovníků



Pramen: Zpracováno podle Cole, G. A.: Management: Theory and Practice. London, DP Publications 1990, s. 413. Úpravy autor.

Jistě by bylo možné nalézt i další výhody. V každém případě představuje systematické podnikové vzdělávání pracovníků jeden z nejvýznamnějších a nejefektivnějších nástrojů plnění všech čtyř hlavních úkolů podnikové personální práce: uspokojování požadavků pracovních míst na pracovní schopnosti pracovníků a zařazování správných pracovníků na správné místo, optimální využívání pracovníků, formování týmů a pracovních vztahů a v neposlední řadě personální a sociální rozvoj pracovníků.

V rámci systematického podnikového vzdělávání pracovníků mají klíčové postavení zejména tři fáze: identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Tyto fáze rozhodují o tom, jak bude vypadat vlastní proces školení a jak bude vypadat jeho účinnost v dalších cyklech podnikového vzdělávání pracovníků. Proto se jimi budeme zabývat podrobněji.

9.5. Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby podniku v oblasti kvalifikace a vzdělávání představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou **obtížně kvantifikovatelné** vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.

Kvalifikaci a vzdělání prostě dovedeme měřit a posuzovat jen velmi primitivními způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání, resp. vyučeností, v obou případech v kombinaci s délkou praxe. Individualitu pracovníka, jeho specifické schopnosti, vlastnosti, talent, jeho přístup k řešení úkolů, jeho postoje – prostě všechno to, co v podstatě rozhoduje, do jaké míry se např. absolvování určitého stupně školního vzdělání či jiné základní přípravy na povolání a délka praxe promítnou do jeho pracovního výkonu – však žádným měřením postihnout neumíme.

Proto i fáze **identifikace potřeb** podniku v oblasti kvalifikace a vzdělání jeho zaměstnanců je založena na **odhadech a aproxima-**

tivních postupech. Má tedy spíše povahu experimentu, jehož výsledky pak na závěr celého cyklu vstupují jako zkušenosti do následující fáze identifikace potřeby vzdělávání a modifikují tak další cyklus podnikového vzdělávání pracovníků.

V obecném smyslu slova je potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělání představována jakoukoliv disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn.

Každé pracovní místo (zaměstnání) klade na pracovníka určité požadavky. Jednoduchá práce je spojena s menšími požadavky, nevyžaduje, aby pracovník řešil nějaké složitější problémy, spíše jde o rutinní záležitosti. Složitější práce však již vyžaduje např. speciální znalosti, pochopení složitějších principů a vazeb, speciální dovednosti, vysokou kvalitu práce, spolupráci s ostatními pracovníky, jejich řízení, rozhodování atd. Změny vyvolané technickým rozvojem, zavedením nové technologie, nové organizace výroby či práce, změnou sortimentu výrobků aj. mohou mít v těchto souvislostech různý dopad, odrážející se v různé potřebě vzdělávání pracovníků jednotlivých kategorií.

Potřeba vzdělávání může vyplynout i ze soustavného sledování kvality výrobků či služeb, využívání zdrojů, využívání pracovní doby, stability pracovníků na jednotlivých pracovištích i v celém podniku apod.

Možných zdrojů informací využitelných pro účely identifikace potřeby vzdělávání je tedy značné množství a jen zřídka lze bezpečně stanovit nějaké pořadí důležitosti jednotlivých faktorů určujících aktuální potřebu vzdělávání či perspektivní potřebu kvalifikace a vzdělání v podniku.

V praxi se postupuje tak, že se **analyzuje širší nebo užší škála údajů**, získaných jednak z běžného podnikového informačního systému, jednak ze zvláštních šetření. **Obvykle jde o tři skupiny údajů:**

1. *Celopodnikové údaje*, tj. údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba) atd. Významné místo tu mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz apod.
2. *Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností*, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti), ale i informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Jde v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeb práce v podniku.

3. *Údaje o jednotlivých pracovnících*, tedy údaje, které je možné získat např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci (plnění kvalifikačních požadavků) a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o pohovorech s pracovníkem či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků.

Všechny tyto údaje umožňují vytvořit si přehled o současné a potenciální disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků podniku na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé.

Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků podniku. Obvykle se přitom používá jedné nebo více z následujících metod:

- a) Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- b) Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- c) Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popřípadě přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených.
- d) Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- e) Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.
- f) Analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky.

Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nemůžeme opírat pouze o vnitropodnikové údaje, ale v každém případě je velmi důležité a prospěšné znát profesně-kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož podnik čerpá rozhodující množství svých pracovních sil i preference vyskytující se u mládeže v období volby přípravy na povolání. Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků jednotlivých profesně-kvalifikačních skupin na trhu práce. Nemožnost nebo obtížnost získávat některé skupiny pracovníků na trhu práce je tedy také třeba brát v úvahu při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků podniku, zejména pak nově přijatých.

Velmi často se potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích

pracovníků i pracovníků řadových. Vědomí obtížnosti a malé spolehlivosti jakékoliv exaktnější identifikace potřeby vzdělávání pracovníků vedl mnohé podniky v zahraničí k tomu, že celou záležitost ponechávají více či méně na vedoucích pracovnících (liniových manažerech) a přiznávají jim výhradní kompetenci rozhodovat o potřebě vzdělávání na základě konkrétní situace na jejich úseku. Jejich požadavky jsou pak zpravidla v plné míře akceptovány.

Protože vzděláváním pracovníků podnik prospívá nejen sobě, ale i svým zaměstnancům, zdá se, že hned na druhém místě jsou to požadavky samotných zaměstnanců, ke kterým se přihlíží v procesu identifikace potřeby vzdělávání.³⁾

Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají **materiály pravidelného hodnocení pracovníků**, hodnocení jejich pracovního výkonu. Přitom čím je hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu podrobnější, čím detailněji jsou rozvedeny nedostatky pracovníka a jejich příčiny, tím lepším podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání takové hodnocení je.

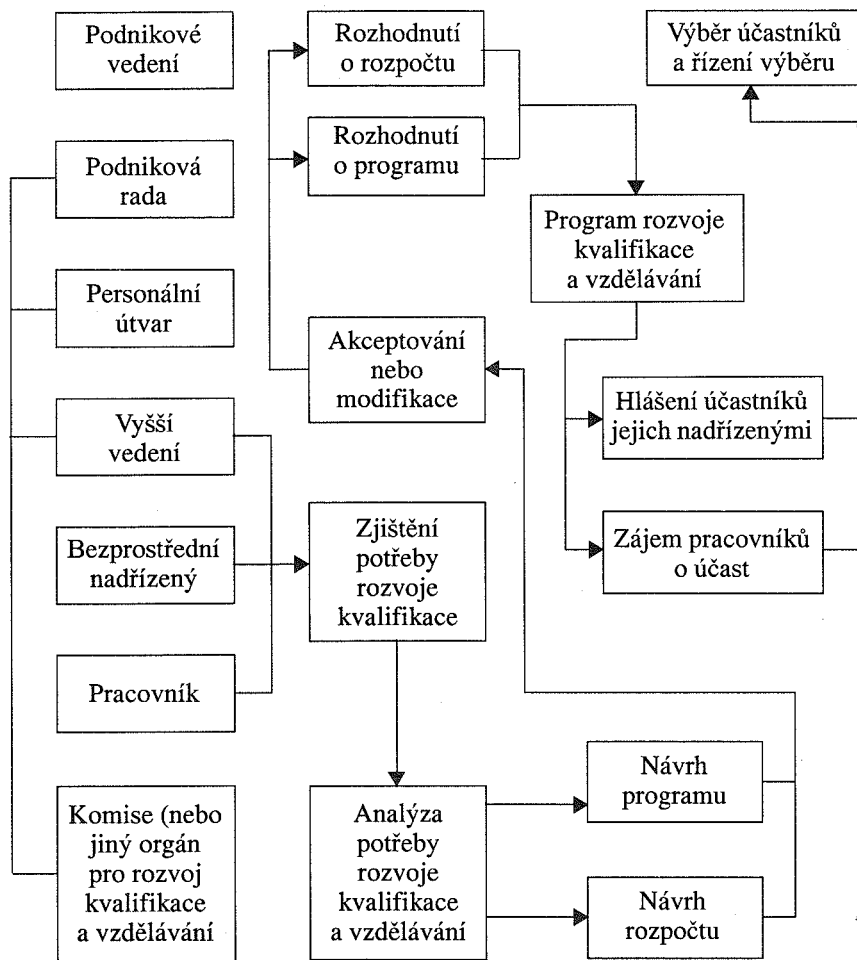
9.6. Plánování podnikového vzdělávání pracovníků

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Je to ostatně zřejmé i ze schématu 9.3. charakterizujícího proces plánování vzdělávání v Německu (praxe v jiných vyspělých zemích se však příliš neodlišuje).

Lze vidět, že iniciativu vyvíjí podniková rada (je složená ze zástupců vedení a zaměstnanců) společně s personálním útvarem, vyšším vedením a zvláštní komisí pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání. Podklady pro identifikaci potřeby kvalifikace a vzdělávání se pak získávají od vyššího vedení, bezprostředních nadřízených a samotných pracovníků.

³⁾ O této skutečnosti svědčí všechny dosavadní výsledky průzkumů uskutečněných v rámci tzv. The Price Waterhouse Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management od roku 1990 v 18 evropských zemích. Poněkud vybočuje Česká republika, kde se při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků přihlíží v první řadě k výrobním plánům a v druhé řadě k analýze stávající kvalifikační struktury pracovníků, ale jen velmi málo k požadavkům samotných zaměstnanců či k výsledkům hodnocení pracovníků.

Schéma 9.3. Proces plánování podnikového vzdělávání pracovníků



Pramen: Zpracováno podle Beyer, H. -T.: Personallexikon. München/Wien, R. Oldenbourg Verlag 1990, s. 15.

Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se pak dále specifikuje, takže v definitivní podobě vymezuje oblasti (předměty), na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky školení a v neposlední řadě pak časový plán školení.

Realizaci vzdělávacího programu ještě předchází registrace navrhovaných účastníků, popřípadě zájemců, a výběr účastníků, při němž v případě potřeby spolupracují linioví manažeři či jiní vedoucí pracovníci.

Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:

JAKÉ ŠKOLENÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO
KOMU
JAKÝM ZPŮSOBEM
KÝM
KDY
KDE
ZA JAKOU CENU (S JAKÝMI NÁKLADY)

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání (školení).

9.7. Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost⁴⁾

Postupně se vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin:

- 1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti** - tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“) a

⁴⁾ Metody vzdělávání uváděné v této části představují výběr nejčastěji používaných metod. Nejde tedy o úplný výčet metod.

2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“).

První skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny školených. Nicméně, přece jen existuje jistý rozdíl: zatímco při vzdělávání manažerů a specialistů se s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání stále více aplikují metody používané ke školení na pracovišti, při vzdělávání dělníků se růst významu metod používaných ke školení mimo pracoviště projevil jen v nepatrné míře.

Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání na pracovišti patří:⁵⁾

1. **Instruktaž při výkonu práce**, která je nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácvičení nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

Výhody: Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi školeným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným.

Nevýhody: Umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde spíše o jednorázové působení, školení probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.

2. **Coaching** představuje – na rozdíl od spíše jednorázové instruktaže – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či školitele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování školeného k žádanému výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita školeného.

Výhody: Školený je soustavně informován o hodnocení své práce,

metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci školeného se školitelem (bezprostředním nadřízeným), zlepšuje mezi nimi komunikaci a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.

Nevýhody: Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být dosti rozkouskované, nesoustavné.

3. **Mentoring** je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje.

Výhody: Jako u coachingu, metoda však do procesu formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Je proto hodnocena příznivěji než coaching.

Nevýhody: Jako u coachingu, a kromě toho existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

4. **Counselling** patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným.

Výhody: Školený pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu školení, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků. Školitel (nadřízený) si tak zároveň sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti, především v oblasti práce s lidmi.

Nevýhody: Větší časová náročnost metody, školení se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště. Někteří vedoucí pracovníci nebo školitelé přijímají tuto metodu s jistou nelibostí a nedůvěrou.

5. **Asistování** je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovními postupy. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při školení pro manuální zaměstnání, ale

⁵⁾ V některých případech jsou použity anglické výrazy. Používají se však běžně i v literatuře a v praxi všech vyspělých zemí. V naší literatuře se někdy vyskytují v počestlých podobě (koučování) a někdy i v nikoliv zcela přesném překladu (např. counselling jako poradenství, ačkoliv jde spíše o vzájemné konzultování či vzájemné ovlivňování a formování pracovních schopností mezi školeným a školitelem).

i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu.
Výhody: Soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: Školený se může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykům, informace a instrukce mu plynou z jednoho zdroje, napodobování školitele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak. Může to vyústit do podceňování alternativních pracovních postupů.

6. **Pověření úkolem** je rozvinutím předchozí metody, popřípadě její závěrečnou fází. Školený pracovník je svým školitelem (nadřízeným) pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými kompetencemi. Jeho práce je sledována. Metody se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.

Výhody: Vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti.

Nevýhody: Pracovník se může dopustit chyb či nesplnit úkol, protože sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho práce není vždy možné. Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti i narušit jeho sebedůvěru.

7. **Rotace práce** (používá se i výraz **cross training**) je metoda, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Metody se používá především při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků.⁶⁾

Výhody: Pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly podniku. Rozvíjí se tak flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy podniku komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti. Metoda flexibilizuje pracovní sílu a přispívá k celkové flexibilitě podniku.

Nevýhody: Pracovník nemusí právě na každém pracovišti (v některé pracovní funkci) uspět, což může podryt jeho sebevědomí a odradit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.

⁶⁾ V tomto případě je rotace práce chápána jako metoda vzdělávání. Rotace práce se používá i k jiným účelům, např. k překonávání jednostranného zatížení organismu dlouhodoběji vykonávanou monotónní prací.

8. **Pracovní porady** jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

Výhody: Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Je to neformální metoda, která může dosti účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků.

Nevýhody: Problém časového umístění pracovní rady. Uspořádání rady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, uspořádání rady mimo pracovní dobu či v pracovních přestávkách naráží na neochotu pracovníků se rady zúčastňovat a zpravidla se objevuje snaha maximálně ji zkrátit.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (ať už v organizaci nebo mimo ni) se často realizují v režimu podobném režimu školnímu (kursy na školách nebo ve školících institucích), ve zvláštních školících zařízeních (výukových dílnách, trenažerových nebo počítačových učebnách apod.), na vývojových pracovištích, v zařízeních předvádějících novou techniku atd. Tradičnější z těchto metod se orientují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, ale modernější metody se vyznačují stejně výraznou orientací na rozvoj znalostí, jako na rozvoj dovedností.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

1. **Přednáška**, která je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
Výhody: Rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky (vybavení).
Nevýhody: Jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaných školenými.
2. **Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí)**, nebo také **seminář** uvedené nevýhody přednášky poněkud překonává. Je to opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti.
Výhody: Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě.
Nevýhody: Akce již musí být důkladněji organizačně připravena a vhodným způsobem moderována.
3. **Demonstrování (praktické, názorné vyučování)** zprostředkovává

znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audio-vizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod. Metoda, třebaže je převážně orientována na zprostředkování znalostí, vnaší do školení důraz na praktické využití těchto znalostí a oproti předchozím metodám se i více orientuje na dovednosti (trenažéry, výukové dílny, předvádění zařízení).

Výhody: Školení pracovníci si zkoušejí svou zručnost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod. Zprostředkování znalostí i dovedností.

Nevýhody: Obvykle jsou podmínky ve školícím zařízení a na skutečném pracovišti rozdílné, na závalu je i určitá schématicnost výuky či zjednodušení problémů.

4. **Případové studie** jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému.

Výhody: Pokud jsou dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému. Pokud se případová studie týká konkrétní situace v určitém podniku v dostatečně vzdálené minulosti, je možné konfrontovat analýzu a řešení účastníků vzdělávání se skutečným řešením problému, které bylo zvoleno v praxi, i s jeho výsledky.

Nevýhody: Kladou mimořádné požadavky na přípravu i na školitele (moderátora), který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem.

5. **Workshop** je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

Výhody: Poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci, jaká se vyskytuje např. při sestavování plánů nebo vytváření systémů.

Nevýhody: Stejně jako u případových studií.

6. **Brainstorming** je rovněž variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení zadaného problému. Po předložení návr-

hů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů.

Výhody: Velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Podporuje kreativní myšlení.

Nevýhody: Stejně jako u případových studií.

7. **Simulace** je metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníci školení dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu školení se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším.

Výhody: Velmi účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.

Nevýhody: Problémem je nalezení vhodné formy působení a usměrňování školených školitelem. Metoda je velmi náročná na přípravu.

8. **Hraní rolí** je již metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář role jim přitom může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci. V každém případě je třeba zachovat žádoucí míru autenticity. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobnosti) spíše u vedoucích pracovníků

Výhody: Učí školené samostatně myslet a reagovat a v neposlední řadě ovládat své emoce.

Nevýhody: Vyžaduje pečlivou organizační přípravu a na školitele klade stejně náročné požadavky jako případové studie či simulace.

9. **Assessment centre**⁷⁾ (nebo také **development centre**), česky pak **diagnosticko-výcvikový program** je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Školena osoba plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou často náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Počítačem bývají vyhodnocována i řešení problémů a účinná rozhodnutí, popřípadě již existují optimální, předem vypracova-

⁷⁾ Bližší informace o assessment centre viz část 5.5.

na řešení a rozhodnutí. Školený pracovník tak snadno může svá řešení a rozhodnutí konfrontovat s optimálními a tím se učí. Assessment centre představuje vlastně k jisté dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí.

Výhody: Školený si v tomto případě komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné. Velmi účinná metoda.

Nevýhody: Velmi náročná metoda na přípravu a technické vybavení.

10. V poslední době se v případě vzdělávání manažerů uplatňuje metoda, kterou by bylo možné označit jako „školení hrou“. V zahraničí je známa pod názvem „**outdoor training**“ nebo také „**adventure education**“. Jde skutečně o hry, které by se s úspěchem uplatnily na skautském táboře. Jenomže v tomto případě je hrají manažeři a učí se při tom manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, orientovat se a mnohé další. Školení se může odehrávat ve volné přírodě, tělocvičně, ale i v poněkud upravené učebně. Některé univerzity v USA mají pro tento účel vybudovány zvláštní areály (např. Ohio State University). Postup školení spočívá v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřeba, jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit.⁸⁾

Výhody: Účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se uvědomovat si a rozpoznávat tyto dovednosti, jejich uplatnění a význam v jakékoliv běžné aktivitě a aplikovat je na běžnou manažerskou práci. Je to ideální propojení hry a sportu (tedy v podstatě rekreačních a relaxačních aktivit) s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů. Jedná se o velmi efektivní metodu.

⁸⁾ U nás byl tento způsob školení manažerů zřejmě poprvé použit v letech 1992 a 1993 v rámci tzv. „Professional Managers Program“ pořádaného Vysokou školou ekonomickou v Praze ve spolupráci s MUCIA (USA), a to během kursu věnovaného řízení lidských zdrojů.

Nevýhody: Metoda je náročná na přípravu, je třeba překonat určité předsudky a neochotu manažerů hrát si, obavu ze zesměšnění, popřípadě jejich nechuť k pohybovým aktivitám.

Jak je vidět, metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se většinou hodí k rozvíjení pracovních schopností řídicích pracovníků podniku nebo specialistů. V našem přehledu jsou tyto metody do určité míry logicky uspořádány od pasivnějších a více orientovaných na znalosti k aktivnějších a více orientovaných na dovednosti.

Pokud jde o **použitelnost a účinnost jednotlivých metod**, pak je přehledným způsobem charakterizuje schéma 9.4.

Schéma 9.4. Koncepce podnikového vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky

KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, počítačů (počítačových programů)	Předáváním pracovních zkušeností, školení na pracovišti či na rozvojovém pracovišti	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment centre, outdoor training
CHARAKTERISTIKY		
Zprostředkování znalostí	Zprostředkování dovedností	Zprostředkování znalostí i dovedností
Teoretické vzdělání	Praktické vzdělání	Praktické i teoretické vzdělání
Odtržené od skutečnosti	Zkušenost z nahodile vzniklých situací	Skutečné zážitky bez rizik
Malá účinnost	Vyšší, ale problematická účinnost	Optimální účinnost

Pramen: Zpracováno podle Beyer, H. -T.: Personallexikon. München/Wien, R. Oldenbourg Verlag 1990, s. 14. Úpravy autora.

9.8. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je **stanovení kritérií hodnocení**.

Jak již bylo konstatováno v souvislosti s identifikací potřeby vzdělávání, jsou kvalifikace a vzdělání jakožto kvalitativní charakteristiky **obtížně kvantifikovatelné** a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou, mnohdy dosti spekulativními způsoby. Z toho ovšem vyplývá rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování. Zmiňme se alespoň o některých z nich.

V první řadě se nabízí **porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu**. Tento způsob má ovšem mnohá úskalí. Nehledě na to, že je velmi obtížné sestavit test, který by objektivně změřil stávající úroveň znalostí a dovedností, popřípadě dva rovnocenné testy, z nichž bychom jeden použili jako vstupní a druhý jako závěrečný, mohou být výsledky testu ovlivněny i momentálním rozpoložením testovaného a okolnostmi, za nichž testování probíhá. Snadno si to můžeme ověřit u skupiny osob, které neabsolvovaly žádný vzdělávací program. (Někdy bývá test takovéto skupiny osob používán jako kontrolní test, bohužel obvykle neopakovaně.) A je tu ještě jeden problém: pokud porovnáваме výsledky vstupních a závěrečných testů, máme většinou sklon připisovat pozitivní rozdíl v plné míře účinkům vzdělávání, zatímco s možným negativním rozdílem si nevíme rady. Nebereme totiž většinou v úvahu působení náhody či jiných vlivů.

Ještě méně spolehlivé je **monitorování vzdělávacího procesu a programu**, tj. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů, popřípadě hodnocení práce školitelů. Pokud účinnost metod a práci školitelů hodnotíme podle výsledků testů změny znalostí a dovedností účastníků, platí totéž, co v předchozím případě. Hodnocení odborníky – pozorovateli je zpravidla dosti subjektivní, protože odborník má obvykle sklon hodnotit pozitivněji použití těch metod a postupů, které sám upřednostňuje. Stejně tak subjektivní může být i hodnocení ze strany školených, a to bez ohledu na to, zda je anonymní či nikoliv. V této souvislosti je tedy dosti nebezpečné dělat závěry na základě struktury odpovědí školených na otázky ankety, jak se to často

dělá. Praxe ukazuje, zejména pak v našich podmínkách, že příznivěji bývají školenými hodnoceny takové metody a postupy, které od nich nevyžadují žádné mimořádné úsilí a aktivní účast.

Na tenkém ledě se ocitáme, snažíme-li se kvantifikovat **praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů**, např. zvýšení produktivity práce, zvýšení odbytu, zvýšení kvality výrobků či služeb, poklesu nákladů, zmetkovitosti či hospodaření s materiálem apod.

Ještě problematictější je to v případě praktického přínosu vzdělávání u vedoucích pracovníků. Je otázkou, jak např. měřit změny chování, změny schopnosti vést pracovníky, organizovat práci, řešit problémy, rozhodovat se atd.

Ve všech těchto případech mohou vést jakékoliv pokusy o porovnání nákladů a přínosů vzdělávání ke zkresleným výsledkům. Kromě toho, možnost měřit přínos vzdělávání závisí i na charakteru a obsahu práce. Tam, kde pracovníci plní relativně jednoduché úkoly, se může projevit efekt vzdělávání dosti výrazně, zatímco např. u řídicí či jiné vysoce kvalifikované práce lze nezdělaný efekt vzdělávání běžnými nástroji zkoumání sotva zpozorovat, protože se může projevat postupně v nepatrných zlepšeních.

S tím ovšem souvisí i otázka, **kdy vlastně zkoumat efektivnost vzdělávání, zda bezprostředně po ukončení procesu, či s určitým odstupem**. Jaký by však měl tento odstup být, to nelze jednoznačně říci.

Nelze ani zapomínat na to, že výsledek vzdělávání do značné míry závisí na tom, jaká je motivace pracovníků vzdělávat se, jaké je podnikové klima ve vztahu ke vzdělávání, jak se v podniku využívá pracovní doba a kvalifikace pracovníků, jaká je kontrola pracovníků atd.

Vidíme tedy, že vyhodnocování výsledků vzdělávání a efektivnosti vzdělávacího programu vyvolává řadu mohdy jen obtížně řešitelných otázek.

V literatuře i v praxi lze nalézt dosti širokou škálu přístupů k hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. **Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení**, přičemž v některých případech se rozlišují jednak bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání a jednak potenciální nebo perspektivní účinky. **Hodnocení se pak obvykle zaměřuje na následující otázky:**

a) Zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, tj. metody školení, technické vybavení, časový plán, ale i obsahová stránka školení.

- b) Zkoumá se odezva, postoje a názory u samotných školených pracovníků (zdá se, že jde o nejčastěji používanou metodu získávání podkladů pro hodnocení, a to navzdory nebezpečí mnohdy značného subjektivního zkreslení).
- c) Zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností. Zpravidla se k tomu používá testování školených osob bezprostředně po ukončení vzdělávání.
- d) Zkoumá se, do jaké míry vyškolení pracovníci uplatňují v praxi, tj. při vykonávání své práce, znalosti a dovednosti, na které se vzdělávání zaměřovalo, jak se změnilo jejich pracovní chování. Je však třeba znovu zdůraznit, že změny se nemusejí projevit okamžitě, může k nim docházet postupně a dosti nenápadně, a záleží tedy na tom, kdy a jak dlouho pracovní chování vyškolených pracovníků zkoumáme. Zejména to platí tehdy, bylo-li vzdělávání zaměřeno na formování pracovních schopností manažerů, např. na vedení pracovníků či jiné personální dovednosti.

Všeobecně se má za to, že první tři body představují relativně nejsnadnější postup vyhodnocování, neboť možnost formalizování hodnotícího procesu a i měřitelnost zjišťovaných skutečností je v těchto případech širší. Zároveň se však zdůrazňuje, že je třeba věnovat více pozornosti vlastní aplikaci znalostí a dovedností na pracovišti. V této souvislosti mnohé závisí na bezprostředním nadřazeném vyškoleného pracovníka, na tom, zda a jak u svého podřízeného rozpozná zlepšení pracovního výkonu a aplikaci znalostí a dovedností, které byly předmětem vzdělávání. Je dosti problematické očekávat od bezprostředního nadřazeného zaregistrování někdy dosti subtilních změn v pracovním chování podřízeného. Většinou totiž bývá vedoucí pracovník zaneprázdněn ostatními svými povinnostmi do té míry, že se nemůže soustavně a detailně zabývat prací jednotlivých pracovníků a její – někdy nevýraznou – proměnlivostí. Z toho ovšem vyplývá, že jeho hodnocení bývá často dosti formální a nedostatečně podložené.

To, co bylo řečeno, ovšem neznamená, že bychom od vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu měli ustoupit. **Měli bychom si však neustále uvědomovat hranice možností tohoto vyhodnocování a jeho relativitu.**

Ve vyspělém zahraničí, především v západoevropských zemích, se stále více ustupuje od testů či jiných spíše formálních metod hodnocení a převahu získávají **hodnocení spíše neformální**, založená na informacích pocházejících přímo od školených pracovníků nebo od vedou-

cích pracovníků. Upozorňuje se však na to, že tento postup vyžaduje mnoho osvěty a přesvědčování jak školených, tak i vedoucích pracovníků o tom, aby se v této souvislosti v maximální míře oprostili od subjektivismu či zkreslování – ať už záměrného či způsobeného podceňováním významu vyhodnocování a z něho pramenící nedostatečné pozornosti věnované jednotlivým aspektům hodnocení.

9.9. Vztah podnikového vzdělávání pracovníků k jiným personálním činnostem

Podnikové vzdělávání pracovníků patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem. Moderní řízení lidských zdrojů také na něj klade mimořádný důraz.

Tato personální činnost má také pochopitelně velmi silné vazby na většinu ostatních personálních činností.

Existence systematického podnikového vzdělávání pracovníků usnadňuje řešení řady problémů spojených s **personálním plánováním**, např. pokud jde o plánování pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil z vnitřních zdrojů (zvýšením kvalifikace pracovníků lze dosáhnout zvýšení a zkvalitnění produkce, rekvalifikace umožňuje využít přebývající či ušetřené pracovní síly pro jiné úkoly podniku), plánování získávání a výběru pracovníků (možnost doškolení nedostatečně odborně připravených uchazečů – a tedy možnost pro podnik nebyt závislým na profesně-kvalifikační struktuře pracovních zdrojů na trhu práce) a v neposlední řadě i pokud jde o plánování personálního a sociálního rozvoje pracovníků (snadnější plánování kariéry či následnictví).

Existence podnikových vzdělávacích programů může pomoci při **získávání pracovníků**. Ve světě je obvyklé, že pracovním atraktivnější bývají podniky, které přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti svého zaměstnance na podnikovém i mimopodnikovém trhu práce. Proto lze také často nalézt zmínku o možnostech podnikového vzdělávání v inzerátech nabízejících zaměstnání. Na druhé straně např. vnější podmínky získávání pracovníků (profesně-kvalifikační struktura pracovních zdrojů na vnějším trhu práce) může vyvolávat potřebu podnikového vzdělávání pracovníků a formovat jeho profil.

Existence systematického podnikového vzdělávání pracovníků usnadňuje i **výběr pracovníků**, neboť dovoluje přijímat i uchazeče, kteří nejsou v plné míře odborně připraveni vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je to důležité zejména v situaci, kdy na trhu práce je nedostatek lidských zdrojů s požadovanými pracovními schopnostmi. Na druhé straně však vhodný výběr uchazečů může redukovat potřebu podnikového vzdělávání.

Pokud jde o vztah k **hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu), pak je zřejmé, že podnikové vzdělávání napomáhá k dosažení lepšího pracovního výkonu, hodnocení pracovníků je pak významným podkladem pro rozhodování o vzdělávacím programu a jeho účastnících.

Podnikové vzdělávání pracovníků je provázáno i s **odměňováním pracovníků**. Rozvoj kvalifikace a vzdělání může vést k vyšším výdělkům, příležitost dosáhnout vyššího výdělku může pracovníky motivovat k rozvoji kvalifikace a vzdělání. V podnicích se systematickým vzděláváním jsou tyto skutečnosti zřetelnější.

Systematické podnikové vzdělávání pracovníků tím, že ovlivňuje potenciál jednotlivých pracovníků, ulehčuje i proces **rozmístování pracovníků**. Naopak soustavné úsilí podniku o efektivní rozmístování pracovníků přináší podnikovému vzdělávání nové úkoly.

Není sporu o tom, že vzdělávání pracovníků formuje nejen jejich znalosti a dovednosti, ale stále více i jejich osobnost. To se může příznivě odrazit i v oblasti **pracovních, mezilidských vztahů**. Vzdělávání ovšem zvyšuje i šance pracovníků a tím přispívá i k sociálnímu smíru v podniku, především k dobrým vztahům s odbory. Spolupráce s odbory na úseku vzdělávání může podpořit vzdělávací úsilí podniku i motivaci pracovníků v této oblasti.

Podnikové vzdělávání pracovníků je i výrazem **péče o pracovníky**. V těchto souvislostech vede ke zvyšování uspokojení z vykonávané práce, ke ztotožňování podnikových a individuálních cílů, k akceleraci personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zprostředkovaně pak ke zlepšování pracovního výkonu a klimatu v podniku, ke zkvalitňování podnikové kultury.

9.10. Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru

Podnikové vzdělávání pracovníků je personální funkcí, pro níž je typická **úzká spolupráce mezi vedoucími pracovníky a personálním útvarem**.

Vedoucí pracovníci všech úrovní musejí soustavně zkoumat nejen to, zda jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst, ale musejí soustavně sledovat pracovní výkon a pracovní chování svých podřízených. Právě oni jsou rozhodujícím činitelem v procesu identifikace potřeby vzdělávání. Rozhodují o tom, kdo a v jaké oblasti by měl být školen, podle úkolů svého pracoviště spolurozhodují o časovém umístění vzdělávání a jsou konzultováni i pokud jde o výběr nejvhodnějších metod vzdělávání. Jinak řečeno, výrazně participují na procesu plánování vzdělávání.

Pokud jde o vlastní realizaci vzdělávání, pak na vedoucích pracovnících leží odpovědnost za průběh i obsah vzdělávání na pracovišti, v němž nezřídka fungují jako školitelé.

V neposlední řadě jsou vedoucí pracovníci jedním z nejdůležitějších zdrojů informací potřebných pro vyhodnocování výsledků vzdělávání i účinnosti vzdělávacího programu. A jak jsme již viděli, v mnohém toto vyhodnocování (a vlastně utváření dalšího cyklu vzdělávání) závisí na jejich přístupu k celé záležitosti.

Personální útvar (v našich podmínkách často samostatný útvar podnikového vzdělávání pracovníků) v první řadě formuluje a navrhuje politiku a strategii podnikového vzdělávání pracovníků, vytváří organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Zabezpečuje odbornou a organizační stránku všech fází systematického vzdělávání, iniciuje proces zkoumání potřeby vzdělávání, analyzuje potřebu vzdělávání, navrhuje program a rozpočet vzdělávání a plní další úkoly související s plánováním vzdělávání (např. volba vhodných metod vzdělávání), zajišťuje vzdělávání mimo pracoviště (např. jedná se vzdělávacími institucemi) a kontroluje průběh procesu vzdělávání. Také organizuje a metodicky vede vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu a v neposlední řadě propojuje podnikové vzdělávání pracovníků s ostatními personálními činnostmi a celou oblastí personálního a sociálního rozvoje pracovníků a jeho plánováním.

12. PÉČE O PRACOVNÍKY

12.1. Pojetí a cíle péče o pracovníky

Pracovní síla je nejdůležitějším zdrojem, který má podnik k dispozici a v tržním prostředí je zpravidla i zdrojem nejdražším, zejména pokud jde o pracovní sílu kvalifikovanou. Zaměstnavatelé si uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovní síle a jejích schopnostech, jejím pracovním chování, její spokojenosti a jejím vztahu k zaměstnavateli. Na druhé straně existuje i určitý a stále rostoucí tlak odborů, státu i mezinárodních organizací, směřující k rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky. Proto nezbytnou součástí moderní personální práce je stále širěji koncipovaná péče o pracovníky.

V literatuře se můžeme setkat s různým pojetím péče o pracovníky. V jednotlivých zemích existují různé zvyklosti i různá míra uzákonění péče o pracovníky. Pozorujeme-li však vývoj, pak si nelze nevšimnout výrazné tendence ke stále širšímu pojetí péče o pracovníky a stále výraznější pestrosti forem této péče.

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- a) *povinná péče* o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně,
- b) *smluvní péče* o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni a
- c) *dobrovolná péče* o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele.

Pokud jde o nejširší pojetí péče o pracovníky, pak tato personální činnost zahrnuje:

- a) pracovní dobu a pracovní režim
- b) pracovní prostředí
- c) bezpečnost práce a ochranu zdraví
- d) personální rozvoj pracovníků
- e) služby poskytované pracovníkům na pracovišti
- f) ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

e) péče o životní prostředí

Péče o pracovníky v organizaci reprezentuje tři druhy zájmů a z nich vyplývajících cílů:

1. *Celospolečenské zájmy a cíle* týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka a sledující mj. i sociální mír, prosperitu a stabilitu společnosti.
2. *Individuální zájmy a cíle* člověka, uspokojování jeho potřeb.
3. *Zájmy a cíle zaměstnavatele* týkající se zabezpečení potřebných lidských zdrojů (získávání, formování, stabilizace), rozvoje jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, jejich motivace a výkonu, sblížení individuálních zájmů zaměstnanců a podnikových zájmů a vytváření zdravých pracovních vztahů.

Péči o pracovníky, jakožto personální činnosti, sleduje zaměstnavatel pochopitelně své zájmy, musí však respektovat i celospolečenské zájmy a individuální zájmy zaměstnanců. Často má dokonce sklon tvářit se tak, jakoby i povinnosti, uložené mu v této oblasti zákony, byly výrazem jeho vlastní péče o pracovníky.

Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je zaměstnanci či potenciálními zaměstnanci nejčastěji používána k porovnávání organizace s organizacemi jinými. Už z toho důvodu by jí měla být věnována náležitá pozornost, zejména pak v té její části, v níž se jednotlivé organizace zpravidla odlišují, tj. v oblasti dobrovolné péče o pracovníky.

U nás bohužel v poslední době dochází k určitému utlumování některých podnikových aktivit péče o pracovníky, protože řada z těchto aktivit je považována za výraz socialistického paternalismu. A bohužel se to odráží i v zákonech. Je to obrovská chyba, protože v zemích s vyspělou tržní ekonomikou se naopak projevují výrazné tendence k rozšiřování a prohlubování péče o pracovníky.

12.2. Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další.

Protože v případě **délky a rozvržení pracovní doby** by mohlo docházet ke konfliktu mezi zájmy zaměstnavatele a zájmy zaměstnance, **upravuje tyto okolnosti zákon.**¹⁾

Pokud jde o **délku pracovní doby**, pak zákon stanovuje její maximální hodnoty zpravidla během týdne a dne (tzv. **normální, neboli zákonnou délku pracovního týdne a pracovního dne**), a to **diferencovaně** s ohledem na některé skupiny pracovníků (např. mladistvé) nebo v závislosti na pracovním režimu (směnový provoz). Stanovuje zároveň **maximální rozsah práce přesčas**, obvykle během dne, týdne a roku.

Zákon zpravidla zároveň umožňuje zavést v jednotlivých organizacích **kratší pracovní dobu bez snížení mzdy** (lze dohodnout v kolektivní smlouvě nebo stanovit podnikovým předpisem) nebo, obvykle dočasně, i se snížením mzdy.

Také **rozvržení normální pracovní doby** bývá upravováno zákonem. Při **rovnoměrném rozvržení** normální pracovní doby bývá stanoven limit v rozdílech délky pracovní doby připadající na jednotlivé týdny a limit pracovní doby připadající na jednotlivé dny. Průměrná délka normální týdenní pracovní doby za určité období nesmí přesahovat hranici zákonem stanovené týdenní pracovní doby. Nedovoluje-li povaha práce nebo podmínky provozu, aby pracovní doba byla rozvržena rovnoměrně na jednotlivé týdny, může zaměstnavatel po projednání s příslušným odborovým orgánem rozvrhnout pracovní dobu **nerovnoměrně**, popřípadě stanovit odchýlně nepřetržitý odpočinek v týdnu. Opět však platí, že průměrná délka normální týdenní pracovní doby za určité období nesmí přesahovat hranici týdenní pracovní doby stanovené zákonem.

Zákon upravuje i **délku přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní doby** (směny). Zaměstnavatelé však s ohledem na povahu práce v organizaci zavádějí i dodatečné přestávky v práci. Také **intervaly mezi jednotlivými směny a délka nepřetržitého odpočinku jednou za týden** jsou upravovány zákonem. Totéž platí o **práci v noci, o víkendů a ve svátcích**.

¹⁾ Není cílem této práce zabývat se příliš konkrétními údaji vyplývajícími ze zákonných úprav, ostatně proměnlivých. Konkrétní informaci o zákonných úpravách pracovní doby, pracovního režimu apod. nalezne čtenář v platném zákoníku práce, podrobněji se aktuálními zákonnými úpravami v této oblasti zabývá řada publikací, např. Hüttlová, E.: Organizace práce a pracovní podmínky. Praha, Vysoká škola ekonomická 1994, nebo Kahle, B. – Stýblo, J.: Praktická personalistika. Zaměstnanec, zaměstnavatel, stát. Vztahy, práva, povinnosti. Praha, Pragoeduca 1994.

Pokud jde o **pracovní režim**, bývá určován povahou **pracovního procesu, jeho přetržitostí či nepřetržitostí**. Přetržitý provoz může být jednosměnný, dvousměnný nebo třisměnný, a to buď celoročně nebo sezónně. U jednosměnného režimu se může uplatňovat diferencovaná délka směny v průběhu týdne i roku (např. u sezonních prací). U dvousměnného a třisměnného režimu se doporučuje diferencovaná délka jednotlivých směn. Střídání směn se zpravidla provádí v týdenních cyklech (tzv. prokládané směny, tj. po řadě dní s ranní, odpolední nebo noční směnou následují dny pracovního klidu). Při nepřetržitém provozu je pracovní doba obvykle rozvržena nerovnoměrně. Na jednom pracovišti se zpravidla střídají čtyři pracovníci, kteří jsou navíc zastupováni střídačem, obsluhujícím několik pracovišť. Střídání směn má často formu rotačních směn (mezi dny pracovního klidu se vystřídá ranní, odpolední a noční směna). Cykly střídání směn jsou většinou dvoudenní, popř. v kombinaci s třídenními. Výhodou tohoto režimu je snížení negativního vlivu noční práce na pracovníka (malý počet po sobě následujících nočních směn).

Ve snaze vyjít vstříc požadavkům pracovníků i měnícím se provozním požadavkům uplatňují se stále šířeji tzv. **pružné (flexibilní) pracovní režimy**. **Flexibilita se může týkat jak délky pracovní doby (chronometrická flexibilita), tak i umístění pracovní doby (chronologická flexibilita).**²⁾

Pokud jde o **flexibilitu týkající se délky pracovní doby**, jde především o:

a) **Zkrácenou pracovní dobu (zkrácený pracovní úvazek)**, která může být **pravidelná** (pracovník odpracuje stanovený počet hodin denně) nebo **nepravidelná** (počet hodin se stanoví na určité časové období a odpracovává se podle dohody. Zaměstnavatel např. zavolá pracovníka, když jej potřebuje, pracovník se může dohodnout se zaměstnavatelem, ve kterých dnech v týdnu bude pracovat, či může po předběžné dohodě se zaměstnavatelem nebo s bezprostředním nadřízeným pružně měnit svůj pracovní režim). Obou forem zkrácené pracovní doby využívají ve světě zejména ženy či studenti, mívají o ně zájem i osoby se změněnou pracovní schopností. Snadnější je jejich uplatnění – zejména v druhém případě – tam, kde práce jednotlivých pracovníků na sebe příliš nenavazují a je možné je vykonávat více-

²⁾ Některé z uvedených pružných pracovních režimů u nás zatím nelze použít, protože to neumožňují pracovní právní předpisy, resp. jejich uplatnění by vyžadovalo úpravu v kolektivní smlouvě vyššího stupně.

méně kdykoliv během dne nebo týdne, nebo v případech, kdy není třeba vzhledem k množství určité specializované práce zřizovat pracovní místo s plným úvazkem (např. v malých organizacích). Zvláštním případem je *system postupného zkracování pracovní doby v předdýchodovém věku*, který má usnadnit pracovníkům přechod do důchodu bez dopadu na jejich duševní i tělesné zdraví. V tomto případě bývá státem poskytován určitý vyrovnávací příspěvek, existují i úpravy v oblasti státní či lokální fiskální politiky v případě, že se na vyrovnávacím příspěvku podílí zaměstnavatel.

- b) *Smlouva na roční počet odpracovaných hodin* se uplatňuje především v podnicích se sezónním charakterem práce či s nerovnoměrně získávanými zakázkami, popřípadě k pokrytí potřeby pracovních sil během dovolených apod. Pracovník si dohodnutý rozsah roční pracovní doby odpracovává buď během jednoho nebo několika časových bloků, zpravidla v pracovním režimu s normální denní pracovní dobou. Existuje však řada variant.

V případě **flexibility týkající se umístění pracovní doby** jde o tzv. *pružnou, neboli klouzavou pracovní dobu*, kdy si pracovník v časových úsecích stanovených organizací sám volí začátek, popř. konec směny. Mezi tyto časové úseky je obvykle vložen časový úsek povinné přítomnosti na pracovišti. Organizace stanoví denní provozní dobu, v rámci které pracovník odpracuje svou směnu. Varianty představují *pružný pracovní den* (povinnost odpracovat normální pracovní dobu během jednoho dne; možnost zvolit si začátek pracovní doby) a *pružný pracovní týden* (povinnost při rovnoměrné pracovní době odpracovat normální týdenní pracovní dobu během týdne, popřípadě při nerovnoměrné pracovní době povinnost dodržet průměrnou týdenní délku pracovní doby během určitého časového období; možnost volit si začátek i konec pracovní doby během dne). V zahraničí existují i další varianty.

Zvláštními případy pružných pracovních režimů jsou:

- a) *Sdílení pracovního místa* (také *podílová práce, job sharing*). Dvě nebo více osob uzavřou s organizací smlouvu, že společně zajistí práci na určitém pracovním místě. Sami pak rozhodují o tom, kdy kdo bude pracovat a podle toho si i sami rozdělují odměnu za práci. V tomto případě lze na základě dohody osob sdílejících pracovní místo uplatnit flexibilitu jak podle délky pracovní doby, tak podle jejího umístění.
- b) *Distanční práce* je takovou formou pracovního režimu, kdy pracovník běžně nedochází na nějaké pracoviště, ale pracuje doma a se

zaměstnavatelskou organizací je propojen nejčastěji telefonem nebo pomocí počítačové sítě. Tento způsob má v zahraničí množství variant, ať už jde o povinnost pracovníka být dosažitelný kdykoliv v průběhu normální pracovní doby nebo jen v určitém jejím časovém úseku, popřípadě je dohodnuta docházka na pracoviště v určitém dnu v týdnu a podobně. Distanční práci si však nelze plést s tradiční *domáckou prací*, kdy nejsou stanoveny žádné podmínky týkající se pracovní doby či dosažitelnosti a jde v podstatě o odvádění práce, jejíž množství buď závisí na dohodě, nebo je určováno pracovníkem podle jeho momentálních možností.

Základní výhody a nevýhody různých pracovních režimů pro zaměstnavatele

Typ	Výhody	Nevýhody
Přesčasová práce	Vhodné pro využití existujícího personálu. Lze použít operativně bez předchozího oznámení nebo s oznámením krátce před potřebou	Nepříliš efektivní z hlediska nákladů. Může vést pracovníky k tomu, že si budou šetřit práci, protože v přesčase za ni dostanou více
Směnová práce	Jestliže je to třeba, může urychlit plnění termínů, poskytuje konkurenční výhodu v případě, že rychlost provedení zakázky je podmínkou. Lepší využívání zařízení z hlediska morální amortizace	Nepopulární mezi pracovníky, obtížnější získat pracovníky pro směnový provoz. Nepohodlné i pro vedoucí pracovníky, kteří zajišťují kontrolu. Horší kontakt podnikové administrativy se směnovými pracovníky
Zkrácená pracovní doba	Zvláště užitečná pro pokrytí potřeby práce ve špičkách. Užitečná v případě, že není dost práce pro plný úvazek (zejména v malých podnicích u specializovaných činností)	Pracovníci mají slabší vztah k organizaci. Organizační časové ztráty na začátku a na konci pracovní doby jsou stejné jako u normální pracovní doby, ale znamenají větší relativní ztráty

Smlouva na roční počet odpracovaných hodin	Umožňuje zajistit práci v případě, že kolísá její potřeba	Vyžaduje pečlivé a obtížné vyjednávání s pracovníky, popřípadě i s odbory
Pružná pracovní doba	Může přispět k motivaci pracovníků Levné zavedení	Pracovníci nemusejí být přítomni právě, když jsou zapotřebí Různá jednání se koncentrují do časového úseku povinné přítomnosti, může to vést k uspěchanosti a nevyužívání okrajových částí pracovní doby
Sdílení pracovního místa	Může přilákat zkušené pracovníky přející si pracovat na kratší dobu a mít určitou možnost disponovat volněji svým časem	Organizování pracovní doby na pracovním místě může vést ke konfliktům mezi pracovníky sdílejícími pracovní místo, přináší to riziko menší stability týmu Nepřináší žádné zvláštní výhody oproti běžnému zkrácenému úvazku
Distanční práce	Pružný zdroj práce Úspora nákladů Umožňuje využívat kvalifikaci žen, které by jinak zůstaly v domácnosti	Může být organizačně náročná, zejména na plánování práce a odhad práce, kterou může zaměstnavatel požadovat Vyžaduje vytvoření podmínek pro bezporuchovou komunikaci

Pramen: Cole, G.A.: Personnel Management. Theory and Practice. London, D.P. Publications 1988, s. 233-234. Úpravy a doplňky autora.

Dodržování zákonů týkajících se pracovní doby a pracovních režimů a nabídka široké škály pružných pracovních režimů zvyšuje pracovní atraktivitu organizace, zvyšuje efektivnost získávání pracovníků, přispívá ke stabilitě pracovní síly v organizaci a ke zlepšování pracovních vztahů. Nabídka pružných pracovních režimů umožňuje organiza-

ci využívat pracovní síly i některých skupin lidí, kteří z různých důvodů nemohou nebo nechtějí pracovat v běžném pracovním režimu.

12.3. Pracovní prostředí

„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologií, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.“³

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

Pokud jde o prostorové řešení pracoviště je nezbytné pracovníkovi zajistit:

- Vhodnou pracovní polohu (nezbytností je kompenzace jednostranné zátěže střídáním poloh).
- Optimální zorné podmínky pro práci v závislosti na zrakové náročnosti práce (např. přizpůsobováním výšky pracovní plochy).
- Vhodnou výšku pracovní plochy přizpůsobenou postavě pracovníka (nejvhodnější je variabilně nastavitelná výška pracovní plochy a sedadla).
- Optimální pohybové prostory pro práci rukou (manipulační prostor) i pro práci nohou (pedipulační prostor) jsou důležité pro umístění jednotlivých prvků vybavení pracoviště, přitom se však přihlíží i k frekvenci používání těchto prvků. Rozmístění prvků pracoviště by mělo být stabilní, aby se vytvořily podmínky pro pohybové návyky a mělo by zajišťovat maximální ekonomičnost pracovních po-

³⁾ Hüttlová, E.: Pracovní podmínky, s. 137 v: Koubek, J. – Hüttlová, E. – Hrabětová, E.: Personální řízení (Vybrané kapitoly). Praha, Vysoká škola ekonomická 1995.

hybů a být zrakově kontrolovatelné. Nezbytnou podmínkou je, aby si pracovníci navzájem nepřekáželi a aby se nerušili.

e) *Pohodlný přístup na pracoviště*, tj. dostatečně kapacitní přístupové cesty bez překážek, zejména nahodilých.

Ve všech případech je nezbytné dbát maximální bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníka. V případě prostorového uspořádání pracoviště se používá ergonomických hledisek a pro některé případy bývají stanoveny i závazné normy.

Fyzikální podmínky práce je zpravidla možné objektivně měřit a jejich žádoucí úroveň je v zájmu ochrany zdraví pracovníka upravována hygienickými předpisy. Patří mezi ně:

- a) *Pracovní ovzduší* tvořené teplotou, vlhkostí, rychlostí proudění a čistotou vzduchu. Pro pracovníka je důležité zajištění tepelné rovnováhy, tj. stavu, při kterém okolí odeberá lidskému tělu tolik tepla, kolik právě produkuje, čímž se tělesná teplota udržuje na konstantní výši. Tepelná produkce závisí na fyzické namáhavosti práce, tělesné konstituci, hmotnosti, výšce, atd. Žádoucí je i přiměřená vlhkost vzduchu (nadměrná vlhkost zhoršuje pracovní prostředí a porušuje tepelnou rovnováhu pracovníků, nízká vede k vysychání sliznic, nervozitě a podrážděnosti). Přísně a pravidelně by měly být sledovány hodnoty znečištění pracovního ovzduší a mělo by být důsledně usilováno o to, aby nepřekročily přípustné limity.
- b) *Osvětlení*, u něhož se sleduje zejména osvětlenost (množství světla na dané ploše), rovnoměrnost osvětlení (poměr mezi nejmenší a největší hodnotou osvětlenosti ve sledovaném prostoru), možnost vzniku oslnění, směr osvětlení (určován potřebou plastického vjemu objektu a snahou zabránit oslnění) a barva světla (u umělého osvětlení).
- c) *Hluk*, který je definován jako zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek. Hlavní nebezpečí hluku je v tom, že působí skrytě, napadá lidský organismus soustavně a jeho účinky se kumulují. Základními charakteristikami hluku jsou jeho hladina v decibelech (dB) a kmitočet v hertzech (Hz). Hluk stejné hladiny s vysokým kmitočtem je rušivější než hluk s nízkým kmitočtem. Proto se obě hodnoty posuzují v kombinaci. Škodlivost hluku je ovlivněna délkou jeho působení, subjektivní odolností pracovníka k hluku, i tím, zda jde o hluk trvalý nebo občasný, zda jeho hladina kolísá či nikoliv apod. V případě duševní práce ruší stejný hluk více než při práci fyzické.

d) *Barevná úprava pracoviště*, která slouží jako nástroj signalizace, zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníka a dosažení estetických účinků. Při barevném řešení interiéru je vhodné respektovat druh práce, tvar, velikost a polohu prostoru, tepelné poměry na pracovišti, osvětlenost, popř. i pohlaví (muži zpravidla dávají přednost studeným barvám, ženy teplým), věk (mladší pracovníci preferují barvy syté v teplých tónech, starší pracovníci naopak barvy tlumené ve studených tónech) a individualitu pracovníků. Jde-li o práci duševní, vyžadující klid a soustředění, doporučují se odstíny studených barev, u monotónních prací naopak odstíny teplých barev. Sytější a pestřejší barvy prostor zmenšují, světlé a studené barvy prostor zvětšují. V místnostech na jižní straně s nadbytkem světla lze doporučit odstíny studených barev, které také prostor zdánlivě ochlazují, pro místnosti orientované na sever jsou vhodné odstíny teplých barev. Světlé barvy zlepšují odrazivost světla, sytější barvy se mohou použít, jsou-li prostory osvětleny jen uměle.

Fyzikální podmínky práce ovlivňují nejen pracovní výkon, jeho kvalitu, ale mají značný vliv na zdravotní stav pracovníků (mohou být rizikovým faktorem nebo k riziku přispívat), jak tělesný, tak duševní. V důsledku vlivu na duševní rozpoložení a pohodu pracovníků mohou ovlivňovat i mezilidské vztahy na pracovišti.

Sociálně psychologické podmínky práce souvisejí s tím, zda člověk pracuje v **neustálém kontaktu** s dalšími pracovníky nebo pracuje **izolovaně**. Některé práce či pracovní úkoly vyžadují soustavnou součinnost několika pracovníků, jiné vyžadují součinnost jen občas, další vykonává pracovník nezávisle na ostatních. U některých prací nevdají, sdílejí-li příslušný pracovní prostor s pracovníkem ještě další pracovníci, při jiných by však tato skutečnost mohla výrazně snížit pracovní výkon. Všeobecně platí, že duševní práce obvykle vyžaduje takové podmínky, při nichž není pracovník rušen přítomností ostatních, zatímco u fyzické práce sdílení pracovního prostoru tolik při práci neruší. Na druhé straně však je třeba při vytváření pracovních podmínek počítat s tím, že člověk je tvor společenský s **diferencovanou potřebou kontaktu s ostatními lidmi**. Přílišná izolace při práci u něj může vyvolávat psychickou nepohodu, což se může odrazit na poměru k práci a na pracovním výkonu. Je třeba také vzít v úvahu hledisko kontroly pracovníka při práci. Nesmíme zapomínat ani na mezilidské vztahy na pracovišti, zejména vztahy pracovní, jejichž kvalita vytváří společen-

skou atmosféru příznivě nebo nepříznivě ovlivňující náladu pracovníka, jeho pracovní chování a výkon. Všechny tyto okolnosti bychom měli brát v úvahu při vytváření pracovišť a pracovních skupin.

12.4. Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato jeho povinnost je kontrolovatelná. Dozorem nad bezpečností práce je u nás pověřeno ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce. Výkonnými složkami jsou inspektoráty bezpečnosti práce. V oblasti hygieny práce provádí dozor i hygienická služba. Orgány státního dozoru jsou při výkonu své činnosti oprávněny kdykoli vstupovat do prostorů organizací a vyžadovat potřebné doklady a informace, nařizovat, aby byly v přiměřených lhůtách odstraněny zjištěné závady, zakázat užívání prostorů a technologií, které ohrožují život nebo zdraví pracovníků, ukládat pokuty apod. Právo provádět kontrolu v oblasti bezpečnosti práce mají i odborové orgány, které také mohou od zaměstnavatelů vyžadovat zprávy o tom, jaká opatření byla učiněna k odstranění zjištěných závad.

Zaměstnavatelé jsou povinni:⁴⁾

- a) Vyhledávat, posuzovat a hodnotit rizika možného ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, informovat o nich zaměstnance a činit opatření k jejich ochraně.
- b) Provozovat stroje a zařízení odpovídající požadavkům bezpečnosti práce.
- c) Zřízovat, udržovat a zlepšovat potřebná ochranná zařízení.
- d) Nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával práce, jejichž vykonávání by neodpovídalo jeho schopnostem nebo zdravotní způsobilosti.
- e) Seznamovat zaměstnance s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti práce, pravidelně ověřovat znalosti těchto předpisů a kontrolovat jejich dodržování.
- f) Bezodkladně zjišťovat a odstraňovat příčiny pracovních úrazů a ne-

mocí z povolání, vést jejich evidenci, oznamovat je příslušným orgánům a provádět opatření potřebná k nápravě.

- g) Nahrazovat fyzicky namáhavé práce a práce ve ztížených pracovních podmínkách novými technologickými a pracovními postupy.
- h) Organizovat nejméně jednou v roce prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech pracovištích a zařízeních v dohodě s příslušným odborovým orgánem, zjištěné nedostatky odstraňovat, plánovat potřebná opatření investičního charakteru a zahrnovat je do kolektivních smluv.

Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o nevyhnutelných rizicích jejich práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením. Řešením otázek souvisejících s bezpečností práce a ochranou zdraví při práci se účastní prostřednictvím odborové organizace. Jsou oprávněni odmítnout práci, u níž mají důvodně za to, že bezprostředně a vážně ohrožuje jejich život a zdraví, popřípadě život a zdraví jiných osob.

Zaměstnanci jsou povinni:

- a) Dodržovat bezpečnostní předpisy.
- b) Používat při práci osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení.
- c) Zúčastňovat se školení a výcviku, podrobit se zkouškám z bezpečnostních předpisů a lékařským prohlídkám.
- d) Nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat návykové látky na pracovištích, nenastupovat pod jejich vlivem do práce a dodržovat stanovený zákaz kouření.
- e) Oznamovat nedostatky a závady, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci a podle svých možností se účastnit na jejich odstraňování.
- f) Podrobit se vyšetření, zda nejsou pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.

Porovnáváme-li tyto povinnosti s povinnostmi obvyklými v zahraničí, shledáme jen nepatrné rozdíly. V zahraničí se však věnuje mnohem větší úsilí plnění těchto povinností a mnohem důsledněji a přísněji se také postihuje jejich neplnění, a to jak u zaměstnavatelů, tak u zaměstnanců.

Hlavním cílem všech těchto opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.⁵⁾ Tato oblast péče o pracovníky sle-

⁴⁾ Porovnej aktuální verzi zákoníku práce.

⁵⁾ Za pracovní úraz se považuje jakékoliv poškození zdraví nebo smrt, které vzniklo

duje nejen zájmy pracovníků samotných, ale pochopitelně i zájmy zaměstnavatele. Pracovní úrazy a nemoci z povolání snižují míru využívání pracovních zdrojů a znamenají pro zaměstnavatele mnohdy i značné ztráty a výdaje v souvislosti s postihem za nedodržení povinností. Zejména v zahraničí dochází z podnětu kontrolních orgánů k častému uzavírání provozů, v nichž byly zjištěny závady.

12.5. Personální rozvoj pracovníků

Péče o personální rozvoj pracovníků je především **péčí o kvalifikaci a její zvyšování**. U nás byla povinnost zaměstnavatele pečovat o prohlubování a zvyšování kvalifikace zakotvena v zákoníku práce, novelou z roku 1994 však tato povinnost byla zrušena. Tento krok byl v rozporu s tendencemi v legislativě v rozvinutých zemích, kde naopak, zejména pod tlakem odborů, dochází k ukládání této povinnosti zaměstnavatelům. Nicméně je třeba zaměstnavatelům doporučit, aby ve svém vlastním zájmu pokračovali ve vzdělávacích aktivitách pro své zaměstnance, protože investice do lidského činitele bývá jednou z nejefektivnějších investic. Měli by vytvářet příznivé podmínky i pro to, aby se bez problémů mohly realizovat individuální vzdělávací a kvalifikační cíle zaměstnanců.

Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si **formuje pracovní sílu** v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a **zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci**. To vede především k efektivnějšímu získávání pracovníků a ke snižování fluktuace.

Do personálního rozvoje patří ovšem i **kariéra pracovníků**. I těmto otázkám by organizace měla věnovat patřičnou pozornost. Pracovníci by měli být především informováni o svých možnostech kariéry v organizaci, zaměstnavatel by jim měl poskytnout jasnou perspektivu personálního rozvoje. Nejasná perspektiva, nejasná kariéra vede zejména

pracovníkovi nezávisle na jeho vůli, krátkodobým, náhlým a násilným působením vnějších vlivů při plnění pracovního úkolu nebo v přímé souvislosti s ním. V případě nemoci z povolání jde o takovou poruchu zdraví, která je v přímém a prokazatelně příčinném vztahu k vykonávané práci.

ty nejschopnější a nejdynamičtější pracovníky k tomu, že z organizace odcházejí. V této souvislosti by měla organizace věnovat zvýšenou pozornost zejména plánům kariéry a plánům nástupnictví do funkcí (viz část 2.10).

12.6. Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti a v souvislosti s vykonáváním práce je nabízeno ve světě značné množství a škála jejich forem se neustále rozšiřuje.

Uvedme alespoň **nejdůležitější příklady těchto služeb**:

1. *Stravování pracovníků* a možnost občerstvení je nejen službou pracovníkovi, ale ovlivňuje i jeho výkon. Zpravidla patří stravování pracovníků mezi povinnosti zaměstnavatelů a kvalita a struktura jídel bývá často kontrolována nadpodnikovými orgány, popřípadě příslušným odborovým orgánem. Na stravování zaměstnavatel obvykle přispívá, ale je možné zaznamenat (např. i v inzerátech nabízejících zaměstnání nebo z průzkumů) vzrůstající nabídku bezplatného stravování.
2. *Zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí zaměstnance*, tj. umývárny a záchody, odpočívárny, šatny, parkoviště apod. Tyto služby jednak vyplývají ze zákona a musejí odpovídat určitým normám, jednak jsou výrazem aktivní péče zaměstnavatele o zaměstnance, a to až už jde o poskytování dodatečných služeb nebo služeb nadstandardních.
3. *Zdravotní služby* v podobě podnikového zdravotnického zařízení bývají poskytovány spíše ve větších organizacích, ale zajištění určitého rozsahu zdravotnických služeb je povinností všech zaměstnavatelů. To ostatně vyplývá z úmluvy Mezinárodní organizace práce o závodních zdravotních službách a z dalších zákonů. **Mezi hlavní úkoly podnikových zdravotních služeb patří**:
 - a) Rozpoznávat a vyhodnocovat nebezpečí, která ohrožují zdraví na pracovišti.
 - b) Poskytovat poradenství v oblasti technologického a organizačního projektování práce ve vztahu k ochraně zdraví,
 - c) Sledovat zdravotní stav pracovníků v souvislosti s prací.

- d) Zajišťovat pracovní rehabilitaci.
 - e) Organizovat první pomoc.
 - f) Zúčastňovat se výběru a rozmístování pracovníků a posuzovat jejich vhodnost pro danou práci z hlediska jejich zdravotního stavu.
 - g) Provádět preventivní lékařské prohlídky.
 - h) Zajišťovat průběžnou zdravotní péči o pracovníky.
4. *Poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek.* Poskytování pracovních oděvů (nebo poskytování příspěvku na jejich pořízení), popřípadě jejich čištění a údržba, jsou povinné jenom v některých organizacích či provozech, zpravidla však jde o dobrovolnou službu zaměstnavatele zaměstnancům. Mnozí zaměstnavatelé zavádějí jednotné pracovní oděvy s výrazným označením firmy, které jsou nejen výrazem jejich péče o pracovníky, ale usnadňují i kontrolu práce a pohybu zaměstnanců (zejména v případě, kdy vykonávají práci na pohyblivých pracovištích, stavbách apod.), nehledě na to, že mají určitý význam pro reklamu firmy a její image. Řada firem v zahraničí přispívá svým vedoucím pracovníkům a pracovníkům, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky a veřejností, na běžný společenský oděv, zejména požaduje-li se od těchto pracovníků určitý styl. Pokud jde o ochranné pracovní pomůcky, pak v závislosti na povaze práce na ně má pracovník nárok a poskytují se mu přímo.
5. Zajišťování *dopravy do zaměstnání*, popřípadě příspěvků na náklady dopravy do zaměstnání je právě službou, která u nás existovala v poměrně široké míře. Podnikovou dopravu pracovníků měla řada velkých podniků, zejména pak těch, které měly problémy se získáváním pracovníků v místě podniku nebo v bezprostředním okolí. Zdá se, že postupně u nás dochází k útlumu těchto služeb. V zahraničí naopak tyto služby zaměstnavatelé za účelem přilákání a stabilizace pracovníků ve stále větší míře používají, v některých případech dokonce diferencovaně podle významu a obtížnosti získání pracovníka pro organizaci (poskytování osobních automobilů i pro soukromé účely, mnohdy s úhradou všech provozních nákladů). V zájmu úspory volného času zaměstnanců uzavírají některé podniky v zahraničí dohody s podniky zajišťujícími veřejnou dopravu osob o přizpůsobení jízdních řádů začátku a konci pracovní doby (směn) v podniku a o zřízení zastávek přímo u podniků. Má to ostatně pozitivní dopad i na výkon pracovníků, protože se snižuje jejich únava spojená

s nepohodlím a časovou náročností dopravy do zaměstnání a rozšiřuje se čas, který mohou věnovat obnově svých sil.

6. *Poradenské služby týkající se pracovních záležitostí zaměstnance* a zaměřené např. na jeho vzdělávání, směřování kariéry, právní záležitosti apod. Takovéto služby patří v některých zemích (např. v USA) k běžnému standardu podnikových služeb pro zaměstnance.

12.7. Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

Tyto tzv. **sociální služby** zahrnují široký okruh služeb považovaných také za zaměstnanecké výhody, tj. určitou formu odměny vyplývající z pracovního poměru. Patří sem například:

1. *Služby spojené s využíváním volného času* (rekreace, sport, kultura, koníčky, cestování apod.) a poskytované nejen zaměstnancům, ale i jejich rodinným příslušníkům. V zahraničí se mnohdy místo poskytování těchto služeb v naturální podobě poskytují peněžní příspěvky zaměstnancům na úhradu či částečnou úhradu těchto služeb zajišťovaných individuálně (např. příspěvek na dovolenou). Dosti intenzivně se v zahraničí rozvíjejí podnikové aktivity usnadňující zaměstnancům zabývat se jejich koníčky, zejména technicky orientovanými. Pro zaměstnance se vytvářejí dílny, počítačové, automobilové a další kluby atd. Zaměstnanci si v nich ve svém volném čase mnohdy osvojují znalosti a dovednosti využitelné v jejich práci a to pochopitelně přináší zaměstnavateli dvojí užitek: zlepšují se pracovní vztahy a vazby pracovníků na podnik i pracovní schopnosti pracovníků.
2. *Služby sledující zlepšování životních podmínek zaměstnanců* (bydlení, jesle a mateřské školky, půjčky, dobrovolná pojištění či příspěvky na ně, pomoc v určitých životních situacích /úmrtí v rodině, sňatek, narození dítěte, stěhování, nehoda, živelní pohroma aj./, péče o bývalé pracovníky – důchodce atd.). Do této skupiny patří i v zahraničí dosti často poskytovaný příspěvek na soukromou péči o děti v případech, kdy zaměstnavatel má zájem o to, aby se matka nějakou formou podílela na práci v organizaci a péče o děti jí v tom bránila. Je to výraz respektování potřeby individuální péče o děti a při-

spěvek bývá poskytován i v případě, že podnik provozuje některé z dětských zařízení.

3. *Poradenské služby zaměstnanci* (netýkající se pracovních záležitostí) a jeho rodinným příslušníkům (služby podnikového právníka, psychologa, lékaře aj., zahrnující např. i právní a advokátní pomoc, pomoc dětem při volbě povolání či oboru studia aj.).
4. Do této skupiny služeb lze zařadit i v zahraničí stále používanější *programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené* a během období, kdy se věnují péči o děti. Programy jsou zaměřeny na společenské akce pro tyto ženy, na různé kurzy usnadňující jim práci v domácnosti, ale i na poskytování informací o novinkách v jejich oboru a udržování jejich kvalifikace.

12.8. Péče o životní prostředí

V poslední době se ve světě zdůrazňuje význam péče podniků o životní prostředí, v němž žijí jejich zaměstnanci. Pozornost podniků se tedy soustřeďuje nejen na pracovní prostředí na pracovišti, ale i na obytné a přírodní prostředí v zázemí podniku. Podniky se podílejí na úpravách obytného prostředí, sponzorují zřizování a údržbu veřejné zeleně, estetických prvků obytného prostředí (sochy, fontány), občanské vybavenosti, poskytují obcím parková a pouliční zařízení nebo na ně přispívají (lavičky, čekárny na zastávkách městské dopravy, odpadkové koše aj.). Často dbají na vysokou estetickou úroveň těchto zařízení, protože je používají i k reklamě. Nezřídka jsou pro podniky tyto aktivity i daňově výhodné a přinášejí jim i výhody dobrých vztahů s místní správou a veřejností. Nicméně v pozadí těchto aktivit je i snaha zvýšit obytnou atraktivitu zázemí podniku a tím zvýšit i jeho migrační atraktivitu pro pracovní zdroje, nemluvě už o snaze poskytnout zaměstnancům takové prostředí, v němž by se snadněji obnovovaly jejich pracovní schopnosti.

Péči o přírodní prostředí podnikům většinou ukládají zákony. Ale kromě toho si mnohdy samy uvědomují, že nepoškozené přírodní prostředí v zázemí podniku má pozitivní dopad na zdraví a spokojenost jejich zaměstnanců a že kvalita přírodního prostředí ovlivňuje i rezidenční preference lidí a migrační atraktivitu území.

12.9. Vztah péče o pracovníky k jiným personálním činnostem

Péče o pracovníky má vliv na efektivnost řady personálních činností.

Už při vytváření pracovních míst je třeba konfrontovat pracovní úkoly s pracovními podmínkami (pracovní podmínky tvoří součást popisu pracovního místa) a příznivé pracovní podmínky mohou výrazně zlepšit profil pracovního místa.

V případě získávání a výběru pracovníků péče o pracovníky ovlivňuje to, jak lidé vnímají pracovní atraktivnost podniku. To se pak odráží v efektivnosti získávání a tím i výběru pracovníků. Proto také informace o zajímavých formách péče o pracovníky bývá součástí nabídky zaměstnání (inzerátu). Problémy se získáváním pracovníků také často obracejí pozornost vedení organizace k oblasti péče o pracovníky.

Péče o pracovníky má značný význam pro stabilitu pracovníků a redukci nežádoucí fluktuace a její zlepšení má mnohdy za následek pokles nežádoucí fluktuace.

Úroveň péče o pracovníky má vazbu i na hodnocení pracovníků. Mnohdy si organizace uvědomuje své nedostatky v této oblasti a bere na to ohled při hodnocení pracovníků.

Velmi významná je vazba na odměňování. Je třeba si uvědomit, že odměňování a péče o pracovníky se mohou nejen doplňovat, ale také do určité míry vzájemně kompenzovat. Mnohdy se nespokojenost s úrovní péče o pracovníky manifestuje jako nespokojenost s odměnou a naopak, vědomí, že nelze z nějakých důvodů zvýšit odměny obrací pozornost a tlak zaměstnanců a odborů na oblast péče o pracovníky.

Úroveň péče o pracovníky se výrazně odráží v pracovních vztazích, především v poměru zaměstnanců k zaměstnavatelům a aktivitách odborů. Náležitá pozornost péči o pracovníky zvyšuje spokojenost a utlumuje aktivitu odborů a přispívá tak ke zlepšení pracovních vztahů, nedostatky v péči o pracovníky, zejména ve srovnání s jinými organizacemi naopak vyvolávají pravý opak.

12.10. Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru

Pokud jde o povinné a ze zákona vyplývající oblasti péče o pracovníky, pak vedoucí pracovníci jsou v rámci svého úseku plně odpovědní za dodržování pravidel a norem i za kontrolu dodržování pravidel a norem u svých podřízených. V případě dobrovolné péče o pracovníky by měli přicházet s iniciativou odrážející konkrétní situaci na svém úseku a konkrétní potřeby a požadavky svých podřízených. V jejich kompetenci je tedy realizace péče o pracovníky a zčásti se podílejí na jejím formování.

Personální útvar má důležitou roli při kontrole dodržování povinností vyplývajících ze zákona, vytváří a prosazuje koncepci péče o pracovníky, zejména její dobrovolné části, v souladu s povahou práce, pracovními úkoly a pracovními podmínkami v organizaci i s ohledem na vnější podmínky formování a fungování podnikové pracovní síly (situace na trhu práce, životní způsob, hodnotové orientace lidí, sídelní a další charakteristiky zázemí podniku). Zajišťuje také organizační stránku této personální činnosti a v neposlední řadě zajišťuje, aby zaměstnanci byli proškolení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci i v jiných oblastech, ale zajišťuje také, aby byli zaměstnanci informováni o všem, co se jim v oblasti péče o pracovníky nabízí. Personální útvar také v této oblasti zajišťuje kontakty s mimopodnikovými institucemi. Ve své činnosti úzce spolupracuje s odbory.

13. PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

13.1. Pojetí a úkoly

Nezbytnou podmínkou řízení lidských zdrojů v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných jako podklady pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy podnikové pracovní síly i výsledků její práce. Proto moderně řízené podniky v zahraničí věnují mimořádnou pozornost budování a rozvoji podnikového personálního informačního systému.

Tento systém zpravidla zahrnuje – kromě běžných údajů o každém pracovníkovi – také informace získané pomocí různých šetření mezi zaměstnanci podniku a bývá propojen s informačním systémem institucí trhu práce. Zpravidla jde o počítačový personální informační systém, jehož nedílnou součástí je soubor postupů používaných při získávání a zpracování informací i jakési menu metod použitelných k analýze dat informačního systému. V některých podnicích v zahraničí je systém nejen zdrojem dat o jednotlivých pracovnících, ale poskytuje i řadu hromadných dat o sféře práce v podniku a jejich analýz, zpracovává periodické statistické výkazy, hlášení a zprávy a na požádání připravuje informace ve specifické podobě. V řadě případů je počítačovou sítí propojen s jednotlivými pracovišti organizace, která jej zásobují potřebnými údaji a čerpají z něj informace potřebné pro jejich řídicí práci. Charakteristickým rysem je to, že data do systému vstupují průběžně a průběžně se aktualizují, přičemž se eviduje i datum aktualizace. Dlouhodobě se však uchovávají i retrospektivní data sloužící poznávání vývojových zákonitostí a zlepšování práce v jednotlivých oblastech personálního řízení.

Systém pochopitelně uchovává i všechny důležité dokumenty o pracovníkovi včetně výsledků hodnocení, průběžného vývoje výdělků, poskytování zaměstnaneckých výhod, plánů osobního rozvoje, informací o vzdělávání, o disciplinárním řízení atd., tj. vedle kvantitativních i nekvantitativní informace. Uchovává i všechny údaje týkající se personálních činností, takže je možné se k nim kdykoliv vrátit.

tit a čerpat z nich zkušenosti využitelné ke zdokonalování postupů používaných v jednotlivých personálních činnostech.

Většina personálních informačních systémů omezuje přístup k některým individuálním údajům o pracovnících, hromadné údaje jsou však běžně k dispozici komukoliv z vedoucích pracovníků podniku.

Personální informační systém není tedy pouhá počítačová personální evidence, ale představuje mnohem dokonalejší systém odpovídající potřebám moderního podnikového managementu.

13.2. Personální informační systémy u nás

U nás se v minulosti věnovala budování informačních systémů týkajících se oblasti práce mimořádná pozornost. Tyto systémy však sloužily spíše centrálnímu než podnikovému řízení, ať už to byla tzv. **Jednotná evidence pracujících (JEP)**, nebo její nástupce zavedený začátkem 80. let, tj. **Subsystém práce, mezd a sociálních věcí v rámci Jednotné údajové základny organizací (JÚZO)**.¹⁾

Organizacím bylo uloženo zjišťovat a uchovávat údaje taxativně vyjmenované v těchto informačních systémech, v praxi však řada organizací nezaregistrovala existenci zmíněného subsystému JÚZO a vlastně po celá 80. léta zjišťovala a uchovávala údaje podle zastaralé JEP.

Subsystém práce, mezd a sociálních věcí Jednotné údajové základny organizací navzdory tomu, že měl sloužit spíše centrálnímu řízení sféry práce, zaměstnávání a sociálního rozvoje lidí, by mohl po určitých úpravách ve struktuře zjišťovaných a uchovávaných údajů úspěšně sloužit současným potřebám podnikového personálního řízení a porovnáváme-li jej s personálními informačními systémy fungujícími v podnicích v zahraničí (v zahraničí se používají zkratky PIS nebo HRIS /tj. z anglického Personnel Information System či Human Resource Information System/), pak je třeba konstatovat, že z hlediska

¹⁾ Podrobněji viz Vyhláška Federálního statistického úřadu, Federálního ministerstva financí a Státní plánovací komise č. 173/1980 Sb. o jednotné údajové základně organizací nebo Jireš, S. - Laitl, J.: Jednotná údajová základna organizací v automatizovaných informačních systémech. Praha, SNTL 1985.

obsahu i logického uspořádání patří tento systém k tomu lepšímu, co ve světě existuje, a naše podniky by se ho neměly vzdávat.

Obrovskou výhodou je, že tento informační systém už byl koncipován jako počítačový informační systém potenciálně zahrnující i všechny postupy vhodné k práci s informacemi a pomocí **univerzálního identifikátoru jedince**, jakým je **rodné číslo**, je možné **propojit ho s jinými informačními systémy** týkajícími se člověka (demografický informační systém, informační systém institucí trhu práce, sociálního či zdravotního pojištění atd.). To je, na rozdíl od personálních informačních systémů existujících v zahraničí, jeho obrovskou předností. **Jeho uniformnost umožňuje i vzájemné propojení jednotlivých organizací**, což je také výhodné pro řadu personálních činností.

V zahraničí, kde si personální informační systémy vytvářejí jednotlivé organizace v podstatě nezávisle a s ohledem na své vlastní potřeby (i když v řadě případů musejí respektovat požadavky nejen institucí sociálního a zdravotního pojištění či finančních úřadů, ale i institucí státní či lokální statistiky), se v poslední době silně projevují snahy o zavedení nějakého jednotného modelu podnikového personálního informačního systému či alespoň o zavedení jakéhosi podsouboru údajů, které by organizace musela zjišťovat a uchovávat povinně. V odborné literatuře se objevují někdy velmi zajímavé projekty podnikového personálního informačního systému, v nichž je možné nalézt určitou inspiraci i pro naše podmínky.²⁾

Je však nutné říci, že informace o českém subsystému práce, mezd a sociálních věcí JÚZO se těší v zahraničí mimořádné pozornosti. Je tedy třeba s politováním přijímat skutečnost, že mnohé naše organizace nakupují např. od různých softwareových firem systémy okopírované v zahraničí, jež zdaleka obsahově nedosahují úrovně systému, který máme k dispozici u nás (většina z toho, co je možné vidět na našem trhu mnohdy nedosahuje ani úrovně někdejší zastaralé Jednotné evidence pracujících).

²⁾ Porovnej např. Grünefeld, H.-G.: Personalberichterstattung mit Informationssystemen. Möglichkeiten, Methoden, Beispiele. Wiesbaden, Gabler 1987.

13.3. Možnosti využití subsystému práce, mezd a sociálních věcí JÚZO jako inspirace pro vytvoření obsahu podnikového personálního informačního systému

Podrobnější informace o subsystému práce, mezd a sociálních věcí JÚZO by svým rozsahem překračovala rámec této publikace, uvedme si tedy jen stručnou charakteristiku subsystému.³⁾

Údaje JÚZO vztahující se k lidským zdrojům jsou rozděleny do několika skupin:

- a) **Charakteristiky obecné povahy (CHOP)** identifikují zjišťované skutečnosti po stránce časové, organizační a územní (prostorové) a zpravidla se používají v kombinaci s ostatními informacemi JÚZO. Specifikují, v jakém okamžiku byl daný stav zjištěn, v jakém časovém intervalu se zkoumaná událost udála, k jakému útvaru podniku se vztahuje, k jakému administrativnímu území státu se vztahuje atd.
- b) **Základní osobní charakteristiky (ZOCH)** se vztahují k jednotlivým osobám. Většina prvků ZOCH se používá rovněž ve spojení s ostatními informacemi JÚZO a některé prvky tvoří oblast demografického informačního systému. Celkový počet prvků ZOCH je 92, z toho je 22 všeobecných charakteristik osob (zbytek tvoří prvky demografického informačního systému a jejich použitelnost v podniku je omezená), mezi nimiž je např.
 - příjmení, jméno
 - akademický titul, hodnost
 - datum narození
 - rodné číslo
 - rodinný stav
 - národnost
 - státní občanství (příslušnost)
 - trvalé bydliště
 - přechodné bydliště
 - zaměstnavatel
 - zdroj obživy aj.

³⁾ V přehledu je ponechána terminologie použitá v pramenech, z nichž bylo čerpáno. Tato terminologie neodpovídá vždy terminologii běžně používané např. v zákoníku práce či jiných právních předpisech upravujících oblast práce a sociálních věcí, popřípadě v odborné literatuře týkající se personálního řízení.

- c) **Ostatní charakteristiky** subsystému práce, mezd a sociálních věcí jsou rozděleny do několika okruhů:

1. *Dodatečné identifikační údaje o pracovníkovi*, např.
 - příjmení, jméno, akademický titul, hodnost rodinných příslušníků
 - datum narození rodinných příslušníků
 - druh vztahu rodinných příslušníků k pracovníkovi
 - branná povinnost pracovníka aj.
2. *Charakteristiky školního vzdělání a kvalifikace pracovníka*, např.
 - stupeň a obor nejvyššího dokončeného vzdělání
 - učební obor
 - doba odborné praxe
 - doba speciální praxe
 - jazykové znalosti
 - rok ukončení nejvyššího dosaženého vzdělání
 - probíhající výchova a vzdělávání
 - datum počátku probíhající výchovy a vzdělávání
 - datum ukončení probíhající výchovy a vzdělávání
 - druh doplnění kvalifikace
 - předepsaný stupeň a obor vzdělání
 - předepsaná odborná praxe
 - předepsaná speciální praxe aj.
3. *Charakteristiky pracovně právních vztahů a pracovního a mzdového zařazení pracovníka v organizaci*, např.
 - datum vzniku pracovně právního vztahu
 - forma získání pracovníka do organizace
 - zaměstnání vykonávané v organizaci
 - celková doba zaměstnání
 - mzdové zařazení
 - splnění požadované kvalifikace
 - změněná pracovní schopnost
 - zaměstnání vykonávané v předchozí organizaci
 - druh pracovně právního vztahu a doba úvazku
 - způsob dopravy do zaměstnání
 - vzdálenost z místa bydliště
 - datum poslední trvalé změny pracovního zařazení
 - datum poslední trvalé změny mzdového zařazení
 - datum ukončení předchozího pracovně právního vztahu
 - způsob a důvod ukončení předchozího pracovně právního vztahu
 - organizace předchozího pracovně právního vztahu
 - kraj, okres předchozího pracoviště
 - povolání podle kvalifikačních katalogů
 - typ pracovní doby

- trvalé pracoviště
- kárná opatření
- datum uložení kárného opatření
- doba trvání kárného opatření
- souběžný pracovní poměr
- organizace souběžného pracovního poměru
- datum počátku souběžného pracovního poměru
- zaměstnání vykonávané v souběžném pracovním poměru aj.

4. *Charakteristiky sociální a zdravotnické péče o pracovníka, např.*

- počet dětí s nárokem na příspěvky na děti
- počet invalidních dětí
- doba zaměstnání pro nemocenské pojištění
- sazba pro výpočet nemocenského
- zdroje a příčiny pracovních úrazů
- druh mimopracovních úrazů
- nezaopatřené děti
- datum počátku pracovní neschopnosti
- datum ukončení pracovní neschopnosti
- lékařská prohlídka
- očkování
- počet vychovaných dětí (u žen)
- pracovní podmínky a škodlivé vlivy pracovního prostředí
- důvod převedení pracovníka na jinou práci
- osobní ochranné pracovní prostředky
- zajištění závodního stravování pro pracovníka
- sociální výhody pracovníka aj.

5. *Charakteristiky mzdových, daňových, důchodových a dalších údajů o pracovníkovi, např.*

- týdenní pracovní doba stanovená
- hodinová tarifní mzda
- měsíční tarifní mzda
- druh důchodu pracovníka, učně
- výše důchodu při souběhu s výdělkem
- datum přiznání starobního důchodu
- datum vzniku nároku na starobní důchod
- nárok na slevu daně ze mzdy
- doba zaměstnání pro nárok na dovolenou na zotavenou
- nárok na dovolenou na zotavenou
- druh krácení dovolené na zotavenou
- doba krácení dovolené na zotavenou
- čerpání dovolené na zotavenou
- týdenní pracovní doba individuální

- důvod kratší pracovní doby
- údaje o srážkách ze mzdy
- neodpracovaná doba a její druh
- počet kalendářních dnů, za něž byly vypláceny dávky nemocenského pojištění aj.

6. *Charakteristiky mzdové agendy, např.*

- základní mzda
- příplatky a doplátky ke mzdě
- prémie a odměny
- osobní ohodnocení
- podíly na hospodářských výsledcích
- náhrady mezd
- naturální požitky
- úhrn příjmů
- celková mzda
- hrubý výdělek pro důchodové zabezpečení aj.

7. *Charakteristiky dávek nemocenského pojištění, daně ze mzdy a srážek z mezd, např.*

- dávky nemocenského pojištění
- příspěvky na děti,
- mateřský příspěvek
- daň ze mzdy aj.

Uvedený přehled dostatečně charakterizuje konstrukci i obsahovou stránku tohoto personálního informačního systému.

Shrnutím individuálních údajů lze snadno vytvářet datové podklady pro analýzy různě definovaných souborů pracovníků či celého podniku.

Zdá se, že i v nových podmínkách by po určitých úpravách, škrtech a doplněních bylo možné tento systém v organizacích používat. V řadě podniků by dokonce bylo možné pouze navázat na to, co již bylo v minulosti v této oblasti učiněno. Vhodné by bylo doplnit systém o soubor standardních tabulek či sestav použitelných k základním analýzám, popřípadě doplnit zjišťované a uchovávané informace o některé informace týkající se trhu práce v zázemí podniku (spádové území pracovní síly podniku, tj. území, z něhož pochází rozhodující podíl zaměstnanců podniku a které je v podstatě vymezené racionální vzdáleností denní dojížděky do zaměstnání).⁴⁾

⁴⁾ S metodikou zpracování analýz uvedených druhů je možné se blíže seznámit v publikaci Koubek, J.: Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku (Vybrané obecné a metodologické problémy). Praha, Vysoká škola ekonomická 1995.

13.4. Vnější zdroje dat vhodných pro řízení lidských zdrojů

Česká republika patří mezi země s rozvinutou statistikou a má v tomto směru dlouhou tradici. Lze dokonce tvrdit, že právě v oblasti statistiky obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil tvoří česká statistika světovou špičku, a to jak z hlediska kvality, tak z hlediska podrobnosti zjišťovaných a publikovaných dat.

Bohužel, statistická data tohoto druhu už tradičně nebyvají v našich podnicích příliš využívána a personalisté či jiní manažeři o možnostech, které jim celostátně či územně zpracovávané statistiky pro jejich práci nabízejí, neví. Stejně tak často nemají ani představu o resortních zdrojích statistických dat (zejména o školské, sociální a zdravotnické statistice), ani o profilu a možnostech využívání dat zpracovávaných institucemi trhu práce.

Uvedme si tedy alespoň **přehled nejdůležitějších zdrojů statistických dat využitelných v podnikové personální práci.**

Základní údaje o obyvatelstvu, pracovních zdrojích a pracovních silách, trhu práce, mzdách, sociálních záležitostech, vzdělávání a mnohém jiném lze nalézt v každoročně vydávané a všeobecně dostupné *Statistické ročence*.

Každoročně vycházejí pramenná statistická díla *Pohyb obyvatelstva v České* (dříve byl vždy uveden oficiální název příslušného státního útvaru) *republice v roce ...*. Po celou dobu existence Československa byla v tomto pramenném díle publikována data jak za celý státní útvar, tak za každou zemi zvlášť, takže za území stávající České republiky je možné sestavovat časové řady dat nepřetržitě od roku 1919. Z dat poskytovaných tímto pramenným dílem mohou být pro podnikové potřeby užitečné zejména údaje o demografické struktuře obyvatelstva, statistika narozených (např. počty narozených podle věku žen poskytují důležitou informaci o tom, jak se mění pravděpodobnost odchodu na mateřskou dovolenou podle věku žen, nehledě na to že kolísání počtu narozených dětí signalizuje perspektivní situaci na trhu práce atd.), statistika zemřelých (údaje o zemřelých podle pohlaví a věku jsou důležité pro plánování reprodukční potřeby pracovníků, a protože úmrtnostní poměry jsou odrazem zdravotního stavu obyvatelstva, lze z nich usuzovat na možné ztráty fondu pracovní doby z důvodu nemoci či úrazu), statistika sňatků a rozvodů (změny rodinného stavu se odrážejí v pra-

covní mobilitě) a v neposlední řadě statistika stěhování (poskytuje přehled o migrační atraktivitě jednotlivých územních celků v rámci státu, informace o faktorech utváření lokálního trhu práce apod., což jsou všechno informace využitelné při rozhodování o možnostech pokrytí potřeby pracovních sil v podniku, v politice získávání pracovníků, při zkoumání stability pracovníků podniku atd.).

Velmi bohaté údaje o obyvatelstvu, pracovních zdrojích a pracovních silách, jejich počtech, strukturách a rozmístění, a to zpravidla ve značném územním detailu (obce, lokality, místní části či urbanistické obvody v případě měst), poskytují ve zhruba desetiletých intervalech se opakující *sčítání lidu, domů a bytů* (během posledního půlstoletí byla zorganizována v letech 1950, 1961, 1970, 1980 a 1991). Údaje sčítání lidu, domů a bytů jsou od roku 1970 zpracovávány a publikovány i za jednotlivé okresy a okresní publikace údajů sčítání lidu bývají běžně k dispozici na okresních odděleních Českého statistického úřadu. Zejména tyto okresní údaje mají pro personální práci mimořádný význam a neobejdeme se bez nich nejen při strategickém personálním řízení a strategickém personálním plánování, ale i při dalších personálních činnostech souvisejících s formováním a fungováním podnikové pracovní síly.

V poslední době existuje možnost získávat nebo dokonce nechat si zpracovávat za úhradu data sčítání lidu v podobě potřebné pro účely podniku.

Mimořádný význam pro personální práci mají čas od času zpracováváné *projekce (prognózy) obyvatelstva* (populační projekce /prognózy/). Zpravidla jsou k dispozici i za jednotlivé okresy státu a poskytují informace o budoucím formování počtu a demografické struktury obyvatelstva. Tím, že poskytují údaje o struktuře obyvatelstva podle pohlaví a věku, lze z nich odvodit informaci o budoucím vývoji velikosti a demografické struktury obyvatelstva v produktivním věku, tedy nejdůležitější složky pracovních zdrojů. Mají tedy mimořádný význam pro plánování pracovních sil v podniku, především pro odhady pokrytí potřeby pracovních sil.

Státní statistika každoročně zjišťuje, zpracovává a publikuje i množství údajů o pracovních zdrojích a pracovních silách (statistika práce). Data tohoto druhu jsou publikována v řadě *Zprávy a rozborů Českého statistického úřadu*.

Zvlášť významná data statistiky práce jsou obsažena v každoročně publikovaném pramenném díle *Časové řady základních ukazatelů sta-*

13.4. Vnější zdroje dat vhodných pro řízení lidských zdrojů

Česká republika patří mezi země s rozvinutou statistikou a má v tomto směru dlouholetou tradici. Lze dokonce tvrdit, že právě v oblasti statistiky obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil tvoří česká statistika světovou špičku, a to jak z hlediska kvality, tak z hlediska podrobnosti zjišťovaných a publikovaných dat.

Bohužel, statistická data tohoto druhu už tradičně nebývají v našich podnicích příliš využívána a personalisté či jiní manažeři o možnostech, které jim celostátně či územně zpracovávané statistiky pro jejich práci nabízejí, neví. Stejně tak často nemají ani představu o resortních zdrojích statistických dat (zejména o školské, sociální a zdravotnické statistice), ani o profilu a možnostech využívání dat zpracovávaných institucemi trhu práce.

Uvedme si tedy alespoň **přehled nejdůležitějších zdrojů statistických dat využitelných v podnikové personální práci.**

Základní údaje o obyvatelstvu, pracovních zdrojích a pracovních silách, trhu práce, mzdách, sociálních záležitostech, vzdělávání a mnohém jiném lze nalézt v každoročně vydávané a všeobecně dostupné *Statistické ročence*.

Každoročně vycházejí pramenná statistická díla *Pohyb obyvatelstva v České* (dříve byl vždy uveden oficiální název příslušného státního útvaru) *republice v roce ...*. Po celou dobu existence Československa byla v tomto pramenném díle publikována data jak za celý státní útvar, tak za každou zemi zvlášť, takže za území stávající České republiky je možné sestavovat časové řady dat nepřetržitě od roku 1919. Z dat poskytovaných tímto pramenným dílem mohou být pro podnikové potřeby užitečné zejména údaje o demografické struktuře obyvatelstva, statistika narozených (např. počty narozených podle věku žen poskytují důležitou informaci o tom, jak se mění pravděpodobnost odchodu na mateřskou dovolenou podle věku žen, nehledě na to že kolísání počtu narozených dětí signalizuje perspektivní situaci na trhu práce atd.), statistika zemřelých (údaje o zemřelých podle pohlaví a věku jsou důležité pro plánování reprodukční potřeby pracovníků, a protože úmrtnostní poměry jsou odrazem zdravotního stavu obyvatelstva, lze z nich usuzovat na možné ztráty fondu pracovní doby z důvodu nemoci či úrazu), statistika sňatků a rozvodů (změny rodinného stavu se odrážejí v pra-

covní mobilitě) a v neposlední řadě statistika stěhování (poskytuje přehled o migrační atraktivitě jednotlivých územních celků v rámci státu, informace o faktorech utváření lokálního trhu práce apod., což jsou všechno informace využitelné při rozhodování o možnostech pokrytí potřeby pracovních sil v podniku, v politice získávání pracovníků, při zkoumání stability pracovníků podniku atd.).

Velmi bohaté údaje o obyvatelstvu, pracovních zdrojích a pracovních silách, jejich počtech, strukturách a rozmístění, a to zpravidla ve značném územním detailu (obce, lokality, místní části či urbanistické obvody v případě měst), poskytují ve zhruba desetiletých intervalech se opakující *sčítání lidu, domů a bytů* (během posledního půlstoletí byla zorganizována v letech 1950, 1961, 1970, 1980 a 1991). Údaje sčítání lidu, domů a bytů jsou od roku 1970 zpracovávány a publikovány i za jednotlivé okresy a okresní publikace údajů sčítání lidu bývají běžně k dispozici na okresních odděleních Českého statistického úřadu. Zejména tyto okresní údaje mají pro personální práci mimořádný význam a neobejdeme se bez nich nejen při strategickém personálním řízení a strategickém personálním plánování, ale i při dalších personálních činnostech souvisejících s formováním a fungováním podnikové pracovní síly.

V poslední době existuje možnost získávat nebo dokonce nechat si zpracovávat za úhradu data sčítání lidu v podobě potřebné pro účely podniku.

Mimořádný význam pro personální práci mají čas od času zpracovávané *projekce (prognózy) obyvatelstva* (populační projekce /prognózy/). Zpravidla jsou k dispozici i za jednotlivé okresy státu a poskytují informace o budoucím formování počtu a demografické struktury obyvatelstva. Tím, že poskytují údaje o struktuře obyvatelstva podle pohlaví a věku, lze z nich odvodit informaci o budoucím vývoji velikosti a demografické struktury obyvatelstva v produktivním věku, tedy nejdůležitější složky pracovních zdrojů. Mají tedy mimořádný význam pro plánování pracovních sil v podniku, především pro odhady pokrytí potřeby pracovních sil.

Státní statistika každoročně zjišťuje, zpracovává a publikuje i množství údajů o pracovních zdrojích a pracovních silách (statistika práce). Data tohoto druhu jsou publikována v řadě *Zprávy a rozborů Českého statistického úřadu*.

Zvlášť významná data statistiky práce jsou obsažena v každoročně publikovaném pramenném díle *Časové řady základních ukazatelů sta-*

tistiky práce. Jak už název napovídá, jsou zde publikovány údaje za relativně dlouhé časové období. To umožňuje zkoumat vývojové trendy v oblasti pracovních zdrojů a pracovních sil, navíc bohatě členěných. Údaje do jisté míry umožňují zkoumat i kvalifikaci pracovní síly, konkurenci na určitém segmentu trhu pracovních sil, úroveň odměňování, využívání fondu pracovní doby, přípravu mládeže na dělnická povolání a mnohé další. Vesměs tedy jde o údaje nesmírně důležité pro podnikové srovnávací studie, pro formování podnikové personální politiky a strategie, mzdová šetření a řadu dalších činností souvisejících s řízením lidských zdrojů v organizaci.

Podnikoví personalisté by měli tyto i jiné zdroje informací produkováných systémem státní statistiky znát, a proto by se ve svém vlastním zájmu měli informovat na *okresních odděleních Českého statistického úřadu*, nebo přímo na *Českém statistickém úřadu v Praze* (např. v jeho knihovně), jaké údaje jsou zjišťovány a zpracovávány a jakým způsobem je možné je získat, popřípadě nechat si zpracovat pro podnikové účely.⁵⁾

Podniky by neměly zanedbávat ani *statistické prameny resortní*, ať už zpracováváné orgány státní statistiky nebo samotnými resorty. Důležitá je v tomto směru *školská statistika*, poskytující informace o vzdělávání a vzdělání, tedy informace o formování pracovních schopností osob připravujících se na povolání, o množství a strukturách (např. oborových) těchto osob. V tomto směru dokonce existuje zvláštní resortní Ústav pro informace ve vzdělávání v Praze.

O *statistických pramenech resortu práce a sociálních věcí*, zejména pak *statistikách* poskytujících obraz *trhu práce* v územním členění, popřípadě *sociálních statistikách*, je pak možné se informovat nejen přímo na *úřadech práce*, či na *příslušných odborech okresního úřadu*. Lze využívat i pramenů vznikajících ve Výzkumném ústavu práce a sociálních věcí v Praze.

Významným pramenem informací pro podnik mohou být publikace *zdravotnické statistiky* vydávané Ústavem zdravotnických informací a statistiky v Praze.

Prameny informací z těchto a řady dalších zdrojů mohou napomoci ke zlepšení podnikové personální práce. Neměli bychom je tedy opomíjet. U nás máme navíc obrovskou výhodu v tom, že víceméně všech-

⁵⁾ Informace o zdrojích statistických dat a pramenných dílech těchto dat vycházejí z aktuální situace. Ta je však natolik proměnlivá, že může docházet ke změnám edičních programů Českého statistického úřadu i dalších v této části uvedených institucí.

ny informační systémy týkající se člověka, ať už existují na jakékoli úrovni, jsou velmi snadno integrovatelné pomocí univerzálního identifikátoru jedince, tj. rodného čísla. Existuje tu tedy předpoklad pro vytvoření přímých toků informací mezi podnikem a dalšími institucemi, v první řadě institucemi trhu práce, a to pomocí počítačových sítí.

13.5. Vztah personálního informačního systému k jiným personálním činnostem

Existence podnikového personálního informačního systému je nezbytnou podmínkou efektivního provádění všech personálních činností.

Soustřeďují se v něm informace, které jsou nezbytné pro **plánování pracovníků**, zejména pro plánování pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů, plánování personálního a sociálního rozvoje pracovníků (kariéry a následnictví) i pro plánování personálních činností.

Systém uchovává dokumenty **analýzy pracovních míst**, popisy a specifikace pracovních míst a umožňuje operativní redesign pracovních míst.

Mimořádnou důležitost má pro **získávání a výběr pracovníků**, neboť umožňuje automatizovat některé kroky těchto činností (předvýběr, analýzu efektivnosti pracovních inzerátů, evidenci uchazečů, jimž byl odeslán rezervační dopis, vytváření a vyhodnocování testů, strukturovaných pohovorů, porovnávání uchazečů apod.). Poskytuje reálnou možnost zkoumání efektivnosti výběru a vhodnosti použitých metod pomocí konfrontace s výsledky hodnocení pracovníků.

Systém umožňuje snadné vytváření profilu **orientace pracovníků** a vytváření individuálních orientačních balíčků. Může zabezpečovat i průběh a vyhodnocování procesu orientace.

Mimořádný význam má pro **hodnocení pracovníků**, ať už se jedná o vytváření nebo uchovávání dokumentů hodnocení či jejich analýzu. Umožňuje snadnou evidenci některých aspektů pracovního výkonu (výsledky, absence, pozdní příchody, škody aj.) i kontrolu plnění závěrů hodnocení a individuální sledování průběžného výkonu pracovníků v období po hodnocení.

Systém může sloužit i při rozhodování o **rozmístování pracovníků**

a ukončování jejich pracovního poměru, může snadno sledovat pohyb pracovníků v podniku.

Je široce využitelný při identifikaci potřeby vzdělávání, při plánování vzdělávání a výběru pracovníků pro vzdělávání i při vyhodnocování efektivnosti vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.

Nesmírně široké možnosti pro použití systému představuje **mzdová agenda**, ať už se jedná o hodnocení práce, oceňování práce, mzdová šetření nebo prostou mzdovou administrativu.

Systém poslouží i dokumentování a rozborům na úseku **pracovních vztahů**, může uchovávat agendu týkající se disciplinárního řízení i stížností, může napomoci při kontrole plnění závazků obsažených v kolektivní smlouvě apod.

Široké uplatnění má v oblasti **péče o pracovníky** (evidence poskytované péče, zkoumání preferencí a požadavků, evidence všech záležitostí týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, včetně pořizování a analýzy dat o pracovních úrazech a nemocích z povolání, parametrů pracovního prostředí, včetně míry plnění závazných norem pro jednotlivé parametry pracovního prostředí atd.).

Existence systému podstatně usnadňuje vytváření harmonogramů personální práce.

Na druhé straně **personální informační systém**, aby tyto úkoly mohl plnit a nabízet uvedené možnosti, **musí mít neustálý přísun kvalitních a aktuálních informací od manažerů všech úrovní, především pak od personalistů**. V tom je jeho určitá slabina, protože jde mnohdy o pracný a časově náročný úkol, pro který manažeři zpravidla nemají dostatečné pochopení. Mnohdy je to způsobeno tím, že neumějí nebo ani nechtějí možnosti nabízené personálním informačním systémem využívat. K tomu, aby personální informační systém mohl v plné míře fungovat a byl využíván pro potřeby řízení, je tedy třeba důkladné osvěty a informování potenciálních uživatelů.

13.6. Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru

Úloha **vedoucích pracovníků** v této personální činnosti se v podstatě omezuje na to, že jsou jednak zdrojem informací, jednak jedním z jejich uživatelů.

Jinak je personální informační systém plně v kompetenci **personálního útvaru**, a to jak z hlediska koncepční práce (vytváření a rozvíjení systému, rozvíjení metodiky zjišťování, zpracování a analýzy dat, vytváření nabídkového menu pro potenciální uživatele informací), tak z hlediska provozování a do značné míry i využívání. Personální útvar také navrhuje a zpracovává v podstatě všechny informační výstupy systému a v neposlední řadě zajišťuje bezpečnost uchovávaných dat proti poškození nebo zneužití.