

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**PROJEKT VZDĚLÁVACÍ AKCE SE ZAMĚŘENÍM NA
PERSONALISTIKU (PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY
FIREM BEZ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ)**

**PROJECT ON THE EDUCATIONAL PROGRAM FOCUSED ON
HUMAN RESOURCES (FOR CHIEF MANAGERS OF COMPANIES
WITHOUT PERSONAL DEPARTMENT)**

Bakalářská diplomová práce

Monika Pindová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Lucie Tvardková

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní PhDr. Lucii Tvardkové za odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi byly nápomocny ke zpracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na vzdělávání vrcholových manažerů v oblasti personální práce ve firmách bez personálního oddělení. Vycházím z premisy, že každý manažer by měl vykonávat manažerské funkce a mít obecné manažerské dovednosti. Dle řady autorů je nejdůležitější činností pro efektivitu podniku a dosahování jeho zisku především práce s lidmi.

V bakalářské práci popisují specifika firem bez personálního oddělení a personální činnosti, které by měly v těchto firmách probíhat. Vzhledem k rozsahu mé práce se zaměřuji na personální plánování, získávání a výběr pracovníků, motivaci, hodnocení a vzdělávání pracovníků.

Cílem bakalářské práce je navrhnout projekt vzdělávací akce se zaměřením na personalistiku pro vedoucí pracovníky vrcholového managementu. Manažeři získají přehled o personálních činnostech a měli by být schopni uplatňovat je v praxi tak, aby podnik dosahoval cílů i požadovaných zisků a udržel si tak konkurenceschopnost na trhu.

Klíčová slova: hodnocení pracovníků, malé podniky, motivace, personální plánování, projekt vzdělávací akce, vrcholoví manažeři, vzdělávání pracovníků, získávání a výběr pracovníků.

Annotation

Bachelor thesis is focused on training senior managers in the field of personnel work in companies with no HR department. I assume that every manager should perform management functions and have general management skills. According to some authors, the most important activities of the firm and the achievement of its profit is mainly work with people.

The bachelor thesis describes the specifics of companies without HR departments and HR functions, which should take place in these companies. Because of the extension of my thesis I focus on personnel planning, recruitment and selection, motivation, evaluation and education workers.

The aim of work is to propose a project of training session focusing on human resources managers for top management. Managers will gain an overview of the personnel activities and should be able to apply them in practice so that the company reaches the desired targets and profits while maintaining competitiveness in the market.

Key words: evaluation of employees, small companies, motivation, personnel planning, project of training sessions, top managers, employee education, recruitment and selection of employees.

Obsah

Úvod.....	7
I. Teoretická část.....	9
1. Terminologický kontext.....	9
2. Objekt vzdělávání.....	10
2.1 Manažerské funkce.....	10
2.2 Manažerské dovednosti.....	12
2.3 Specifika řízení malého podniku.....	13
3. Pojetí a význam personální práce.....	17
4. Personální činnosti v malém podniku.....	21
4.1 Získávání pracovníků.....	21
4.1.1 Zdroje a metody získávání pracovníků.....	21
4.2 Výběr pracovníků.....	24
4.2.1 Fáze výběru pracovníků.....	24
4.2.2 Metody výběru pracovníků.....	25
4.3 Motivace.....	27
4.3.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin.....	28
4.3.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu.....	30
4.3.3 Motivační prostředky a motivační program.....	32
4.4 Hodnocení pracovníků.....	34
4.4.1 Formy hodnocení pracovníků.....	36
4.4.2 Subjekty hodnocení pracovníků.....	36
4.4.3 Fáze hodnocení pracovníků.....	37
4.4.4 Metody hodnocení pracovníků vhodné pro malý podnik.....	38
4.4.5 Hodnotící rozhovor.....	40
4.4.6 Chyby při hodnocení pracovníků.....	41
4.4.7 Návaznost systému hodnocení na systém odměňování.....	42
4.5 Vzdělávání pracovníků.....	42
4.5.1 Oblasti podnikového vzdělávání.....	43
4.5.2 Vzdělávání během orientace a adaptace.....	44
4.5.3 Plánované vzdělávání v podniku.....	45
4.5.4 Metody vzdělávání pracovníků.....	45
II. Metodologická část.....	48
III. Praktická část.....	50
1. Identifikace vzdělávacích potřeb a stanovení cílů.....	50
2. Profil účastníka a profil absolventa.....	53
3. Inventář disciplín.....	54
4. Studijní plán.....	55
4.1 Formy vzdělávání – didaktické formy.....	56
4.2 Metody vzdělávání – didaktické metody.....	57
5. Obsahy jednotlivých disciplín.....	60
6. Studijní materiály.....	68
6.1 Prostředky didaktické techniky.....	68
7. Technické a ekonomické záležitosti.....	70
8. Návrh způsobu evaluace vzdělávací akce.....	71
8.1 Kirkpatrickův přístup.....	71
Závěr.....	74
Seznam použité literatury.....	76

Úvod

Cílem bakalářské práce je navrhnout projekt vzdělávací akce se zaměřením na personalistiku pro vedoucí pracovníky firem bez personálního oddělení. Personální práce se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tzn. získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, ale také jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho sociálního a personálního rozvoje (Koubek 2007, s. 13).

Výkonnou část personální práce představují personální činnosti (Bláha a kol. 2005, s. 19, Dědina, Cejthamr 2005, s. 225). Vzhledem k rozsahu práce není možné pojmout všechny personální činnosti, proto jsem se zaměřila na ty, které jsou pro podnik nejdůležitější, aby mohl úspěšně fungovat, tzn. personální plánování, získávání a výběr pracovníků, jejich motivaci, hodnocení a vzdělávání. Personální plánování slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření, jež směřují k nynějšímu a budoucímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou (Koubek 1996, s. 51). Získávání a výběr pracovníků je pro podnik klíčové, protože bez pracovníků podnik nemůže existovat (Koubek 2007, s. 126). Motivace je důležitá pro spokojenost pracovníků, aby podávali co nejlepší výkon a podnik tak dosahoval požadovaného zisku (Stýblo 2003, s. 95). Hodnocení je zpětnou vazbou pro podnik i pro pracovníky, jak plní zadané úkoly, kterými přispívají k tomu, aby podnik dosahoval stanovených cílů (Koubek 1996, s. 111). Zároveň pro pracovníky představuje prostředek pro získání odměny (Bláha a kol. 2005, s. 143). Vzdělávání vede ke zdokonalování a rozvoji pracovníků, což je pro udržení a zvyšování konkurenceschopnosti nesmírně důležité (Koubek 2003, s. 139). Literatura uvádí i další personální činnosti, které ale nejsou součástí mé práce (viz teoretická část, kap. 2.1).

Ve firmách, kde chybí personální oddělení, tj. není vyčleněna pozice personalisty, přestože zde personální činnosti probíhají, je to o to složitější, protože zde nemají odborníky na danou problematiku (Koubek 1996, s. 33). Jejich

funkci musí suplovat právě vedoucí pracovníci, kteří ovšem nemají dostatek informací o personálních činnostech (Koubek 2003, s. 13, Bláha a kol. 2005, s. 24). Vedoucím pracovníkům je nutné poskytnout potřebné znalosti a dovednosti, aby získali hlubší vhled do problematiky. Na tomto základě by měli být schopni personální činnosti sami vykonávat a některé delegovat na své podřízené.

Obsah bakalářské práce je rozdělen do tří hlavních částí. V teoretické části nejprve vymezím objekt práce, tedy vrcholové manažery, popíšu manažerské funkce, manažerské dovednosti a specifika firem bez personálního oddělení. Následně objasním jednotlivé personální činnosti, které by měli vrcholoví manažeři znát a uplatňovat při výkonu své práce, aby v jejich firmách byla zajištěna existence kvalitní personální práce. V metodologické části popíšu kroky, z nichž jsem vycházela při tvorbě vzdělávací akce. Praktická část je vyústěním celé práce a je tvořena návrhem konkrétní vzdělávací akce se zaměřením na personalistiku pro vrcholové manažery firem bez personálního oddělení. Není mým záměrem vytvořit projekt vzdělávací akce včetně cenové kalkulace a zajištění potřebných lektorů, to by bylo úkolem vzdělávací agentury, pokud by došlo k realizaci vzdělávání.

Věřím, že má bakalářská práce poskytne vedoucím pracovníkům návod, jak personální činnosti správně vykonávat, aby došlo ke zvýšení efektivity v jejich firmách.

I. Teoretická část

Ve své práci nejprve vymezím východiska práce. Součástí východisek jsou i jednotlivé personální činnosti, které budou náplní mého projektu vzdělávací akce.

1. Terminologický kontext

Na úvod nejdříve definuji stěžejní pojmy mé práce.

Vzdělávání – je permanentní proces, při kterém se zvyšuje už existující úroveň vědomostí a zručností a zároveň dochází k přípravě na náročnější úkoly (Armstrong 2007, s. 462).

Vzdělávací akce – jsou ohraničené vzdělávací aktivity, mají svůj začátek a konec. Jejich výsledkem je eliminace rozdílů mezi aktuálními znalostmi a dovednostmi zaměstnanců a nároky, které jsou na ně kladeny (Hroník 2007, s. 31, Kachaňáková 1999, s. 132).

Malý podnik – Koubek (2003, s. 13) definuje malý podnik jako firmu bez personálního oddělení, proto také budu používat označení malý podnik pro účely mé práce. Blíže k této problematice v samostatné kapitole.

2. Objekt vzdělávání

Objektem vzdělávání v této práci jsou **vrcholoví manažeři**. Vrcholoví manažeři (nejvyšší vedoucí pracovníci) odpovídají za celkovou výkonnost firmy. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie, ale současně musí vykonávat i další manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů (Bělohlávek a kol. 2006, s. 9).

Vrcholoví manažeři při výkonu své práce musí ovládat manažerské funkce a disponovat manažerskými dovednostmi. Obojí zahrnuje práci s lidmi, proto jsou také manažerské funkce a manažerské dovednosti východiskem mé práce.

2.1 Manažerské funkce

Podle Koontze a Weihricha (1993, s. 16) management představuje proces tvorby a udržování prostředí, v němž jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů, včetně toho, jak uskutečňují manažerské funkce.

Manažerské funkce představují typické činnosti, které vedoucí pracovník vykonává ve své práci a jejich naplňováním dochází také k plnění cílů podniku. Existuje několik způsobů členění podle obsahové náplně manažerských funkcí a stejně tak jejich odlišné klasifikace (Vodáček, Vodáčková 2001, s. 47).

Ve své práci použiji klasifikaci dle Bělohlávka a kol. (2006, s. 7), které se nyní budu věnovat blíže:

Plánování

Je zaměřeno na stanovení úkolů a sestavení pořadí jejich následné realizace podle určení míry priority tak, aby bylo dosaženo cílů podniku.

Organizování

Představuje rozdělení úkolů jednotlivým pracovníkům a koordinaci jejich činnosti. Pracovníci dostanou k dispozici zdroje, které potřebují ke splnění přidělených úkolů a s nimi související odpovědnost a pravomoc.

Vedení lidí

Je ovlivňování podřízených pracovníků, aby se chovali požadovaným způsobem a vyvinuli nejvyšší možné úsilí ke splnění přidělených úkolů. Vedení přímo souvisí s motivováním pracovníků.

Kontrolování

Pomocí kontrolování vedoucí pracovníci zjišťují, jestli jsou dosahované výsledky v souladu s výsledky plánovanými. Cílem je odhalit chyby a nedostatky při plnění úkolů a následně je napravit a určit, v čem se mohou jednotliví pracovníci zlepšit.

Manažerské funkce, mezi které patří plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování mohou být manažery preferovány podle jejich schopností a jejich osobních preferencí nebo požadavků podniku, ale všechny tvoří součást procesu řízení a jsou vzájemně propojeny (Bělohlávek a kol. 2006, s. 7).

Uvedené manažerské funkce jsou charakterizovány jako sekvenční manažerské funkce – jsou realizovány postupně, i když se předpokládá jejich vzájemné překrývání (Vodáček, Vodáčková 2006, s. 68). Ovšem každou sekvenční manažerskou funkcí prostupují paralelní funkce neboli průběžné manažerské funkce (Vodáček, Vodáčková 2001, s. 51, Cimbálníková 2004, s. 11):

- analyzování řešených problémů – veškeré činnosti spojené s vypracováním podkladů sloužících pro rozhodování na všech úrovních
- rozhodování – proces volby nejlepšího možného řešení, většinou z více variant, kdy rozhodnutí je výsledkem rozhodovacího procesu
- realizace, resp. implementace, včetně koordinace.

V kontextu mé práce manažerským funkcím *plánování* a *organizování* odpovídá získávání a výběr pracovníků. Vedoucí pracovníci totiž potřebují pro dosažení svých cílů získat vhodné pracovníky a pak vybrat takového, který nejlépe odpovídá kvalifikačním požadavkům daného místa a bude nejlépe plnit pracovní úkoly na dané pozici (Kachaňáková 1999, s. 72, Mayerová, Růžička 2000, s. 65). Manažerská funkce *plánování* se dále projevuje v personálním plánování. Plánování je nejdůležitějším nástrojem řízení podniku a člověk je nejdůležitějším faktorem jeho fungování, proto je i personální plánování navzdory své odvozenosti těžištěm všech plánovacích aktivit v podniku (Koubek 2007, s.

94). *Organizování* se projevuje také při analýze práce. Analýza práce představuje stanovení popisu pracovního místa a požadavků na pracovníky, kdy právě z organizování vyplývá náplň pracovních míst, z nichž jsou odvozeny požadavky na pracovníky (Bláha a kol. 2005, s. 112, Bělohlávek a kol. 2006, s. 114). Manažerská funkce *vedení* je v oblasti personální práce úzce spojena s motivací pracovníků. Vedoucí pracovníci totiž vedou své podřízené ke splnění požadovaných úkolů, vytváří jim pro ně atraktivní podmínky a vyvolávají u nich ochotu a zájem na dobrém řešení uvažovaných úkolů nebo tvůrčí aktivitě apod. (Vodáček, Vodáčková 2001, s. 161). Splnění zadaných úkolů se pak projeví v hodnocení a při odstraňování nedostatků ve vzdělávání pracovníků. Manažerská funkce *vedení* se tím projevuje také v hodnocení a vzdělávání pracovníků (Koubek 2003, s. 132-133). *S kontrolováním* souvisí hodnocení a vzdělávání pracovníků. Vedoucí pracovníci hodnotí výkon zaměstnanců a tím kontrolují, zda bylo dosaženo stanovených cílů. V případě zjištěných nedostatků při hodnocení výkonu se hledají možnosti zlepšení a účinnou metodou, jak toho dosáhnout je vzdělávání pracovníků (Koubek 1996, s. 18, Koubek 2007, s. 281). Všemi manažerskými funkcemi a personálními činnostmi se prolíná proces analýzy řešených problémů a proces rozhodování (Vodáček, Vodáčková 2001, s. 51).

2.2 Manažerské dovednosti

Každý manažer by měl mít obecné manažerské dovednosti, které jsou nezbytné proto, aby dobře plnil svou úlohu, kterou v podniku zastává. Podle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 48) sem řadíme:

Technické znalosti:

Vztahují se na použití specifických znalostí postupů a dovedností při jednotlivých úkonech. Jsou potřeba především na úrovni kontroly, pro zaškolení podřízených a u každodenních operací při výrobě.

Společenské a lidské faktory:

Představují schopnosti potřebné pro práci s lidmi, které se následně projeví v mezilidských vztazích. Jejich znalost je nezbytná pro dosahování požadovaných

výsledků prostřednictvím druhých lidí. Patří sem vedení lidí, výběr vhodného manažerského stylu a s tím související motivace.

Koncepční schopnosti:

Manažer by měl nahlížet na organizaci jako na komplexní celek a rozumět všem vazbám a prvkům, které uvnitř probíhají. Pak je schopen přijímat rozhodnutí a podílet se na strategickém plánování, včetně stanovení cílů.

Dědina a Cejthamr (2005, s. 48) poukazují na fakt, že se management stává čím dál více záležitostí řízení lidí než řízení pracovních operací. „Společenské a lidské faktory, které odrážejí schopnost vycházet s ostatními, se stávají čím dál důležitější na všech stupních managementu“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 48). Jak je vidět práce s lidmi je pro každý podnik opravdu klíčová a závisí na ní výkonnost a úspěšnost podniku.

Ovládání manažerských dovedností je pro vedoucí pracovníky nezbytné, aby dobře plnili úkoly personální práce. U společenských a lidských faktorů dochází k přímému kontaktu s pracovníky a projevuje se zde schopnost pracovat s lidmi (Robbins, Coulter 2004, s. 28, Koontz, Wehrich 1993, s. 18). Technické znalosti hrají důležitou roli u všech personálních činností (Dědina, Cejthamr 2005, s. 48). Koncepční schopnosti také ovlivňují všechny personální činnosti, protože vedoucí musí nahlížet na podnik jako na celek (Robbins, Coulter 2004, s. 28). Z výše uvedeného vyplývá, že bez manažerských dovedností nejsou manažeři schopni plnit manažerské funkce, tedy ani jednotlivé personální činnosti (Robbins, Coulter 2004, s. 28). Celý projekt vzdělávací akce dané manažerské dovednosti dále rozvíjí a tím přispívá k tomu, aby manažeři ještě lépe a efektivněji plnili svou úlohu.

2.3 Specifika řízení malého podniku

V této kapitole vymezím specifika řízení malého podniku, která ovlivňují způsob vykonávání personální práce.

Malý podnik lze považovat za takový podnik, který má do 50 zaměstnanců, obrat do 10 miliónů EUR ročně a zároveň nemá personální útvar ani specializovaného personalistu (Stýblo 2003, s. 11–12, Koubek 2003, s. 13).

Malý podnik se vyznačuje bezprostředním a intenzivním kontaktem mezi vedením a pracovníky. „Pracovníci malých podniků v podstatě přestávají být zaměstnanci či podřízenými a stávají se ve stále větší míře spolupracovníky v plném smyslu tohoto slova“ (Koubek 2003, s. 26). Řídící a rozhodovací činnosti jsou v rukou majitele nebo nejvyššího vedoucího pracovníka, popřípadě v rukou malé skupiny řídicích pracovníků. Neexistuje tady dělba řídicích a rozhodovacích činností nebo je velmi jednoduchá a nepřehledná (Koubek 2003, s. 30).

Malé podniky se vyznačují určitými odlišnostmi v porovnání s velkými podniky. Musí zohledňovat řadu vnějších i vnitřních faktorů, které by ho mohly ohrozit daleko více než podniky velké. Majitelé podstupují větší podnikatelské riziko a pracovníci nemají takovou míru jistoty zaměstnání nebo takovou perspektivu kariéry (Koubek 2003, s. 26). Přežití, prosperita a perspektivní rozvoj malého podniku je proto o to závislejší na kvalitní personální práci, včetně schopných a motivovaných lidí (Koubek 2003, s. 30).

Personál tvoří jednu z konkurenčních výhod a je kritickým faktorem úspěchu podniku. Ty podniky, které svou pozornost věnují lidskému faktoru, mívají loajálnější a přizpůsobivější personál, který dosahuje lepších pracovních výsledků, dochází tak ke zvyšování spokojenosti pracovníků a snižování jejich fluktuace (Bláha a kol. 2005, s. 12, Koubek 2003, s. 22–23).

Efektivní řízení malých podniků je podmíněno prováděním manažerských funkcí jako u podniků velkých, ovšem v oblasti personální práce se malý podnik vyznačuje určitými zvláštnostmi. Rozdílné podmínky pro personální práci v malých podnicích ve srovnání s velkými jsou dány především (Bláha a kol. 2005, s. 23–24):

- povahou problémů a omezení, se kterými se manažeři musí vyrovnávat
- způsobem, formou a rozsahem uskutečňovaných manažerských funkcí
- prostředky vyčleněnými pro personální oblast
- manažerskými postupy, jejich profesionalitou a propracovaností
- neformálním klimatem.

Jak již bylo zmíněno, v malém podniku není personální útvar ani funkce personalisty, a proto personální práci musí zajišťovat majitel nebo nejvyšší

vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci na další vedoucí pracovníky. Administrativní stránku v oblasti personální práce (např. personální evidenci nebo mzdovou agendu) provádí některý z administrativních pracovníků, pokud je jí více, je rozdělena mezi větší počet administrativních pracovníků. Majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník stanovuje personální politiku a personální strategii podniku. Zároveň při vytváření pracovních úkolů rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude potřebovat a také v jakém množství. Na specializovanou práci, jako je analýza pracovních míst a hodnocení práce pro potřeby odměňování za účelem stanovení mzdových tarifů, je malým podnikům doporučováno najít si raději odborníka, protože tato práce již vyžaduje odborné znalosti a dovednosti. Majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník rozhoduje také o získávání a výběru pracovníků a jejich následném hodnocení, které ovšem provádí v součinnosti s vedoucími pracovníky daných útvarů. Potřeby vzdělávání většinou majitel nebo nejvyšší pracovník rozpozná sám, případně je o nich informován konkrétními vedoucími pracovníky (Koubek 2003, s. 36–37). Vzdělávání v malých podnicích nemá nepřetržitý charakter a jedná se většinou o vzdělávání přímo na pracovišti, při výkonu práce. Ale využívá se i možností vzdělávání mimo pracoviště, např. kurzy vzdělávacích agentur atd. (Koubek 2003, s. 34–35).

Malé podniky musí tak jako ty velké věnovat soustavnou pozornost oblasti personální práce, protože jejich výsledky záleží především na lidech a to na jejich znalostech, dovednostech, motivovanosti a aktivním zapojení při společném úsilí (Bláha a kol. 2005, s. 33). Aby byly úspěšné, musí pracovníky motivovat k vyšším výkonům (Stýblo 2003, s. 9).

Vedení a řízení lidí, včetně vytváření příznivých podmínek pro jejich práci, je však českými podnikateli často podceňováno a práci s lidmi není věnována patřičná pozornost. Mylně se domnívají, že tyto činnosti zvládnou pouze pomocí svých manažerských schopností bez dalších znalostí (Bláha a kol. 2005, s. 14–15). Manažeři bývají často velmi vytíženi, ale co je hlavní, disponují malou specializovaností a neprofesionalitou v oblasti personalistiky, což snižuje efektivitu jejich práce (Bláha a kol. 2005, s. 24). Manažeři malých podniků si často myslí, že když lidem dají práci a zaplatí jim za ni, stačí to. Praxe ovšem ukazuje něco jiného. Lidé potřebují být motivováni, aby se mohli identifikovat

s podnikem. Pokud se jim toho nedostává, mohou si začít hledat jinou práci nebo přestanou alespoň vynakládat iniciativu (Stýblo 2003, s. 13).

Právě proto jsem se rozhodla vytvořit pro vedoucí pracovníky vzdělávací program v oblasti personalistiky, aby získali potřebné znalosti a dovednosti a uvědomili si důležitost personální práce. Vedoucí pracovníci musí zvládnout personální plánování, jehož výsledkem jsou jednotlivé personální plány (Dědina, Cejthamr 2005, s. 226). Zároveň musí mít dostatečné informace o získávání a výběru pracovníků, tzn. znát zdroje a metody získávání, metody výběru a fáze výběru pracovníků tak, aby vybrali takového pracovníka, který nejvíce odpovídá požadavkům daného pracovního místa (Stýblo 2003, s. 53, Bláha a kol. 2005, s. 126–127). Velice důležité je také pracovníky s pomocí vhodných motivačních prostředků přimět k vyššímu výkonu a k zapojení do dění ve firmě (Stýblo 2003, s. 94, Gigalová 2007, s. 63). Manažeři musí být také schopni výkon svých podřízených pracovníků náležitě ohodnotit a prostřednictvím hodnotícího rozhovoru je o výsledcích informovat (Koubek 2003, s. 129). Pro rozvoj pracovníků je podstatné, aby manažeři znali metody vzdělávání a uvědomili si jeho důležitost pro zvyšování produktivity podniku (Bláha a kol. 2005, s. 189, Stýblo 2003, s. 80).

Z výše uvedeného vyplývá, že vrcholoví manažeři malých podniků by měli znát význam personální práce pro malý podnik. Měli by disponovat znalostmi a dovednostmi hlavně v oblasti personálního plánování, získávání a výběru pracovníků, motivování, hodnocení a vzdělávání. Právě proto jsou tyto personální činnosti náplní projektu vzdělávací akce.

3. Pojetí a význam personální práce

„Personální management je v každé organizaci součástí organizačního či podnikového managementu“ (Mayerová, Růžička 2000, s. 11).

Jakákoliv organizace může fungovat jen v případě, že se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje (stroje, materiál, energie), finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje (znalosti a dovednosti založené na schopnostech lidí). Lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání a zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Proto je personální práce jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (Koubek 2007, s. 13).

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se setkáváme s termíny personální práce (personalistika), personální administrativa (správa), personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají označovány za synonyma, ale ve skutečnosti tomu tak není (Koubek 2007, s. 14).

Personální práce (personalistika) – zaměřuje se na otázky, které souvisejí s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce v podniku, využíváním jeho schopností, s jeho fungováním a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám podniku, se vztahy, do nichž jako pracovník podniku vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynaloženými na lidskou práci, s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb (Koubek 1996, s. 16).

Personální administrativa (správa) – chápe personální práci jako službu k zajištění administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se pracovníků a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace. Přisuzuje personální práci pasivní a podpůrnou roli (Koubek 2007, s. 14).

Personální řízení – došlo k prosazování aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Vznikly personální útvary, v nichž se formulovala personální politika organizace, a rozvíjely se metody personální práce. Personální práce se profesionalizovala a stala se záležitostí specialistů, ale málo pozornosti bylo

věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil v organizaci (Koubek 2007, s. 15).

Řízení lidských zdrojů – představuje nejmodernější pojetí personální práce. Klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními podnikovými cíli, hledá a navrhuje cesty, které směřují k jejich dosažení. Zajímá se o vnější podmínky formování a fungování podnikové pracovní síly např. trh práce, ekonomické podmínky, využívání nových technologií v podniku, sociální potřeby a hodnotová orientace lidí atd. Stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, personální práce se tak stává součástí jejich každodenní práce (Koubek 2003, s. 16).

Na základě výše uvedených poznatků můžeme vymezit podstatu řízení lidských zdrojů následovně:

„Řízení lidských zdrojů představuje strategický a promyšlený logický přístup k řízení lidí, kteří se individuálně a kolektivně podílejí na efektivním plnění cílů podniku“ (Kachaňáková 1999, s. 8).

Ve své práci budu využívat pojmu personální práce a nejmodernější přístup k ní, tedy řízení lidských zdrojů.

Z výše uvedeného vyplývá, že majitelé a vedení malých podniků se musí zabývat otázkami dlouhodobé perspektivy, zvažovat perspektivní možnosti a příležitosti podniku a zajistit podniku trvalý rozvoj a snižování jeho podnikatelského rizika (Koubek 2003, s. 27).

Personální strategie podniku se tedy týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její součástí jsou také představy o cestách a metodách k dosažení těchto cílů. Komplexní pojetí cílů znamená, že cíle v oblasti práce a lidského činitele jsou provázány s ostatními cíli podniku. Personální strategie je tedy determinována celkovou strategií podniku, tzn. dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli podniku. Sama, ale zároveň představuje jádro strategie podniku, protože právě pracovníci jsou jejím rozhodujícím zdrojem, který má k dispozici (Koubek 2007, s. 23).

S personální strategií úzce souvisí také personální politika. Personální politika stanovuje pravidla, kterými se bude malý podnik řídit při každém rozhodování a která se přímo nebo nepřímo týkají práce a pracovníků. S těmito pravidly je nutné seznámit všechny pracovníky a dbát na jejich dodržování, např. jaká jsou kritéria hodnocení, odměňování (Koubek 1996, s. 23). Dobře zformulovaná a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika má pro dlouhodobou úspěšnost malého podniku mimořádný význam (Koubek 2003, s. 24). Personální strategie a politika vyúsťuje do konkrétních personálních plánů (Bláha 2005, s. 54).

Personální plánování zajišťuje, aby měl podnik v současnosti i v budoucnosti dostatek pracovníků v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s vhodnými osobnostními charakteristikami, adekvátně motivované, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst a organizačních útvarů, ve správný čas a s přiměřenými náklady. „Výsledkem procesu personálního plánování jsou plány: plán získávání a výběru pracovníků, plán vzdělávání pracovníků, plán rozmístění pracovníků, plán odměňování a produktivity práce, plán penzionování a propouštění pracovníků“ (Dědina, Cejthamr 2005, s. 226).

Plány získávání a výběru pracovníků – odpovídají na otázku pokrytí reprodukční nebo dodatečné potřeby pracovníků z vnějších zdrojů, pokud jsou vnitřní zdroje vyčerpány. Při jejich zpracování je potřebné zvážit, na jaké vnější zdroje pracovních sil se podnik zaměří (např. absolventi škol, důchodci aj.), zda není možné vyřešit potřebu pracovníků jejich zaměstnáním na částečný úvazek, popřípadě jinou formou (např. dohoda o provedení práce). Je nutné specifikovat metody získávání a výběru pracovníků, rozhodnout o volbě postupu při jejich výběru apod. (Koubek 2007, s. 116–117).

Plán vzdělávání pracovníků – odpovídá na otázku potřeby vzdělávání a formování pracovních schopností pracovníků podniku, jaké oblasti vzdělávání a skupiny pracovníků jsou při vzdělávání prioritní, volby metod a forem vzdělávání, kde a kdy se bude vzdělávání odehrávat, včetně jeho zajištění a nákladů apod. (Koubek 2007, s. 117–118).

Plán rozmístění pracovníků – řeší především, jak zajistit přemístování pracovníků na místa a do funkcí, ve kterých by byli podniku prospěšnější a samotní pracovníci by v nich byli spokojenější apod. (např. pověřování pracovníků odpovědnějšími úkoly) (Koubek 2007, s. 118).

Plán odměňování a produktivity práce – jeho úkolem je zajistit, aby systém odměňování přitahoval pracovníky do podniku, stabilizoval je a motivoval k žádoucímu pracovnímu výkonu. Odpovídá mimo jiné na otázky, jak vývoj mezd odráží vývoj produktivity práce a jak naopak může systém odměňování přispět ke zvýšení produktivity práce apod. (Koubek 2007, s. 118).

Plán penzionování a propouštění pracovníků – řeší především otázky, jak jednat s pracovníky důchodového věku (např. motivovat je k předčasnému odchodu do důchodu), jak zacházet s nadbytečnými pracovníky, jak by mělo být penzionování a propouštění načasováno v průběhu plánovacího období a v průběhu roku apod. (Koubek 2007, s. 118).

Důležitým požadavkem v procesu personálního plánování je kontrola a vyhodnocení jednotlivých plánů, včetně zvážení otázky nákladů (Kachaňáková 1999, s. 41, Koubek 2007, s. 119).

Vedoucí pracovníci malých podniků by měli vědět o všech typech personálních plánů, ale nejstěžejnější pro ně jsou plány získávání a výběru pracovníků, plán vzdělávání a plán odměňování a produktivity (Stýblo 2003, s. 35).

4. Personální činnosti v malém podniku

4.1 Získávání pracovníků

Vedoucí pracovníci musí zabezpečit, aby měl podnik včas dostatečný počet vhodných uchazečů o volná pracovní místa, a aby náklady na tento proces byly přiměřené, což je náplní personální činnosti získávání pracovníků. Vyhledávají vhodné pracovní zdroje, informují o volných pracovních místech i o podniku jako celku, motivují potenciální uchazeče o práci v daném podniku, shromažďují informace o potenciálních uchazečích, zabezpečují uvedené činnosti z organizační a administrativní stránky (Kachaňáková 1999, s. 72).

4.1.1 Zdroje a metody získávání pracovníků

Při získávání pracovníků se rozlišuje (Bedrnová a kol. 2004, s. 325–326):

- a) **Získávání pracovníků z vnitropodnikových zdrojů** – to znamená z řad dosavadních pracovníků podniku. Působí jako stimulující prvek a zvyšuje pracovní spokojenost.

Výhody:	Nevýhody:
- otevření možnosti postupu	- omezený výběr
- nízké náklady na získávání lidí	- náklady na vzdělávání
- uchazeč zná podnik	- zklamání kolegů, rivalita
- znalost spolupracovníků	- obavy z odmítnutí pracovníka
- vědomí vlastních schopností	- automatické povyšování
- rychlejší obsazení místa	- vzniká potřeba dalšího vzdělávání
- udržení úrovně mezd a platů	- atd.
- cílevědomé řízení personálu	
- zabránění nežádoucí fluktuaci	
- atd.	

b) Získávání pracovníků z mimopodnikových zdrojů – podniky se obrací na trh práce. Dříve byla pozornost zaměřena hlavně na tyto zdroje.

Výhody:	Nevýhody:
- širší možnost výběru	- vyšší náklady na získávání
- nové podněty pro podnik	- zvyšování fluktuace
- nový pracovník je rychleji uznán	- riziko zkušební doby
- přesné pokrytí potřeby	- negativní účinek na podnikové klima
- atd.	- obsazení místa trvá delší dobu
	- neznalost podniku
	- stres z přechodu na nové pracoviště
	- představa vyšší mzdy
	- atd.

Pokud se rozhodne podnik získávat pracovníky z mimopodnikových zdrojů, může využít následující **způsoby**:

- **Ústní dotaz nebo nabídka** – zeptáme se známých, jestli neví o vhodném pracovníkovi nebo zda by nechtěli v podniku sami pracovat. Patří mezi levné způsoby, ale je tu riziko ovlivnění vztahem k doporučující osobě nebo samotnému uchazeči (Koubek 1996, s. 76).
- **Doporučení stávajících pracovníků** – stávající pracovník dává podniku typ na vhodného pracovníka, levný a rychlý způsob. Doporučené osoby většinou mívají vhodné odborné i osobnostní charakteristiky, protože stávající pracovník si nechce pokazit u zaměstnavatele pověst doporučením špatné osoby. Nelze zde porovnávat uchazeče a vybírat z jejich většího množství (Koubek 1996, s. 76–77).
- **Vlastní inzerce ve sdělovacích prostředcích a sledování inzerátů jiných** – informace o volném místě se poměrně rychle dostanou k adresátovi a dozví se o něm mnohem více lidí než při jiných metodách získávání. Je univerzální pro kterýkoliv podnik a kterékoliv místo, ovšem také poměrně drahý (Bedrnová a kol. 2004, s. 326, Koubek 1996, s. 79).
- **Spolupráce s učilišti, středními a vysokými školami** – jedná se hlavně o exkurze a prázdninové či diplomové praxe. Patří mezi levné metody. Výhodné

pro získávání dočasných pracovníků nebo pracovníků na zkrácený úvazek. Nevýhodou je, že studenti a absolventi nemají žádné pracovní zkušenosti, proto je třeba věnovat větší pozornost jejich adaptaci a zácvičku v podniku. Problémem je také sezónnost nástupu absolventů do práce (Bedrnová a kol. 2004, s. 326, Koubek 1996, s. 77).

- **Kontakty s úřady práce** – podnik musí jasně formulovat své požadavky na pracovníka a s úřadem spolupracovat. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně, zjišťují potřebné informace o uchazeči a samy mohou zajistit předběžný výběr. Je zde omezený výběr pouze z registrovaných uchazečů. Metoda vhodná pro obsazování míst vyžadujících nižší kvalifikaci (Koubek 1996, s. 78).
- **Využití plakátů a letáků uvnitř podniku i mimo něj** – nutnost umístit je na takovém místě v podniku, aby si jich tam pracovníci všimli, popřípadě umístit mimo podnik na viditelné místo, aby oslovily potenciální uchazeče. Levný způsob, který umožňuje uvést popis pracovních podmínek, požadavků na uchazeče, termín přihlášení, včetně informací, kde se mají uchazeči hlásit. Poskytuje větší možnosti pro výběr opravdu vhodných uchazečů. Nevýhodou je, že o místě se dozví jen ti, kteří si všimnou letáku nebo plakátu. Metoda vhodná pro získávání absolventů nebo méně kvalifikovaných pracovníků (Koubek 1996, s. 77).
- **Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen** – podnik musí jasně formulovat své požadavky na pracovníka a prověřovat na základě jakých kritérií mu byl pracovník doporučen. Metoda vhodná pro hledání vysoce kvalifikovaných specialistů, kdy zprostředkovatelna provádí předvýběr a může i kvalifikovaněji sestavit inzerát. Nevýhodou je, že se jedná o drahý způsob, kdy zprostředkovatelna nemusí v krátké době pochopit, jakého člověka přesně podnik vyžaduje a bude jeho potřebám vyhovovat (Koubek 1996, s. 78).
- **Samostatné přihlášení** – uchazeči zasílají své žádosti sami, i když nebyla zveřejněna nabídka práce. Nepřináší požadovaný výsledek zaměstnavateli ani uchazeči, pozvána je jen zanedbatelná část pisatelů (Kleibl a kol. 2001, s. 31).

Nejvhodnějšími metodami získávání pracovníků pro malý podnik jsou ústní dotaz nebo nabídka, doporučení stávajících pracovníků, kontakty s úřady

práce a využití plakátů a letáků uvnitř podniku i mimo něj (Koubek 1996, s. 76 – 78).

4.2 Výběr pracovníků

Vedoucí pracovníci by měli vybírat takové pracovníky, kteří nejlépe vyhovují záměrům podniku. V průběhu výběru musí shromáždit, co nejvíce vhodných informací o uchazeči, zorganizovat a ohodnotit získané informace, odhadnout uchazeče, předvídat pracovní výkon a podat uchazečům o pracovní místo informace (Bláha a kol. 2005, s. 120).

Výběr znamená rozhodnout, kteří pracovníci splňují předpoklady pro úspěšný výkon v určité činnosti. Jde o naplnění hesla: „Potřebujeme správné lidi na správných místech“ (Kohoutek, Štěpaník 1999, s. 48). Jedná se o posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka tyto nároky splnit a také to, který uchazeč je na dané místo nejvhodnější (Mayerová, Růžička 2000, s. 65).

4.2.1 Fáze výběru pracovníků

U procesu výběru pracovníků se rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací (Koubek 2007, s. 173).

1. Předběžná fáze začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo (Koubek 2007, s. 173–174):

- a) Definuje se popis pracovního místa, včetně základních pracovních podmínek na něm. Jak už bylo řečeno, tato činnost vyžaduje odborné znalosti a dovednosti, proto je doporučeno ke stanovení popisu pracovního místa v případě malého podniku využít služeb odborníka (viz teoretická část, kap. 2.3).
- b) Zkoumá se jakou kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na daném pracovním místě (specifikace pracovního místa).
- c) Dochází ke konkrétní specifikaci požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti, které jsou

nutné pro to, aby byl uchazeč shledán pro zaměstnání jako vhodný. Tyto požadavky bývají ve stručnější formě už součástí získávání pracovníků v podobě nabídky zaměstnání, ale jsou i kritérii pro výběr.

2. Vyhodnocovací fáze – s určitým časovým odstupem následuje po předběžné fázi. Je totiž nutné, aby došlo ke shromáždění dostatečného počtu vhodných uchazečů. Tato fáze má několik kroků, ale není nutné je provádět všechny. Závisí to na charakteru a obsahu práce na daném pracovním místě. Každý krok je spojen s určitou metodou výběru, přičemž zpravidla se používá kombinace dvou nebo více metod (Koubek 2007, s. 174).

Jedná se o tyto kroky (Koubek 2007, s. 174):

- a) zkoumání dotazníků a dalších dokumentů od uchazeče, včetně dotazníku
- b) předběžný pohovor, který slouží k doplnění údajů v dotazníku a dalších dokumentech
- c) testování uchazečů, např. pomocí testů pracovní způsobilosti
- d) výběrový pohovor (interview)
- e) zkoumání referencí
- f) lékařské vyšetření, pokud je potřebné
- g) rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče
- h) informování uchazeče o rozhodnutí

4.2.2 Metody výběru pracovníků

Můžeme najít nepřeberné množství různých metod. Ve své práci se budu zabývat těmi, které jsou v malých podnicích dle Stýbla a Kahleho (1998, s. 239) ty nejobvyklejší.

Personální informace – životopis a dotazník patří mezi hlavní rozřadovací kritérium, jestli s uchazečem dále pracovat (testovat jeho způsobilost, pozvat na pohovor atd.) nebo se ním již dále nezabývat (Stýblo, Kahle 1998, s. 240).

a) Životopis – má obsahovat asi jednu stránku popisu profesní dráhy uchazeče, včetně stručných osobních údajů, např. záliby, zájmy atd. (Stýblo, Kahle 1998, s. 240).

b) Dotazník – bývá většinou uspořádán do určitých celků vypovídajících o etapách profesního života uchazeče (Stýblo, Kahle 1998 s. 240).

Rozhovor (interview) – má tři fáze (Stýblo, Kahle 1998, s. 241):

Zahřívací – slouží k uvolnění uchazeče, aby došlo k odbourání napětí a nervozity.

Hlavní – v této fázi má být rozhovor veden tak, aby jeho délka byla ve prospěch žadatele. Tazatel klade část otázek, které má připraveny a část volně podle situace. Po zodpovězení otázek je dobré objasnit uchazeči jeho případné úkoly, funkce atd., které by zastával v novém zaměstnání.

Shrnutí, předběžný závěr – na jeho základě může uchazeč posoudit své možnosti a naděje.

Hodnocení práce z předchozích pracovišť (reference) – jedná se o informace z předchozích zaměstnání, které získáváme od třetích osob. Týkají se výsledků práce lidí, které chceme zaměstnat. Mají písemnou i ústní podobu (Stýblo, Kahle 1998, s. 241).

Testování odborné způsobilosti – znamená ověřování znalostí, dovedností a schopností vzhledem k vykonávání určité činnosti (Stýblo, Kahle 1998, s. 241–242).

Testy inteligence – slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit duševní požadavky, např. paměť, verbální schopnosti, schopnost úsudku atd. (Koubek 2007, s. 175).

Testy schopností – slouží k hodnocení existujících i potenciálních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohy, ale i na duševní schopnosti, kdy se pak překrývají s testy inteligence nebo testy znalostí a dovedností (Koubek 2007, s. 176).

Testy znalostí a dovedností – prověřují hloubku uchazečových znalostí a odborných návyků, které se naučil ve škole nebo během přípravy na povolání (Koubek 2007, s. 176).

Testování psychické způsobilosti – pokud jejich výsledky mají být objektivní, spolehlivé a obecně platné musí s nimi pracovat příslušní odborníci. Používají se jako doplňková metoda výběru (Stýblo, Kahle 1998, s. 242).

Testy osobnosti – tyto testy můžeme označit jako skutečně psychologické. Ukazují různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy. Testovaná osoba musí např. označit, které v testu uvedené činnosti, předměty, osoby aj. přijímá a které odmítá. Tak jsou zkoumány její zájmy, hodnoty a postoje, tedy charakteristiky osobnosti. Určité zájmy a rysy osobnosti, zejména pokud jsou shodné se zájmy a rysy osobnosti jedinců, jež jsou úspěšní v oboru, mohou značit, jestli se testovaná osoba pro příslušnou práci hodí nebo ne (Koubek 2007, s. 176).

Assessment centre – je to diagnosticko-výcvikový program, který komplexně zkoumá jednotlivé schopnosti a další předpoklady. Je finančně a časově náročná metoda, ale použitelná i pro malé podniky. Jeho přípravu a realizaci musí zabezpečit poradenská firma (Bláha a kol. 2005, s. 121).

Nejčastější metodou výběru v malých podnicích je právě přijímací a výběrový rozhovor neboli interview (Bláha a kol. 2005, s. 122).

4.3 Motivace

Tato kapitola poskytuje prostřednictvím teoretických koncepcí vedoucím pracovníkům návod, jak vhodným způsobem motivovat své podřízené pomocí správně zvolených motivačních prostředků, které se pak využívají při tvorbě motivačních programů. Protože, jak bylo již dříve uvedeno, to, jak jsou pracovníci motivováni, do značné míry ovlivňuje jejich pracovní výkon, včetně výsledků celého podniku.

Motivovat znamená vytvořit u pracovníků vnitřní zájem a ochotu se aktivně zapojovat do plnění poslání a cílů podniku. Jedná se o spojení osobního zájmu a úsilí pracovníka s potřebami podniku prostřednictvím působení vedoucího pracovníka (Vodáček, Vodáčková 2006, s. 123).

Motiv – představuje důvody a pohnutky jednání. Má energizující složku – dodává sílu a energii jednání a řídicí složku – udává směr pro jednání a rozhodování (Bělohlávek 1996, s. 170).

Potřeba – je stav nedostatku. Při jejich neuspokojení dochází k aktivitě jedince (Bělohlávek 1996, s. 170).

Bez určité úrovně motivovaného chování a jednání lidí není možné vytyčovat cíle, ani požadovat jejich plnění. Podle motivovanosti lidí můžeme také očekávat jejich pracovní výsledky (Stýblo 1993, s. 157).

4.3.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Zde existuje několik motivačních teorií. Zaměřím se na ty nejznámější a nejužívanější.

Abraham Maslow – hierarchie potřeb

Rozdělil potřeby do pěti skupin, kdy první dvě skupiny jsou označovány za potřeby nižší a zbývající tři za potřeby vyšší neboli růstové (Tureckiová 2004, s. 59). Po uspokojení potřeb nižších, vznikají potřeby vyšší (Bělohlávek 2005, s. 41). Pokud převedeme tuto teorii do podnikové praxe, bude vypadat následovně (Tureckiová 2004, s. 60):

- 1. Fyziologické potřeby** – mzda nebo plat, pracovní a organizační podmínky.
- 2. Potřeby jistoty a bezpečí** – jistota pracovního místa, bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- 3. Sociální potřeby** – kontakt se spolupracovníky, příslušnost ke skupině.
- 4. Potřeby uznání** – uspokojení z práce, pracovní postavení.
- 5. Potřeba seberealizace** – možnosti vzdělávání a rozvoje atd.

Manažeři postupující podle této teorie by měli měnit své postupy tak, aby potřeby pracovníků mohly být postupně uspokojovány (Robbins, Coulter 2004, s. 391).

Clayton Alderfer – ERG

Redukoval Maslowovy úrovně potřeb na tři (Bělohlávek 2005, s. 42):

1. **Potřeby existenční** – materiální a fyziologické potřeby.
2. **Potřeby vztahové** – vztahy k lidem jako hněv, nenávisť, láska, přátelství.
3. **Potřeby růstové** – tvořivá práce na sobě samém i na svém okolí.

Podle Alderferova uspokojením potřeb existenčních a vztahových jejich význam klesá, ale při uspokojení potřeb růstových jejich význam ještě zesiluje. Při uspokojení konkrétních potřeb se objeví potřeby více abstraktní, ale může dojít při neuspokojení potřeb i k opačnému pohybu – od abstraktních ke konkrétním potřebám = **frustrační regrese** (Bělohlávek 1996, s. 174–175).

Může mít dvě podoby (Bělohlávek 2005, s. 44–45):

1. **Frustrační cyklus růstu** – uspokojení vztahových potřeb vede k zesílení růstových potřeb. Pokud se je nedaří uspokojit, zvyšuje se význam vztahových potřeb.
2. **Frustrační cyklus vztahový** – uspokojení existenčních potřeb vede k zesílení potřeb vztahových. Pokud se tyto potřeby nedaří uspokojit, dochází k posílení potřeb existenčních.

Tato motivační teorie pomůže manažerům uvědomit si, že pokud pracovníkovi z jakéhokoliv důvodu není splněna potřeba vyššího stupně (např. seberealizace), může být pracovník motivován intenzivnějším plněním potřeby nižšího stupně (např. vyšší mzdou) (Bělohlávek 1996 s. 176).

Frederick Herzberg – dvoufaktorová teorie

Rozdělil faktory ovlivňující práci do dvou skupin podle toho, jestli působí pracovní spokojenost nebo nespokojenost. Jiné příčiny způsobují spokojenost a jiné nespokojenost. Faktory působící nespokojenost nazval **hygienické vlivy** neboli **disatisfactory** – pracovní podmínky a pravidla, mzda, vztahy na pracovišti atd. Jsou záležitostí kontextu práce. Naopak faktory, které motivují a vyvolávají spokojenost, se nazývají **motivační faktory** neboli **satisfactory** – výkon, uznání,

práce jako taková, růst, rozvoj atd. Souvisejí s obsahem práce (Bělohlávek 1996, s. 176–177, Robbins, Coulter, 2004, s. 392–393).

Tato teorie příliš nerespektuje individuální motivační strukturu konkrétních pracovníků, protože to, co podněcuje pouze spokojenost a na druhé straně to, co podněcuje motivovanost a vyvolává spokojenost, může být u různých pracovníků odlišné. Ukazuje ale, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností, a že tato pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka (Bedrnová a kol. 2004 s. 270–271).

4.3.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Vroomova expektační teorie

Podle této teorie, aby pracovník vyvinul úsilí, musí být splněny tři podmínky (Bělohlávek 2005, s. 46):

- 1. Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem** – práce musí poskytovat předpoklad příslušného efektu, jedině tak vyvolá snahu. Pravděpodobnost, že činnost přinese požadovaný výsledek – výkon se nazývá **expektance** neboli očekávání.
- 2. Výkon musí být odměněn** – výsledek práce má být následován odměnou. Pravděpodobnost této odměny se nazývá **instrumentalita**.
- 3. Člověk musí o odměnu stát** – odměna může být různého druhu – peníze, uznání, překonání překážky a potěšení z práce. Význam daného druhu odměny pro pracovníka se nazývá **valence**.

Výstupem této teorie je takové odměňování v podniku, které je spojeno s tím, co chtějí pracovníci. Podle této teorie neexistuje univerzální princip, jak vysvětlit, co pracovníky motivuje, a proto musí manažeři pochopit, proč pracovníci vidí určité výstupy jako atraktivní a jiné jako neatraktivní. Je potřebné pracovníky odměňovat tak, aby to pozitivně oceňovali. Neméně důležité je i to, jak sám pracovník vidí svůj výkon, odměnu a výstupy uspokojující cíle (Robbins, Coulter 2004, s. 404).

B. F. Skinner – Modifikace organizačního chování

Modifikace chování je založena na předpokladu, že chování jedince je závislé na jeho následcích a podnik tak může ovlivňovat chování pracovníků i jejich výkon manipulací s důsledky tohoto chování pomocí termínovaných odměn (Bělohlávek 1996, s. 189).

Ve své teorii Skinner rozlišuje následující pojmy (Bělohlávek 1996, s. 189–190):

Operační podmiňování – pozitivní chování pracovníka je posíleno odměnou. Naopak se bude pracovník vyhýbat takovému chování, které je postihováno.

Reakce – veškeré chování a aktivita, které může být zpevňováno, např. kvantita a kvalita práce nebo dodržování předpisů.

Pozitivní zpevnění – jsou finanční i nefinanční odměny. Posiluje chování.

Negativní zpevnění – představuje pozitivní odstranění něčeho nepříjemného. Vedoucí přestane pracovníka kritizovat, pokud se ten nebude v pracovní době věnovat jiným aktivitám. Také posiluje chování.

Trestání – znamená prezentaci něčeho nepříjemného nebo odstranění něčeho pozitivního, např. odebrání prémie. Oslabuje chování.

Opomíjení – je ignorování nebo neposilování chování. Oslabuje chování, např. zaměstnanec se přestane snažit, když si vedoucí jeho výsledků nevšimá.

Podle této teorie mohou manažeři ovlivňovat chování pracovníků posilováním žádoucích aktivit. Teorie je zaměřena na posilování žádoucího chování prostřednictvím pozitivního zesilování nikoliv trestání. Proto by manažeři měli nežádoucí chování přehlížet a ne ho trestat. Potrestání sice působí rychleji, ale má krátkodobý efekt a může vést ke konfliktům, absencím a fluktuaci (Coulter, Robbins 2004, s. 397-398).

J. Stacey Adams – Teorie spravedlnosti

Základem této teorie je, že pracovník má tendenci srovnávat, jednak svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků, kteří vykonávají srovnatelnou práci, jednak efekty, které mu práce přináší s efekty, které srovnatelná práce

přináší jeho spolupracovníkům. V případě, že pracovník zjistí, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, začne mít tendenci tuto nespravedlnost odstranit (Bedrnová a kol. 2004, s. 273).

Nerovnováha má dvě formy (Bělohlávek 1996, s. 193):

Negativní nespravedlnost (nedoplacení) – poměr mezi výstupem a vstupem druhého je vyšší než můj vlastní poměr. Vede k demotivaci.

Pozitivní nespravedlnost (přeplacení) – jsem oproti druhým ve výhodě.

Teorie spravedlnosti ukazuje, jak je pro motivování pracovníků důležité spravedlivé odměňování. Manažeři musejí dbát na to, aby žádného pracovníka finančně nepodhodnocovali, ale také nenadhodnocovali oproti jiným pracovníkům (Bělohlávek 1996, s. 194).

4.3.3 Motivační prostředky a motivační program

Tato kapitola bude zaměřena na typy motivačních prostředků a tvorbu motivačních programů, které manažeři mohou využívat v motivaci svých pracovníků, jež je obzvláště v malém podniku nesmírně důležitá.

Mezi motivační prostředky pak řadíme:

- **Starost managementu o firemní kulturu** – firemní kulturu formují zakladatelé malého podniku tím, že do ní vnášejí své postoje a realizují své hodnoty. Mají jasnou vizi, jak by podnik měl vypadat. Na formování firemní kultury se podílejí i pracovníci podniku, kteří do ní vnášejí své zkušenosti z minulých zaměstnání a své vlastní ideály (Robbins 1990 in Bělohlávek 1996, s. 109).
- **Podnětný obsah práce** – znamená uspokojení z plnění pracovních úkolů. Práci můžeme obohacovat různými způsoby, např. volností při určování pracovních metod a postupů, přidělením osobní odpovědnosti, zpětnou vazbou, zapojováním do změn pracovního prostředí atd. (Gigalová 2007, s. 63).
- **Rozdělení kompetencí a odpovědnosti** – pracovník by měl od začátku vědět, co musí, má a smí dělat, za co a za koho nese odpovědnost, čeho má dosáhnout a jak jeho práce přispívá k plnění cílů podniku. Toto zvyšuje pracovníkovu

sebeúcty a umožňuje mu to lépe vyhodnocovat ostatní informace a správně se rozhodovat (Gigalová 2007, s. 64).

- **Pravidelná mzda** – mzda umožňuje pracovníkům uspokojit základní životní potřeby (strava, ošacení, bydlení). Zároveň může také sloužit k uspokojení potřeby sebeúcty a prestiže. Špatně nastavený systém odměňování demotivuje (Gigalová 2007, s. 64).
- **Kvalitní vybavení a pracovní prostředky** – čisté, příjemné a moderně vybavené pracoviště je důkazem péče podniku o komfort – pohodlí, což vede k identifikaci pracovníků s podnikem (Gigalová 2007, s. 64).
- **Příznivé vztahy na pracovišti** – poskytují uspokojení, pocit bezpečného, přátelského zázemí a přispívají k celkové duševní pohodě a upevnění vazeb mezi pracovníkem a malým podnikem (Gigalová 2007, s. 64).
- **Možnost vzdělávání** – každý pracovník má své profesní ambice, většina chce rozšiřovat své znalosti a schopnosti a tak zvyšovat svou kvalifikaci (Gigalová 2007, s. 64).
- **Odpovědná personální práce, včetně pravidelného hodnocení** – kvalitní personální práce zaručuje, že v podniku bude fungovat to, co je uvedeno ve výše zmíněných bodech (Gigalová 2007, s. 64).

Z výše uvedeného vyplývá, že manažeři malých podniků by měli své podřízené motivovat tak, aby cítili identifikaci s podnikem, mohli uplatňovat a dále rozvíjet své schopnosti a daná práce je naplňovala (Gigalová 2007, s. 64–65). Nástrojem pro pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků je právě motivační program (Bedrnová a kol. 2004, s. 302). Motivační program má většinou několik funkcí a směřuje k dosažení více cílů, proto by měl respektovat, že existují různé zdroje motivace a zároveň různé cíle motivace (Gigalová 2007, s. 63).

Postup při tvorbě motivačních programů (Bedrnová a kol. 2004, s. 305–306):

- **Analýza motivační struktury pracovníků podniku** – tato fáze přípravy vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání pracovníků.

- **Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu** – určuje oblasti, na které je potřebné motivační program zaměřit (např. k výkonu, kvalitní práci, tvůrčímu přístupu apod.).
- **Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků a stanovení její cílové úrovně** – rozdíly umožňují stanovit problémy, které je třeba v motivačním programu řešit, a představují východisko pro zhodnocení výsledků uplatnění motivačního programu.
- **Vymezení potenciálních stimulačních prostředků vzhledem k zaměření motivačního programu** – spočívá v ujasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru forem stimulace.
- **Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování** – předpokladem účinnosti jakéhokoliv stimulu je přiznání stimulačního podnětu pouze při splnění určité podmínky.
- **Vlastní sestavení motivačního programu** – motivační program slouží mimo jiné jako závazná směrnice, která upravuje činnost řídicích pracovníků.
- **Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem** – pracovníci tak vědí, že pro ně vedení podniku něco dělá, což má pozitivní vliv na jejich pracovní jednání. Je vhodné publikovat motivační program ve formě podnikové brožury, která je přístupná všem pracovníkům.
- **Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav** – potřeby podniku i podmínky pracovní činnosti pracovníků mohou v čase doznávat větších či menších změn. Právě proto je nutné v přiměřených časových intervalech motivační program vyhodnocovat a modifikovat.

4.4 Hodnocení pracovníků

Úkolem vedoucích pracovníků je zjistit, jak pracovníci vykonávají svou práci, jaké pro ni mají předpoklady, jaký je jejich rozvojový potenciál. Zároveň s

nimi výsledky hodnocení projednají a rozhodnou o příslušných opatřeních (Koubek 1996, s. 18).

„Hodnocení je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů personální práce: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků“ (Koubek 2007, s. 210).

Malé podniky u nás často podceňují význam hodnocení a ve formální podobě ho někdy ani neprovádějí (Koubek 2003, s. 123). Přitom právě pracovní hodnocení představuje důležitou personální činnost, protože pomocí ní manažeři motivují zaměstnance (Bláha a kol. 2005, s. 133).

Z hodnocení pracovníků může podnik získat následující informace (Bláha a kol. 2005, s. 133–134):

- zjistit schopnosti a dovednosti pracovníků (jaké máme pracovníky)
- zjistit zájmy a potřeby pracovníků, jejich očekávání (kvůli motivaci)
- zmapovat nedostatky v podniku, které brání rozvoji pracovníků i podniku
- identifikovat potřeby vzdělávání
- vymezit slabé a silné stránky sociálního potenciálu podniku, což povede ke zlepšení výkonu podniku
- zachytit signál případného sociálního napětí v podniku
- oznámit pracovníkům očekávání podniku, která vychází ze strategie, na níž by se měli pracovníci aktivně podílet
- zjistit nedostatky při výběru a přijímání pracovníků
- lépe ohodnotit kvalitní pracovníky (mzda, povýšení atd.) a odstranit nedostatky u méně kvalitních pracovníků
- napravit nedostatky v rozvržení práce
- odstranit informační nepřesnosti, aktualizace údajů o pracovnících
- zjistit nedostatky u pracovníků při sdílení firemních hodnot aj.

4.4.1 Formy hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků se dělí na (Dědina, Cejthamr 2005, s. 230):

Formální hodnocení – bývá standardizované a periodické. Jeho charakteristickým znakem je plánovitost a systematicčnost. Záznamy z něj jsou součástí osobních spisů pracovníků.

Neformální hodnocení – provádí se příležitostně. Jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání pracovní činnosti.

Dále může být hodnocení zaměřeno, buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování pracovníka (Koubek 2007, s. 209):

Zaměřené na výsledky práce – zabývá se dobře měřitelnými a objektivními charakteristikami (množství, kvalita, náklady aj.).

Zaměřené na chování pracovníka – zde se vyskytují charakteristiky, jako jsou iniciativnost, schopnost vést, spolupracovat a rozhodovat, vstřícnost, jednání s lidmi atd. Ovšem je tu problém, že tyto aspekty jsou hůře měřitelné a tudíž méně spolehlivé. Objevuje se tu sklon k subjektivitě, a proto se obtížněji hledají argumenty pro hodnocení, včetně možností zlepšení pracovního výkonu.

4.4.2 Subjekty hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu pracovníka provádí nejčastěji **bezprostřední nadřízený**. Ten provádí také závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. Výhodou je, že důvěrně zná pracovníka i jeho práci. Nevýhodou je riziko subjektivního pohledu nebo nedostatek autority bezprostředního nadřízeného (Koubek 2007, s. 216).

Hodnotit pracovníky mohou ovšem i další osoby (Koubek 2007, s. 216–217, Dědina, Cejthamr 2005 s. 231):

Nadřízený bezprostředně nadřízeného – působí zde jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení, ale také ho může provádět.

Nezávislý externí hodnotitel (např. psycholog) – dělá hodnocení některých zvláštních aspektů pracovníků (např. jeho potenciálu a chování).

Zákazník – hodnotí ty pracovníky, s nimiž přichází do kontaktu. Je málo objektivní a nespolehlivé. Je závislé na momentální spokojenosti zákazníka s výrobkem nebo službou.

Spolupracovník nebo skupina spolupracovníků – bývá spolehlivé, ovšem pracovní skupina nejeví zájem se v něm angažovat.

Hodnocení podřízeným – používá se málo a je zaměřené spíše na pracovní chování nadřízeného. Nadřízený zjistí, jak ho vidí podřízení. Podřízení si ale takto mohou vyřizovat účty s nadřízeným nebo se mu snažit zalíbit.

Sebehodnocení – jedná se o zapojení pracovníka do hodnocení. Slouží jako příprava na hodnotící rozhovor. Problémem je, že pracovníci nedokážou objektivně posoudit svůj výkon.

4.4.3 Fáze hodnocení pracovníků

Tento postup se skládá z několika kroků (Koubek 2003, s. 126–127):

a) Přípravné období

1. Určení zásad, pravidel a postupů pro hodnocení a vytvoření hodnotících formulářů.
2. Na základě analýzy pracovních míst vybrat typy výkonu na pracovních místech, vybrat kategorii pracovníků a vymezit požadavky na pracovníka, na které se hodnocení zaměří.
3. Formulace kritérií výkonu a jeho hodnocení, stanovení norem pracovního výkonu a výběr metod hodnocení.
4. Informování pracovníků malého podniku o hodnocení, jeho účelu, kritériích a normách pracovního výkonu (jaký výkon se od nich očekává).

b) Období získávání informací a podkladů

5. Zjišťování informací, ať už pozorováním nebo zkoumáním výsledků práce. Je nutné určit, kdo bude informace zjišťovat a kdo hodnocení v malém podniku provádět.

6. Pořízení dokumentů o pracovním výkonu je nesmírně důležitá část, protože tvoří zpětnou vazbu mezi hodnotitelem a hodnoceným a vylučuje případné spory.

c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

7. Vyhodnocování posbíraných údajů (pracovních výsledků, pracovního chování a schopností). Porovnávají se skutečné výsledky práce s normami výkonu. Výstupy této fáze musí mít písemnou podobu.

8. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích jeho práce a následné řešení problému související s jeho výkonem. Způsob vedení rozhovoru je rozhodující, zda bude hodnocení pro pracovníka motivující nebo ne.

9. Sledování pracovního výkonu pracovníka po hodnocení a zároveň poskytování pomoci ke zlepšování pracovního výkonu.

4.4.4 Metody hodnocení pracovníků vhodné pro malý podnik

Existuje celá řada metod, které se dají použít. Pozornost musíme věnovat tomu, koho hodnotíme (Koubek 1996, s. 119).

U nedělnických profesí se nejčastěji používá hodnocení podle stanovených cílů/výsledků neboli řízení podle cílů (MBO, Management by objectives) (Koubek 1996, s. 119, Bělohávek 1996, s. 81):

1. Stanovení jasně formulovaných cílů, včetně jejich termínů.
2. Vypracování postupu pro dosažení cílů.
3. Vytvoření podmínek pro plnění cílů.
4. Měření plnění cílů.
5. Návrh zlepšujících opatření, když jsou potřeba.
6. Stanovení nových cílů.

U dělníků se zase využívá hodnocení vzhledem k plnění norem (Koubek 1996, s. 119):

1. Stanovení norem, případně úrovně požadovaného výkonu.
2. Informování pracovníků o normách.

3. Porovnání výkonu s normami.

Obecně se metody hodnocení dělí na:

- a) Metody orientující se na minulost** – hodnotitelé a vedoucí pracovníci zde hodnotí již vykonanou práci, která může být do jisté míry i měřena. Prostřednictvím tohoto hodnocení dostávají pracovníci zpětnou vazbu o výsledcích jejich práce (Werther, Davis 1992, s. 338).
- b) Metody orientující se na budoucnost** – toto hodnocení je zaměřeno na budoucí výkon pracovníků, hodnotí jejich možnosti nebo stanovuje budoucí úkoly. Mezi tyto metody patří sebehodnocení, vytváření úkolů, psychologické hodnocení a hodnotící střediska (Werther, Davis 1992, s. 348).

Vykonaná práce je pro hodnotitele a vedoucí pracovníky nejběžnější orientací, proto se i v malém podniku používají metody zaměřené na minulost nejčastěji. Konkrétně se jedná o hodnocení pomocí stupnice, číselné nebo slovní. (Koubek 1996, s. 119, Gígalová 2007, s. 33).

Slovní posuzovací stupnice – hodnotitel si zvolí z dopředu stanovených odstupňovaných výroků takový, který pracovníka nejvíce vystihuje (Mayerová, Růžička 2000, s. 91).

Číselná posuzovací stupnice – hodnotitel vyjádří hodnocené kritérium pomocí čísel nebo bodů. To umožňuje stanovit celkové hodnocení jako součet bodů u více posuzovaných znaků a zároveň porovnávat jednotlivé pracovníky podle počtu dosažených bodů (Mayerová, Růžička 2000, s. 91, Koubek 1996, s. 119).

Pro hodnocení se používá standardizovaný podnikový formulář, který kromě stupnic obsahuje – jméno hodnoceného a název jeho pracovního místa (funkce, datum hodnocení, délka zaměstnání v podniku atd.) (Koubek 1996, s. 121).

4.4.5 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je schůzka mezi hodnoceným a hodnotitelem, která má sloužit k vyhodnocení pracovních výsledků za hodnocené období (Wagnerová 2008, s. 12).

Pracovníci musí být informováni o výsledcích hodnocení, musí s nimi být projednány a mají právo se k nim vyjádřit a právě k tomu slouží hodnotící rozhovor (Koubek 2003, s. 129). Podstatné je, aby si manažeři uvědomili, že hodnocení pracovníků představuje komunikaci s nimi, a proto se i při vedení hodnotícího rozhovoru musí dodržovat určitá pravidla (Stýblo 1993, s. 299).

V malém podniku tento rozhovor vede většinou majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník, ale je dobré, aby u toho byl i přímý nadřízený hodnoceného. Při rozhovoru by hodnocený i hodnotitel měli být rovnocenní partneři, kteří hledají společně řešení problému. Tím dochází k zapojení pracovníka do přemýšlení, jak zlepšit výkon (Koubek 2003, s. 129).

Pracovníkovi je dobré dát hodnocení v písemné podobě s předstihem, aby si vše mohl promyslet. Je chyba, když se snaží hodnotitel vyřešit všechny problémy během rozhovoru (Koubek 2003, s. 130).

Samozřejmě nelze opomenout, že rozhovor by měl být dobře připravený a ctít určité zásady (Stýblo 1993, s. 299-300):

1. Vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru v neoficiálním prostředí.
2. Uvítat pracovníka, odstranit napětí.
3. Vysvětlit cíle a postup rozhovoru.
4. Pracovník nejprve sám ohodnotí svůj výkon.
5. Pokládat otevřené otázky a ověřovat informace, kde nemáme jasno.
6. Sdělit pracovníkovi názor na jeho výkon, popřípadě na jeho chování.
7. Pochválit za dobře odvedenou práci.
8. Vytipovat oblasti, které vyžadují zlepšení, spolu s tím, jak toho pracovník dosáhne.
9. Naznačit cesty možného zdokonalení.

10. Stanovit možnosti dalšího rozvoje osobnosti pracovníka a způsob jejich zajištění.
11. Zakončit pohovor povzbudivě, motivovat.

4.4.6 Chyby při hodnocení pracovníků

Při vlastním hodnocení zaměstnanců se hodnotitelé dopouští řady chyb. Podle Jana Urbana (2003, s. 147–148) mezi nejčastější patří:

Haló efekt – spočívá na obecném postoji hodnotitele k hodnocenému. Jedná se, buď o jeho negativní, nebo pozitivní postoj k jedné stránce výkonu nebo osobnosti a to pak ovlivňuje hodnocení všech aspektů pracovního výkonu.

Stereotypy – hodnotitel se nechává ovlivnit předsudky nebo obecnými soudy.

Srovnávání – při současném hodnocení dvou pracovníků mohou mít hodnotitelé tendenci je srovnávat a tím může dojít k poškození některého pracovníka.

Efekt zrcadla – tendence hodnotit lépe ty pracovníky, kteří se podobají hodnotiteli.

Manažer jako „milý člověk“ – manažerům je nepříjemné sdělovat pracovníkům jejich nedostatky a tím se snižuje šance, že dojde k jejich nápravě.

Hodnotitelé se ovšem mohou dopouštět i dalších chyb:

Chyba centrální tendence – manažeři hodnotí všechny pracovníky průměrně nebo blízko průměru, protože se nechtějí odlišovat a „dělat problémy“ (Wagnerová 2008, s. 90).

Konstantní chyba – hodnotitelé nebo vedoucí pracovníci hodnotí pracovníky příliš tvrdě nebo naopak příliš mírně (Gigalová 2007, s. 40).

Kulturní vlivy – vyplývají z norem společnosti nebo podniku. Na jejich základě mohou být v jednom podniku preferováni lidé svědomití, opatrní a nevybojní a ti budou pak také v takovém podniku lépe hodnoceni. V jiném podniku si zase mohou cenit průbojných jedinců, kteří jsou pak lépe hodnoceni než ostatní (Gigalová 2007, s. 41).

Taktiky a politikaření – hodnotitel nebo vedoucí pracovník zde pracovníka nadhodnocuje nebo naopak podhodnocuje, aby sám získal výhody, např. odstranil konkurenta z cesty (Gigalová 2007, s. 41).

O těchto chybách by měli manažeři vědět a vyvarovat se jich při hodnocení pracovníků.

4.4.7 Návaznost systému hodnocení na systém odměňování

Hodnocení pracovníků přispívá k vytvoření základny pro odměňování každého pracovníka podle toho, jak přispívá k dosažení podnikových cílů (Koubek 2003, s. 122). Systém odměňování je bezprostředně spjat se systémem hodnocení a posuzování výkonnosti (Stýblo 2003, s. 106). Za dobře odvedený výkon dostane pracovník odměnu (Bláha a kol. 2005, s. 143). Odměna za práci má motivační účinek (Mayerová, Růžička 2000, s. 112). Jen motivovaní pracovníci přispívají k plnění podnikových cílů, proto jsou odměny tak důležité (Bláha a kol. 2005, s. 160).

4.5 Vzdělávání pracovníků

Vedoucí pracovníci musí kromě pracovního výkonu svých podřízených zkoumat také to, jestli pracovníci vyhovují kvalifikačním požadavkům daných pracovních míst. Rozhodují totiž o tom, kdo a v jaké oblasti by měl být vzděláván podle úkolů na daném pracovišti. Podílí se na rozhodování o výběru nejvhodnějších metod vzdělávání a také jeho časovém umístění (Koubek 2007, s. 281).

Vzdělávání je proces, během kterého pracovník získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje (Armstrong 2007, s. 461). Jeho cílem je prostřednictvím stálého formování pracovního potenciálu vytvořit podmínky k efektivnímu plnění úkolů podniku a jeho konkurenceschopnosti na trhu (Kachaňáková 1999, s. 132).

Pro malý podnik je nutnost vytvořit podmínky pro rozvoj jejich pracovníků formou učení se ze zkušeností a prostřednictvím práce. Toto není jediná forma vzdělávání, ale je pro malý podnik důležitá (Bláha a kol. 2005, s.

180). Malý podnik by měl mít jasnou koncepci vzdělávání pracovníků a být připraven, že se může potřeba vzdělávání kdykoli objevit (Koubek 1996, s. 128).

Přednosti vzdělávání pro podnik (Stýblo 2003, s. 81–82):

- vede k vyšší výkonnosti a tím vyšším ziskům
- zlepšuje znalosti a dovednosti pracovníků na všech stupních řízení
- vytváří soudružnost ve skupinách a podporuje týmovou práci atd.
- napomáhá rozvoji podniku atd.

Přednosti vzdělávání pro pracovníky (Stýblo 2003, s. 82):

- poskytuje informace o pracovní činnosti, plánech a cílech podniku
- zvyšuje míru uspokojení z práce a uznání
- uspokojuje osobní potřeby
- pomáhá v seberozvoji a podporuje sebedůvěru atd.

4.5.1 Oblasti podnikového vzdělávání

Rozlišujeme zde dvě oblasti (Koubek 1996, s. 126–127):

a) Oblast kvalifikace – znamená přizpůsobování pracovníků požadavkům pracovních míst. Patří sem:

- **orientace** – jde o zapracování nového pracovníka, aby získal všechny potřebné informace pro výkon dané práce a adaptoval se na podnik.

Do této kategorie patří také povinné legislativní vzdělávání, které řeší například problematiku bezpečnosti práce, ochrany zdraví při práci atd. (Koubek 1996, s. 173).

- **doškolení** (prohlubování kvalifikace) – znamená proces přizpůsobování pracovníkových dovedností a znalostí novým požadavkům jeho stávajícího pracovního místa, které byly vyvolány změnami techniky, technologie, požadavky trhu atd.

- **přeškolení** (rekvalifikace) – je formování pracovních schopností člověka s cílem osvojení si nového povolání a nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních.
- b) Oblast rozvoje** (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) – jedná se o získávání takových znalostí a dovedností, které už nejsou nezbytně nutné pro výkon dané práce pracovníka. Patří sem i formování osobnosti pracovníka a jeho sociálních vlastností.

4.5.2 Vzdělávání během orientace a adaptace

Toto vzdělávání trvá zpravidla čtyři až šest měsíců, tudíž většinou přesahuje zkušební dobu (Hroník 2007, s. 130).

Důvody pro toto vzdělávání (Hroník 2007, s. 130):

- umožňuje co nejdříve dosáhnout standardní výkonnosti
- snižuje míru fluktuace
- ovlivňuje to, kam sám sebe pracovník zařadí a jak ho vidí ostatní, což určuje kvalitu výkonu.

Problémy adaptace (Hroník 2007, s. 130):

- způsobuje přesycení informacemi a formalitami v krátké době
- je příčinou přidělování podřadných úkolů, které zájem o úkoly snižují
- vede k zadávání náročných úkolů, které mohou vést k neúspěchu.

Struktura adaptačního procesu (Hroník 2007, s. 130–131):

Každý pracovník by během adaptačního procesu měl být seznámen s následujícím:

- 1. Seznámení pracovníka s podnikem** – jeho historií, úspěchy, růstem, postavením na trhu, cíly, kulturou a hodnotami, způsoby komunikace, představení managementu a ostatních pracovníků atd. V neposlední řadě také to, co podnik od pracovníka očekává a jakou roli zaujme.

- 2. Seznámení pracovníka s chodem podniku** – přidělení průvodce adaptačním procesem a seznámení s činnostmi lidí, na kterých je závislý a naopak poznání jeho činností, na kterých jsou závislí ostatní.
- 3. Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly** – stanovení termínů pro hodnocení adaptačního procesu, úkolů, výsledků, stanovení popisu pracovního místa, pravomocí a odpovědností, způsob hodnocení práce, pracovní doba a pracovní režim atd.

4.5.3 Plánované vzdělávání v podniku

Malé podniky musí umět rozpoznávat potřebu, plánovat, realizovat a vyhodnocovat vzdělávání, i když je v nich vzdělávání prováděno jen, když se nějaká potřeba vyskytne a je spíše individuálního charakteru (Koubek 1996, s. 127–128). Tento proces pak vypadá následovně (Bělohlávek a kol. 2006, s. 318):

- 1. Analýza vzdělávacích potřeb** – je zjištění rozdílu mezi požadovanou kompetencí a úrovní pracovníka.
- 2. Plánování** – znamená sestavení plánu vzdělávání a určení cílů pro jednotlivé skupiny pracovníků. Zároveň musíme také vyřešit, kdo vzdělávání zajistí, jaké metody budou použity, jak dlouho bude vzdělávání trvat, jak bude organizováno a také financováno.
- 3. Realizace** – znamená uskutečnění daného vzdělávání.
- 4. Hodnocení** – vyhodnocení výsledků vzdělávání vzhledem k jeho cílům.

Obsah vzdělávání pak na základě určených potřeb a stanovených cílů vypracovává obvykle v malých podnicích vzdělávací agentura ve spolupráci s vedoucími pracovníky (Stýblo 2003, s. 84).

4.5.4 Metody vzdělávání pracovníků

Můžeme využívat metody vzdělávání používané přímo na pracovišti, tzn. při výkonu práce nebo metody, které se využívají mimo pracoviště (Koubek 1996, s. 136).

Metody používané na pracovišti

Instruktaž při výkonu práce – zkušený pracovník nebo bezprostřední nadřízený předvede méně zkušenému pracovníkovi pracovní postup. Ten si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí při plnění pracovních úkolů (Koubek 1996, s. 136).

Koučování – znamená přivést pracovníka k samostatnému výkonu stále složitějších úkolů za pomoci interakce mezi účastníky koučování, ke které dochází prostřednictvím rozhovorů. Přispívá ke zdokonalování koučovaného, ale i kouče (Tureckiová 2004, s. 104).

Counselling – jedná se o vzájemné ovlivňování školitele a školeného. Školený se vyjadřuje k problémům, přináší vlastní iniciativu a aktivitu a sám dává návrhy na řešení. Školitelem bývá většinou nadřízený (Koubek 1996, s. 136).

Mentoring – obdoba coachingu, kdy ale iniciativa a odpovědnost spočívá na samotném pracovníkovi, který si vybírá rádce neboli mentora. Ten mu radí, stimuluje a usměrňuje (Koubek 2007, s. 267–268).

Asistování – školený pracovník je přidělen zkušenějšímu pracovníkovi, který mu pomáhá při plnění pracovních úkolů a školený se tak od něj učí pracovními postupy (Tureckiová 2004, s. 104).

Pověření úkolem – školenému pracovníkovi je zadán úkol, který má splnit, včetně potřebných podmínek a kompetencí a jeho počínání je sledováno (Mužík 2000, s. 42).

Rotace práce – školený pracovník postupně dostává úkoly na různých pracovních místech i v různých částech podniku. Získává tak přehled o celém podniku a poznává jednotlivé pracovní postupy (Mužík 2000, s. 42–43).

Pracovní porady – pracovníci zde mají možnost poznat úkoly a problémy nejen svého pracoviště, ale celého podniku (Mužík 2000, s. 43).

Metody používané mimo pracoviště

Pokud se vzdělávání koná přímo v podniku, tak se pro potřeby malého podniku nejčastěji využívá přednášky nebo semináře (Koubek 1996, s. 139).

Soustavně také vzrůstá používání elektronického vzdělávání, tedy e-learningu i v malých podnicích (Stýblo 2003, s. 87).

Přednáška – umožňuje předání uceleného souboru informací o zvoleném tématu širší skupině účastníků (Mužík 2000, s. 43).

Seminář (přednáška s diskusí) – účastníci jsou zapojeni do diskuze, přináší nápady na řešení problému a jsou stimulováni k aktivitě. Výuka je moderována lektorem, který také shrne závěry jejího průběhu (Koubek 2003, s. 152, Mužík 2000, s. 43).

E-learning – počítače umožňují simulaci pracovních situací a usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků. Vzdělávanému poskytují mnoho informací a nabízejí různé testy a cvičení na ověřování získaných znalostí a dovedností (Koubek 2007, s. 273).

Případové studie – této problematice se budu věnovat v praktické části, kap. 4.2.

Hraní rolí – této problematice se budu věnovat v praktické části, kap. 4.2.

Malý podnik může také své pracovníky vysílat do vzdělávacích agentur nebo podniků, kteří používají techniku, kterou se chystají v podniku také zavádět. Tento způsob je dobré využívat u řídicích pracovníků a specialistů (Koubek 1996, s. 139).

II. Metodologická část

Každá vzdělávací akce by měla začínat analýzou vzdělávacích potřeb, která identifikuje problém, jež má být řešen a končit závěrečným hodnocením, které stanoví, jestli byl problém skutečně vyřešen (Belcourt, Wright 1998, s. 181).

Projektování vzdělávací akce má sestávat z následujících kroků (Bartoňková, Šimek 2002, s. 59–62, Bartoňková 2008, s. 15–16):

1. Identifikace vzdělávacích potřeb a stanovení cílů

Vzdělávací potřeba je určitý nedostatek informací, znalostí, dovedností, schopností a způsobů chování, kterými disponuje pracovník a které si vyžaduje jeho pracovní pozice (Mužík 2004, s. 18).

Na základě zjištěných vzdělávacích potřeb můžeme přistoupit k formulaci vzdělávacích cílů a naplánovat vzdělávací akci (Hroník 2007, s. 143).

2. Stanovení profilu účastníka a profilu absolventa

Profil účastníka, absolventa představuje soubor znalostí, dovedností, eventuálně osobnostních parametrů účastníka, absolventa (Bartoňková 2008, s. 46).

3. Sestavení inventáře disciplín

Inventář disciplín představuje celý soubor požadavků v podobě použitelné pro vzdělávací akci. Je možné sestavit ho na základě stanovení profilu absolventa, který zabrání zařazení irelevantních disciplín (Bartoňková, Šimek 2002, s. 61).

4. Sestavení studijního plánu

Studijní plán je logicky uspořádaný systém disciplín, který stanovuje časové dotace jednotlivých disciplín, posloupnost jejich nasazení, didaktické formy a způsob ukončení. Je potřeba zvolit optimální vzdělávací technologii, která se projeví v použitých formách a metodách (Bartoňková, Šimek 2002, s. 61).

Didaktická forma je určitý organizační rámec výuky, to je vyučování a učení (Mužík 1998, s. 114).

„Didaktická metoda je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané

vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek“ (Mužík 1998, s. 149).

5. Vypracování osnov

Osnovy jsou podrobně specifikované obsahy jednotlivých disciplín. Mohou mít formu obsahových tezí, které popisují obsah učiva v dané disciplíně a současně doporučují základní a rozšiřující studijní literaturu. Slouží k identifikaci vztahů mezi jednotlivými předměty a eliminují duplicitu uvnitř disciplín a mezi disciplínami navzájem. V neposlední řadě také ověřují, zda se podařilo naplnit disciplínu takovým obsahem, který odpovídá stanovenému profilu absolventa (Bartoňková, Šimek 2002, s. 61–62).

6. Navrnutí studijních materiálů

Studijní materiály jsou konkretizací osnov. Měly by mít takovou formu a vzdělávací obsah, aby byly přístupné účastníkům vzdělávací akce (Bartoňková, Šimek 2002, s. 62). Jejich charakter je závislý na cílech, obsahu, formách a metodách vzdělávací akce (Mužík 1998, s. 190).

7. Stanovení technických a ekonomických záležitostí

Stanovení technických a ekonomických záležitostí se prolíná všemi fázemi projektování vzdělávací akce. Spolu s ideovým projektem musíme také zabezpečit prostory, ve kterých bude výuka probíhat, vybavit je didaktickou technikou, provést marketingové zabezpečení a ekonomickou kalkulaci, včetně jejího výsledného vyhodnocení (Bartoňková, Šimek 2002, s. 62).

8. Návrh evaluace

Stanovení způsobu evaluace vzdělávací akce má několik rovin. Lektori hodnotí pedagogickou efektivitu vzdělávací akce prostřednictvím hodnocení výkonů účastníků. Účastníci zase hodnotí, jestli jsou jejich očekávání v souladu s výstupy vzdělávací akce, včetně výkonu lektora. Hodnocení může probíhat formou dotazníků s uzavřenými otázkami a se škálami nebo otevřenými otázkami, kde mají účastníci větší prostor k vyjádření svých názorů (Bartoňková, Šimek 2002, s. 62).

Výše zmíněný postup budu využívat v praktické části při vytváření projektu vzdělávací akce.

III. Praktická část

Název projektu vzdělávací akce: Vzdělávací akce se zaměřením na personalistiku (pro vedoucí pracovníky firem bez personálního oddělení).

1. Identifikace vzdělávacích potřeb a stanovení cílů

V rámci identifikace vzdělávacích potřeb nejprve vysvětlím pojem kompetence a následně stanovím cíle vzdělávací akce. Literatura uvádí, že kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Kompetence tedy nejsou pouhými dovednostmi (Hroník 2007, s. 61). „Identifikace kompetencí se děje prostřednictvím určení specifického profilu kompetencí, tzv. kompetenčního modelu“ (Bartoňková 2008, s. 23). Identifikaci vzdělávacích potřeb jsem vypracovala na základě odborné literatury za pomoci aplikace kompetenčního přístupu k rozvoji lidských zdrojů v organizaci. Tato identifikace vychází z analýzy malých podniků a jednotlivých personálních činností (viz teoretická část). Z této analýzy tedy vyplývá, že vedoucí pracovníci malých podniků mají mít v oblasti personalistiky následující kompetence:

- znalost významu personální práce pro podnik, včetně personální strategie, personální politiky a personálního plánování
- schopnost získávat a vybírat pracovníky
- schopnost motivovat pracovníky, znalost motivačních teorií a motivačních prostředků
- dovednost hodnocení pracovního výkonu pracovníků
- schopnost vzdělávat pracovníky.

Vzdělávací cíle mají podle Pokorné (2000, s. 33) několik úrovní a hovoříme tak o posloupnosti cílů:

a) Výkonnostní cíl – váže se na hlavní úkol. Účastníci budou po návratu do svého reálného prostředí schopni vykonávat činnosti na určité úrovni standardu. Je to předpokládaný cíl, kterého by účastníci měli v budoucnu na základě získaných znalostí a dovedností dosáhnout.

b) Učební (studijní) cíl – váže se na konkrétní vzdělávací akci. Představuje konkrétní formulaci cílů, které mají být splněny samotnou akcí. Zahrnuje konkrétní znalosti, dovednosti a způsoby chování, které by měli účastníci po skončení akce skutečně ovládat.

c) Umožňující (dílčí, specifický, jednotlivý) cíl – váže se zase na konkrétní vzdělávací akci. Jsou to znalosti a dovednosti, které by měli účastníci mít na konci každé dílčí etapy vzdělávací akce.

Cíle vzdělávací akce:

a) Výkonnostní cíl – manažeři budou po absolvování vzdělávací akce schopni prostřednictvím správného a efektivního vedení a řízení lidských zdrojů dosahovat lepších podnikových výsledků a tím i vyšších zisků.

b) Učební (studijní) cíl – účastníci získají ucelený přehled poznatků o jednotlivých personálních činnostech – personálním plánování, získávání a výběru pracovníků, motivaci a hodnocení, včetně vzdělávání. Na základě získaných znalostí budou schopni jednotlivé personální činnosti aplikovat při řešení případových studií a hraní rolí, jejichž prostřednictvím získají potřebné dovednosti.

c) Umožňující (dílčí, specifický) cíl – po skončení jednotlivých částí vzdělávací akce budou účastníci schopni následujícího:

Pojetí a význam personální práce – vysvětlit význam personální práce pro podnik, stanovit personální strategii a personální politiku v malém podniku, znát personální plánování, včetně jednotlivých personálních plánů, popsat jednotlivé pohledy na personální práci a určit jaký přístup je používán v jejich podniku, porovnat rozdílné podmínky pro personální práci v malém podniku ve srovnání s podniky velkými.

Získávání a výběr pracovníků – identifikovat zdroje a zvolit vhodné metody získávání pracovníků, popsat jednotlivé fáze výběru pracovníků, určit vhodné metody pro jejich výběr a vést výběrový rozhovor.

Motivace – na základě znalostí jednotlivých motivačních teorií zvolit vhodné motivační prostředky sloužící k vyššímu výkonu pracovníků.

Hodnocení pracovníků – vysvětlit a používat formy hodnocení, včetně možností jeho využití, zvolit vhodné subjekty hodnocení, aplikovat fáze hodnocení pracovníků, vybrat metody pro hodnocení, vést hodnotící rozhovor, rozpoznat chyby při hodnocení pracovníků, pochopit návaznost hodnocení na odměňování.

Vzdělávání pracovníků – vysvětlit proč je vzdělávání pro podnik a pro pracovníky důležité, rozlišit oblasti podnikového vzdělávání, aplikovat vzdělávání během orientace a adaptace, navrhnout plánované vzdělávání v podniku a zvolit vhodné metody vzdělávání.

2. Profil účastníka a profil absolventa

Rozlišujeme dva druhy profilu (Bartoňková 2008, s. 46):

- a) **Široký a mělký** – absolvent má kvalifikaci pro širší okruh problémů, není příliš specializován. To mu poskytuje větší flexibilitu uplatnění, ale je náročnější na vzdělanostní úroveň.
- b) **Hluboký a úzký** – absolvent má značnou specializaci pro jeden obor a tím ho to uzavírá pouze v jednom profesním poli a komplikuje mu to situaci při případné změně profese nebo v období strukturální nezaměstnanosti.

Pro stanovení profilu účastníka využijí profil široký a mělký, v případě profilu absolventa se jedná také o profil široký a mělký.

Profil účastníka – jelikož se jedná o vzdělávací akci pro vrcholové manažery, vycházím z předpokladu, že již disponují manažerskými dovednostmi (technické znalosti, společenské a lidské faktory, koncepční schopnosti) a ovládají manažerské funkce (plánování, organizování, vedení, kontrola). Manažeři malého podniku samozřejmě personální činnosti vykonávají, ale odborná náročnost některých personálních činností jim dělá určité problémy. Právě proto je nutné, přestože už mnohdy „něco“ ví, aby začali znova od základů a věnovali pozornost a úsilí osvojení si odborných znalostí a dovedností týkajících se oblasti personální práce (Koubek 2003, s. 22). Tento kurz má nabídnout návod, jak personální činnosti, které mají v malém podniku uplatnění, provádět správně za účelem zvýšení efektivity celého podniku.

Profil absolventa – absolvent po skončení vzdělávací akce disponuje těmito znalostmi a dovednostmi, které jsou nezbytné pro plnění úkolů v oblasti personální práce:

- umí vysvětlit význam personální práce pro podnik a vědět stanovit personální strategii a personální politiku v malém podniku
- zná personální plánování, včetně jednotlivých personálních plánů
- je schopen popsat jednotlivé pohledy na personální práci a určit jaký přístup je používán v jejich podniku

- umí porovnat rozdílné podmínky pro personální práci v malém podniku ve srovnání s podniky velkými
- dokáže identifikovat zdroje a zvolit vhodné metody získávání pracovníků
- umí popsat jednotlivé fáze výběru pracovníků a určit vhodné metody pro jejich výběr, včetně schopnosti vést výběrový rozhovor
- je schopen na základě znalostí jednotlivých motivačních teorií zvolit vhodné motivační prostředky sloužících k vyššímu výkonu pracovníků
- dokáže vysvětlit a používat formy hodnocení, včetně možností jeho využití
- umí zvolit vhodné subjekty hodnocení a aplikovat fáze hodnocení pracovníků
- dokáže vybrat metody pro hodnocení pracovníků
- je schopen vést hodnotící rozhovor, rozpoznat chyby při hodnocení pracovníků a pochopit návaznost hodnocení na odměňování
- má schopnost vysvětlit proč je vzdělávání pro podnik a pro pracovníky důležité a rozlišit oblasti podnikového vzdělávání
- umí aplikovat vzdělávání během orientace a adaptace a navrhnout plánované vzdělávání v podniku.

3. Inventář disciplín

1. Pojetí a význam personální práce
2. Získávání a výběr pracovníků
3. Motivace
4. Hodnocení pracovníků
5. Vzdělávání pracovníků

4. Studijní plán

Existují tři základní formy uspořádání obsahu vzdělávací akce ve studijních plánech (Skalková 1999, s. 76–80):

- a) **Předmětové uspořádání** – má tradici ve formálním systému vzdělávání. Spojuje jednotlivé disciplíny s příslušnými vědami, obory nebo s určitými oblastmi praktické činnosti. Hrozí zde riziko roztržitého znalostí.
- b) **Projektové uspořádání** – vychází z empiricky stanovených oblastí společenského života např. práce, sociální vztahy atd. a spojuje tak obsah vzdělávání s praktickými činnostmi, které jsou blízké reálnému životu. Vzniká zde mezera mezi praxí a studiem teorie, proto se používá v kombinaci s předmětovým uspořádáním.
- c) **Modulové uspořádání** – eliminuje nedostatky předmětového a projektového uspořádání. Moduly tvoří stavební bloky, ze kterých je odvozován studijní plán. Témata modulů mohou být ve formě poznávacích cílů nebo ve formě praktických činností a zároveň umožňují kombinovat teorii s praxí. Snadno se přizpůsobují požadavkům zaměstnavatele, ale je složitější tu udržet systém učiva.

V projektu je učební látka koncipována za pomoci předmětového uspořádání. Celá vzdělávací akce je ukončena vyřešením závěrečné případové studie na zadané téma, na jejímž základě účastníci obdrží certifikát o absolvování vzdělávání.

Program	Časová dotace
Úvod, seznámení s průběhem vzdělávací akce	1
Pojetí a význam personální práce	5
Získávání a výběr pracovníků	8
Motivace	6
Hodnocení pracovníků	9
Vzdělávání pracovníků	8
Řešení závěrečné případové studie	2
Ukončení vzdělávací akce	1
Celkem	40

Při výběru metod a forem pro vzdělávací akci ve vzdělávání dospělých platí následující principy učení (Mužík 1998, s. 18):

- slyším a zapomenu
- vidím a vzpomenu si
- jednám a osvojuji si

Při projektování vzdělávací akce budou zohledněny všechny výše zmíněné principy učení.

4.1 Formy vzdělávání – didaktické formy

Rozlišujeme následující formy vzdělávání (Mužík 2004, s. 56–58):

- a) Přímá forma (prezenční)** – klasický způsob výuky, kdy se lektor i účastník musí uvolnit ze svých pracovních povinností a scházejí se na učebně. Dochází zde k přímému kontaktu lektora a účastníka. Důležité je stanovit učební cíl, který říká, co by měl účastník na konci vzdělávání vědět nebo umět.
- b) Forma distančního vzdělávání** – lektor a účastník jsou během vzdělávání odloučeni v čase i prostoru. Jejich komunikace probíhá za pomoci studijních materiálů, krátkodobých seminářů nebo konzultací. Jedná se o klasické korespondenční vzdělávání, e-learning nebo komunikaci účastníka s lektorem přes internet.
- c) Forma kombinovaného studia** – převedení části výuky do individuálního samostudia účastníků, které je ovšem řízeno lektorem. Může mít různé podoby, např. vstupní semináře, individuální studium, tréninkové kurzy, závěrečné zkoušky atd.
- d) Forma sebevzdělávání** – lektor a účastník jsou spojeni v jednu osobu. Roste tu význam e-learningu a jeho forem.

Vzhledem k obsahu vzdělávací akce se zde bude jednat o přímou výuku, která bude probíhat v odpoledních hodinách cca 2x týdně s časovou dotací cca pět hodin. Předpokládaný počet účastníků je 20–25 osob.

4.2 Metody vzdělávání – didaktické metody

Didaktické metody rozdělujeme na (Mužík 1998, s. 151–153, Mužík 2004, s. 69–70):

- a) **Teoretické (v učebně)** – poskytují účastníkům nové poznatky, znalosti a napomáhají k získání teoretického základu. Spočívají ve verbálním výkladu lektora, kdy aktivita účastníků je omezena a dána pravidly. Patří sem: klasická přednáška, přednáška ex katedra, přednáška s diskusí (seminář), cvičení.
- b) **Teoreticko-praktické (v učebně)** – poskytují poznatky, ale zaměřují se i na získání předpokladů k úspěšnému jednání v praxi, hlavně na analýzu problémů a jejich řešení. Řadíme sem: diskusní metody, problémové metody, programová výuka, diagnostické a klasifikační metody, projektové metody.
- c) **Praktické (na pracovním místě)** – napomáhají uplatnění dovedností a návyků formující pracovní chování. Odehrávají se přímo v praxi – v podnicích nebo speciálních výcvikových střediscích. Tyto metody zahrnují: instruktáž, koučink, mentoring, counselling, rotace práce, exkurze, létající tým.

Pro účely projektu budou použity teoretické a teoreticko-praktické metody. Konkrétně budou využity následující: přednáška s diskusí, případové studie a hraní rolí.

Přednáška s diskusí (seminář)

Zprostředkovává spíše znalosti. Výklad je sestaven tak, aby poskytoval dostatek informací k řešení problémů v diskusí. Zároveň však nechává některé otázky nedořešeny nebo na problematiku uvádí více názorů, aby tak vyprovokoval zájem a snahu účastníků na tyto problémy najít odpověď a objasnit je. Diskuse probíhá, buď během přednášky, nebo na závěr probraného celku látky. Účastníci si mohou na řadu vzniklých otázek odpovídat navzájem mezi sebou. Lektor musí dobře promyslet strukturu své přednášky, včetně její vazby na diskusí, jinak hrozí, že se diskuse zúží na polemiku mezi lektorem a účastníky nebo zodpovídání dotazů (Koubek 2007, s. 270, Mužík 2004, s. 73).

Případová studie

Případové studie jsou řazeny mezi problémové metody vzdělávání (Mužík 1998, s. 156). Jsou popisem situace podniku se zakomponovanými problémy

k řešení. Mohou být ve formě popisu konkrétní situace konkrétního podniku nebo na základě znalosti autora může spojovat typické problémy společné více podnikům do jedné situace fiktivního podniku. K vytvoření dobré případové studie je potřeba znalost problematiky v konkrétních podnicích a oboru a schopnost určit její klíčové problémy. Tento popis je pak následně formálně zpracován, aby účastníci vzdělávací akce mohli pod vedením lektora problémy identifikovat a hledat jejich řešení (Mužík 1998, s. 192).

„Případové studie pomáhají v rozvoji analytických schopností, podporují kreativitu a zdokonalují schopnost řešit problémy a schopnost uspořádat myšlenky“. Zároveň zlepšují komunikační dovednosti, motivují k řešení problémů a umožňují lépe pochopit manažerské problémy (Belcourt, Wright 1998, s. 133). Kromě pozitiv mají případové studie i nějaká negativa, mezi které patří (Prokopenko a kol. 1996, s. 321–322, Mužík 1998, s. 192–193):

- snížená odpovědnost vzdělavatele
- snížení schopnosti účastníků účinně zobecňovat
- někteří členové skupiny mohou být aktivnější než druzí
- účastníci, kteří mají odlišné názory, je neprojeví, jelikož mají strach, aby nebyli označeni za devianty
- vytvoření dobré případové studie je náročné a pracné
- účastníci potřebují čas, aby si mohli případovou studii před jejím řešením prostudovat.

Hraní rolí

Tato metoda patří mezi problémové. Slouží k řešení praktických problémů, aplikaci vědomostí, vytvoření sociálních dovedností a nácvik rozhodovacích procesů (Mužík 1998, s. 156). Od účastníka se vyžaduje značná aktivita a samostatnost. Účastníci na sebe berou určitou roli, poznávají tak povahu mezilidských vztahů, konfrontací a vyjednávání. Může jim být ponechán jistý prostor pro dotváření role, ale vždy musí řešit konkrétní situaci. Učí účastníky samostatně myslet a reagovat a používá se spíše u vedoucích pracovníků. Tato metoda je náročná na přípravu stejně jako případové studie (Koubek 2007, s. 271).

V průběhu jednotlivých disciplín (viz anotační listy) budou účastníkům zadány praktické úlohy (případové studie a hraní rolí), které budou složité k získání dovedností, tzn. schopností aplikovat znalosti v praxi.

5. Obsahy jednotlivých disciplín

Anotační list disciplíny

Název disciplíny: Pojetí a význam personální práce

Název kurzu: Vzdělávací akce se zaměřením na personalistiku (pro vedoucí pracovníky firem bez personálního oddělení)

Metody: teoretické (přednáška s diskusí), teoreticko-praktické (problémové metody – případové studie)

Cíl disciplíny:

1. Účastník bude umět vysvětlit význam personální práce pro podnik, stanovit personální strategii a personální politiku v malém podniku a jejich provázanost s celkovou podnikovou strategií.
2. Absolvent bude znát personální plánování, včetně jednotlivých personálních plánů.
3. Absolvent bude schopen popsat jednotlivé pohledy na personální práci a určit jaký přístup je používán v jejich podniku.
4. Absolvent bude schopen porovnat rozdílné podmínky pro personální práci v malých podnicích ve srovnání s podniky velkými.

Navazující disciplíny: získávání a výběr pracovníků, motivace, hodnocení a vzdělávání pracovníků

Struktura disciplíny:

1. **Pojetí a význam personální práce:** Definice personální práce. Materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje, informační zdroje. Personální administrativa (správa). Personální řízení. Řízení lidských zdrojů.
2. **Personální strategie, personální politika a personální plánování:** Návaznost personální strategie na celkovou podnikovou strategii. Pravidla týkající se oblasti personální práce. Plány získávání a výběru pracovníků, plán vzdělávání pracovníků, plán rozmísťování pracovníků, plán odměňování a produktivity práce, plán penzionování a propouštění pracovníků.

3. Rozdílné podmínky pro personální práci v malých podnicích: Povaha problémů a omezení, prostředky vyčleněné pro personální oblast, manažerské postupy, rozsah uskutečňovaných manažerských funkcí, neformální klima, najímání odborníků na analýzu pracovních míst a hodnocení práce pro potřeby odměňování.

Základní literatura:

Speciálně připravený studijní materiál pro vzdělávání v oblasti personální práce.

Doporučená literatura:

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. (2005) *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

KACHAŇÁKOVÁ, A. (1999) *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 1999. ISBN 80-225-1206-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Další požadavky na studenty:

Účastníci dostanou pro účely studia skripta a pracovní sešity s případovými studii. Při výuce bude jako vizuální pomůcka využíváno flipchartu.

Anotační list disciplíny

Název disciplíny: Získávání a výběr pracovníků

Název kurzu: Vzdělávací akce se zaměřením na personalistiku (pro vedoucí pracovníky firem bez personálního oddělení)

Metody: teoretické (přednáška s diskusí) a teoreticko-praktické (problémové metody – případové studie, hraní rolí)

Cíl disciplíny:

1. Účastníci se naučí identifikovat zdroje získávání pracovníků a budou schopni zvolit vhodné metody pro jejich získávání.
2. Budou umět popsat jednotlivé fáze výběru pracovníků, určit vhodné metody pro jejich výběr a vést výběrový rozhovor.

Podmiňující disciplíny: pojetí a význam personální práce

Navazující disciplíny: motivace, hodnocení a vzdělávání pracovníků

Struktura disciplíny:

- 1. Získávání pracovníků:** Definice. Zdroje získávání – vnitropodnikové, mimopodnikové. Metody získávání, jejich výhody a nevýhody – ústní dotaz nebo nabídka, doporučení stávajících pracovníků, vlastní inzerce ve sdělovacích prostředcích a sledování inzerátů jiných, spolupráce se vzdělávacími institucemi, úřady práce, plakáty a letáky, komerční zprostředkovatelny, samostatné přihlášení.
- 2. Výběr pracovníků:** Definice. Fáze výběru – předběžná (stanovení kritérií výběru) a vyhodnocovací. Metody výběru – životopis, dotazník, rozhovor a principy jeho vedení (nejčastější metoda v malém podniku), reference, testování odborné způsobilosti (testy inteligence, schopností, dovedností a znalostí), testování psychické způsobilosti (testy osobnosti), assessment centre.

Základní literatura:

Speciálně připravený studijní materiál pro vzdělávání v oblasti personální práce.

Doporučená literatura:

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

Další informace pro studenty:

Účastníci obdrží na začátku vzdělávání skripta, pracovní sešit se zadáním případových studií. Při výuce bude využíváno multimediálního projektoru spolu s projekční plochou a internetu pro ukázkou hledání potenciálních zaměstnanců na pracovních portálech a ukázky výběrových testů. Účastníkům bude promítnut ukázkový videofilm, jak vést výběrový rozhovor, který si následně prostřednictvím hraní rolí sami vyzkouší.

Anotační list disciplíny

Název disciplíny: Motivace

Název kurzu: Vzdělávací akce se zaměřením na personalistiku (pro vedoucí pracovníky firem bez personálního oddělení)

Metody: teoretické (přednáška s diskusí), teoreticko-praktické (problémové metody – případové studie)

Cíl disciplíny:

Účastníci budou schopni na základě znalostí jednotlivých motivačních teorií zvolit vhodné motivační prostředky a vytvořit motivační program sloužící k vyššímu výkonu pracovníků.

Podmiňující disciplíny: pojetí a význam personální práce, získávání a výběr pracovníků

Navazující disciplíny: hodnocení pracovníků a vzdělávání pracovníků

Struktura disciplíny:

- 1. Definice základních pojmů:** motivace, motiv, potřeba.
- 2. Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin:** Maslow – hierarchie potřeb: fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání, potřeby seberealizace. Alderfer – teorie ERG: potřeby existenční, vztahové a růstové, frustrační cyklus. Herzberg – dvoufaktorová teorie: disatisfactory a satisfactory.
- 3. Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu:** Vroom – expektační teorie: expektance, instrumentalista, valence. Skinner – modifikace organizačního chování: operační podmiňování, reakce, pozitivní a negativní zpevnění, trestání, opomíjení. Adams – teorie spravedlnosti: negativní a pozitivní nespravedlnost.
- 4. Motivační prostředky, motivační program:** Motivační prostředky: starost managementu o firemní kulturu, podnětný obsah práce, rozdělení kompetencí a odpovědnosti, pravidelná mzda, kvalitní vybavení a pracovní prostředky, příznivé vztahy na pracovišti, možnost vzdělávání, odpovědná personální práce, včetně pravidelného hodnocení. Motivační program: analýza motivační

struktury pracovníků podniku, stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků a stanovení její cílové úrovně, vymezení potenciálních stimulačních prostředků vzhledem k zaměření motivačního programu, výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování, vlastní sestavení motivačního programu, seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem, kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav.

Základní literatura:

Speciálně připravený studijní materiál pro vzdělávání v oblasti personální práce.

Doporučená literatura:

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Olomouc: UP FF, 2007. ISBN 978-80-244-1659-5.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

Další informace pro studenty:

Účastníci obdrží pro účely vzdělávání skriptu, sylaby a pracovní sešity se zadáním případových studií. Lektor bude pro názornost výuky využívat flipchartu a multimediálního projektoru s projekční plochou.

Anotační list disciplíny

Název disciplíny: Hodnocení pracovníků

Název kurzu: Vzdělávací akce se zaměřením na personalistiku (pro vedoucí pracovníky firem bez personálního oddělení)

Metody: teoretické (přednáška s diskusí), teoreticko-praktické (problémové metody – případové studie, hraní rolí)

Cíl disciplíny:

1. Účastník bude schopen vysvětlit a používat formy hodnocení, včetně možností jeho využití, zvolit vhodné subjekty hodnocení a aplikovat fáze hodnocení pracovníků.
2. Absolvent bude umět vybrat metody pro hodnocení, vést hodnotící rozhovor, interpretovat chyby při hodnocení pracovníků a pochopit návaznost hodnocení na odměňování.

Podmiňující disciplíny: pojetí a význam personální práce, získávání a výběr pracovníků, motivace

Navazující disciplíny: vzdělávání pracovníků

Struktura disciplíny:

1. **Definice hodnocení, formy hodnocení:** Formální, neformální, zaměřené na výsledky práce nebo na chování pracovníka. Úkoly a možnosti využití hodnocení.
2. **Subjekty hodnocení:** Bezprostřední nadřízený, nadřízený bezprostředně nadřízeného, nezávislý externí hodnotitel, zákazník, spolupracovník, podřízený, sebehodnocení.
3. **Fáze hodnocení, metody hodnocení:** Přípravné období, období získávání informací a podkladů, období vyhodnocování informací o pracovním výkonu. Metody hodnocení orientující se na minulost – slovní posuzovací stupnice a číselná posuzovací stupnice (nejpoužívanější v malém podniku). Metody orientující se na budoucnost – sebehodnocení, vytváření úkolů, psychologická hodnocení, hodnotící střediska.
4. **Hodnotící rozhovor, chyby hodnocení:** Příprava a zásady rozhovoru. Chyby hodnocení - haló efekt, stereotypy, srovnání, efekt zrcadla, manažer „jako milý člověk“, centrální tendence, konstantní chyba, kulturní vlivy, taktiky a politikaření.
5. **Návaznost systému hodnocení na systém odměňování:** Odměna za dobře odvedenou práci, odměna jako nástroj motivace.

Základní literatura:

Speciálně připravený studijní materiál pro vzdělávání v oblasti personální práce.

Doporučená literatura:

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Další požadavky na studenty:

Účastníci dostanou pro účely studia skripta, pracovní sešit se zadáním případových studií. Při výuce bude pro názornost využíváno multimediálního projektoru spolu s projekční plochou, výukového videofilmu a také internetu pro ukázky hodnotících testů. Prostřednictvím hraní rolí si účastníci vyzkouší vedení hodnotícího rozhovoru a následně dostanou od lektora i zpětnou vazbu.

Anotační list disciplíny

Název disciplíny: Vzdělávání pracovníků

Název kurzu: Vzdělávací akce se zaměřením na personalistiku (pro vedoucí pracovníky firem bez personálního oddělení)

Metody: teoretické (přednáška s diskusí), teoreticko-praktické (problémové metody – případová studie, hraní rolí)

Cíl disciplíny:

1. Absolvent bude schopen vyargumentovat přednosti vzdělávání pro podnik i pro pracovníky samotné a rozlišit oblasti podnikového vzdělávání.
2. Absolvent bude umět aplikovat vzdělávání během orientace a adaptace, navrhnout plánované vzdělávání v podniku a zvolit vhodné metody vzdělávání.

Podmiňující disciplíny: pojetí a význam personální práce, získávání a výběr pracovníků, motivace, hodnocení pracovníků

Struktura disciplíny:

- 1. Přednosti a oblasti vzdělávání:** Přednosti vzdělávání pro podnik. Přednosti vzdělávání pro pracovníky. Oblasti podnikového vzdělávání – oblast kvalifikace (orientace, doškolení, přeškolení), oblast rozvoje.
- 2. Vzdělávání během orientace a adaptace, plánované vzdělávání:** Důvody, problémy, struktura adaptačního procesu (seznámení pracovníka s podnikem, seznámení pracovníka s chodem podniku, zařazení pracovní povinnosti a úkoly). Proces plánovaného vzdělávání v podniku – analýza vzdělávacích potřeb, plánování, realizace, hodnocení.
- 3. Metody vzdělávání:** Metody používané na pracovišti – instruktáž při výkonu práce, koučování, counselling, mentoring, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady. Metody používané mimo pracoviště – přednáška a seminář (nejvhodnější pro malý podnik), e-learning, případová studie, hraní rolí. Možnost využívání vzdělávacích agentur.

Základní literatura:

Speciálně připravený studijní materiál pro vzdělávání v oblasti personální práce.

Doporučená literatura:

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

Další informace pro studenty:

Účastníkům budou poskytnuty pro účely vzdělávání skripta, pracovní sešit se zadáním případových studií. Lektor bude využívat multimediálního projektoru spolu s projekční plochou, popřípadě internetu. Prostřednictvím hraní rolí si účastníci zkusí zrealizovat vzdělávání během orientace a adaptace.

6. Studijní materiály

Vytvoření studijních materiálů pro vzdělávací akci je jedním z kroků, ale v mé práci není pro jejich tvorbu místo. Manažeři by při vzdělávání měli dostat následující studijní materiály (Mužík 2004, s. 93):

1. **skripta** – jsou charakteristické tím, že jsou v nich již hotové informace, které se shodují s probíranou tematikou. Lektor se může soustředit na rozbor obtížných problémů a procvičování stěžejních poznatků a pružně reagovat na otázky účastníků. Účastníci si nemusí psát poznámky, protože vše podstatné najdou ve skriptech, ke kterým se mohou vrátit i po skončení vzdělávací akce. (Hroník 2007, s. 166, Mužík 1998, s. 190–191).
2. **syllaby, teze** – jsou to shrnující materiály, ve kterých jsou stručně zachyceny nejdůležitější informace z lektorského výkladu. Jejich grafická úprava někdy poskytuje prostor pro vlastní poznámky účastníků vzdělávací akce (Mužík 1998, s. 191).
3. **pracovní sešity, listy** – pracovní sešity nebo listy mají individualizovaný charakter ve formě příručky účastníka. Systematicky je zde vytvářen prostor pro samostatnou práci a přemýšlení o problémech. Vyskytují se tu otázky, na které má účastník v průběhu nějaké aktivity hledat odpověď a je tu dostatečný prostor pro poznámky (Hroník 2007, s. 167, Mužík 1998, s. 191). Obsah pracovních sešitů bude tvořen převážně případovými studiemi.
4. **zadání případových studií** – této problematice jsem se již věnovala v praktické části, kap. 4.2.

6.1 Prostředky didaktické techniky

Didaktická technika je tvořena přístroji, zařízeními nebo systémy, které slouží k prezentaci učební pomůcky (Mužík 2004, s. 93).

Jako základní prostředek bude při vzdělávací akci využíváno flipchartu (Mužík 1998, s. 197). Dále budou při vzdělávání manažerů využity tyto prostředky (Mužík 1998, s. 214-219):

- **multimediální projektory** – slouží k promítání dat z počítačů a dalších zařízení na větší plochu, ale nepotřebují k tomu zpětný projektor, protože mají vlastní optický systém. Při vzdělávání budou sloužit pro prezentaci nejdůležitějších informací během přednášky.
- **projekční plochy** – slouží k projekci z výše uvedených typů přístrojů.
- **výukové videofilmy** – jedná se o masově šířené filmy prostřednictvím marketingu nebo se podnik rozhodne vytvořit videofilm sám podle své potřeby. Účastníkům bude puštěn ukázkový videofilm, jak správně vést výběrový a hodnotící rozhovor.
- **internet** – na internetu najdeme velké množství informací, které se ovšem liší svým rozsahem a hlavně kvalitou. Bude využit pro ukázkou hledání potenciálních zaměstnanců na pracovních portálech, ukázky výběrových a hodnotících testů.

7. Technické a ekonomické záležitosti

Vzhledem k tomu, že se jedná o fiktivní vzdělávací akci, nelze v tomto okamžiku vyčíslit a stanovit cenové náklady na jednotlivé položky, protože neznáme detaily, za kterých se bude vzdělávací akce konat. To by bylo úkolem konkrétní vzdělávací agentury v době, kdy by došlo ke skutečné realizaci tohoto vzdělávacího programu.

Požadavky na personální a technické zabezpečení vzdělávací akce:

Lektor – bude potřeba na 40 hodin výuky. Měl by mít pedagogické vzdělání, zkušenosti s vedením kurzů a praktické zkušenosti z oblasti personalistiky.

Maximální kapacita – 25 účastníků.

Místnost – pro vzdělávání je nutno zajistit místnost na celkem 40 vyučovacích hodin (2x týdně cca po pěti vyučovacích hodinách).

Vybavení místnosti – flipchart, multimediální projektor, projekční plocha, počítač, připojení k internetu, kapacita pro 25 účastníků.

Studijní materiály – výukový videofilm pro disciplínu získávání a výběr pracovníků a disciplínu hodnocení pracovníků, 25 skript do disciplíny pojetí a význam personální práce, 25 skript do disciplíny získávání a výběr pracovníků, 25 skript do disciplíny motivace, 25 skript do disciplíny hodnocení pracovníků a 25 skript do disciplíny vzdělávání pracovníků, 25 pracovních sešitů se zadáním případových studií do disciplíny pojetí a význam personální práce, 25 pracovních sešitů se zadáním případových studií do disciplíny získávání a výběr pracovníků, 25 pracovních sešitů se zadáním případových studií do disciplíny motivace, 25 pracovních sešitů se zadáním případových studií do disciplíny hodnocení pracovníků, 25 pracovních sešitů se zadáním případových studií do disciplíny vzdělávání pracovníků, 25 sylabů do disciplíny motivace.

Občerstvení – voda, káva, čaj, chlebíčky atd.

8. Návrh způsobu evaluace vzdělávací akce

Zadavatel: Realizátor vzdělávací akce

Cíle evaluace představují (Dvořáková 2008, s. 24):

- identifikace slabých a silných stránek programu
- zjištění, co je třeba na vzdělávacím programu zlepšit
- zjistit, jestli je program dobře organizačně zajištěn
- zjistit, zda je potřeba zlepšit výkon lektora.

Předmět evaluace: výuka, lektori a organizační zabezpečení výuky, úspěšnost vyřešení případových studií (budou sloužit pro ověření získaných znalostí a dovedností), prostředí

Realizátor evaluace (evaluátor): zástupce dané vzdělávací agentury

Zdroje informací: lidé, tedy účastníci vzdělávací akce a úspěšnost vyřešení případových studií

Rozlišujeme (Bartoňková, Šimek 2002, s. 62, Tureckiová 2004 s. 105–106):

- evaluaci formativní** – realizuje se v průběhu vzdělávací akce, na základě jejích výsledků můžeme ještě změnit právě probíhající vzdělávací akci.
- evaluaci sumativní** – souhrnné hodnocení, které se uskutečňuje po skončení vzdělávací akce ke zjištění její efektivity. Její výsledky mohou ovlivnit přípravu a následnou realizaci další vzdělávací akce.

V projektu bude využita evaluace formativní i sumativní. Při formativní evaluaci budou účastníkům lektorem zadány dotazníky, vedeny s nimi rozhovory a pozorování přímo při vzdělávání. Při sumativní evaluaci budou účastníkům na konci vzdělávacího programu zadány dotazníky přímo v místě výuky, tzn. v učebně. Obě evaluace bude provádět sama vzdělávací agentura.

8.1 Kirkpatrickův přístup

Jedním z významných teoretiků evaluace je Donald L. Kirkpatrick, který identifikoval čtyři úrovně evaluace vzdělávací akce, kde každá další úroveň

vychází z té předchozí a navazuje na ni, resp. na v ní získané informace (Dvořáková 2008, s. 18).

Belcourt a Wright tyto úrovně popisují následovně:

a) Reakce – líbilo se jim to?

Patří mezi nejčastěji používanou hodnotící metodu. Odpovídá prostřednictvím dotazníků na otázky, jak se účastníkům vzdělávací program a jeho jednotlivé části líbily a jak s ním byli spokojeni. Získané odpovědi poskytují okamžitou zpětnou vazbu a umožňují provádět rychlé úpravy při přípravě další vzdělávací akce (Belcourt, Wright 1998, s. 182-186).

b) Učení – naučili se to?

Jedná se o druhou nejsnadnější metodu hodnocení. Jsou zde zjišťovány změny ve znalostech, dovednostech a postojích účastníků, ke kterým došlo během vzdělávací akce. Změny jsou měřeny prostřednictvím znalostních testů a zkoušek. Nejlepším způsobem je dát test před zahájením vzdělávací akce a po jejím absolvování. Jakékoliv zlepšení pak může být přičítáno jako důsledek konkrétní vzdělávací akce (Belcourt, Wright 1998, s. 186-188).

c) Chování – použili to v praxi?

Tato metoda zjišťuje, jestli byly naučené dovednosti přeneseny do praxe a zda je účastníci pak umějí používat v konkrétních pracovních situacích. Toto zjišťování probíhá za pomoci pozorování, dotazování zákazníků, podřízených atd. (Belcourt, Wright 1998, s. 189).

d) Výsledky – projevilo se to na efektivitě organizace?

Tady se jedná o zjištění informací, zda se naučené znalosti a dovednosti účastníků promítly do výsledků organizace, např. na produktivě, obratu, ziskovosti atd. (Belcourt, Wright 1998, s. 190-191).

Pro sumativní evaluaci na konci vzdělávací akce využijí právě Kirkpatrickův přístup.

1. Reakce – líbilo se jim to?

Cílem je zjistit, jak byli účastníci spokojeni s výukou, lektory a s prostředím, za kterého vzdělávání probíhalo. Toto bude zjišťovat zástupce vzdělávací

agentury prostřednictvím dotazníků, popřípadě pozorováním nebo rozhovory. Informace bude vyhodnocovat sama vzdělávací agentura po skončení vzdělávací akce.

2. Učení – naučili se to?

Cílem je získat informace o tom, zda bylo dosaženo požadovaných znalostí a dovedností prostřednictvím analýzy vyřešených případových studií, popřípadě pozorováním při řešení případových studií.

3. Co se týká úrovně **c) chování a d) výsledků**, zde nemůžeme vzdělávací akci bezprostředně zhodnotit. Nemůžeme totiž zjistit, zda budou absolventi naučené používat v praxi a zda se to následně projeví na efektivitě podniku. Jedna z možností, jak v těchto úrovních evaluace získat zpětnou vazbu, je provést s absolventy rozhovory např. po roce.

Údaje získané z evaluace nám budou sloužit jako podklad k odstranění současných nedostatků při plánování a realizaci dalších vzdělávacích aktivit.

Závěr

Co podotknout závěrem? Jak jsem již v práci zmiňovala, prosperita a přežití malého podniku je závislá především na kvalitní personální práci a motivovaných lidech. Lidé jsou pro podnik klíčovou složkou a určují, jestli bude podnik prosperovat a bude na trhu konkurenceschopný. Podnik totiž dosahuje svých cílů prostřednictvím druhých lidí.

Práce je rozdělena na tři části. V teoretické části jsem nejprve vymezila východiska celé práce, objasnila jsem vztah a důležitost jednotlivých manažerských funkcí a manažerských dovedností k vybraným personálním činnostem, jimiž byly personální plánování, získávání a výběr pracovníků, motivace, hodnocení a vzdělávání pracovníků. Dále jsem definovala specifika řízení malých podniků, která ovlivňují způsob vykonávání personální práce. Součástí teoretické části bylo také vymezení jednotlivých personálních činností, které by měli manažeři při výkonu své práce v oblasti personalistiky znát a uplatňovat. V metodologické části jsem popsala kroky, z kterých jsem vycházela při navrhování projektu vzdělávací akce. Celá bakalářská práce byla završena vytvořením konkrétního projektu vzdělávací akce se zaměřením na personalistiku pro vrcholové manažeři firem bez personálního oddělení. Tento projekt je tedy určen pro majitele a vedení těchto podniků a je koncipován pro 25 účastníků.

Vzhledem k rozsahu práce jsem se nemohla věnovat všem personálním činnostem, proto jsem musela některé vypustit. Při realizaci by bylo možné projekt eventuálně podle zvážení konkrétní vzdělávací agentury rozšířit o další disciplíny. Mám tím na mysli zejména rozmíst'ování pracovníků a ukončování jejich pracovního poměru, odměňování pracovníků a péči o pracovníky. Bylo by také žádoucí více rozpracovat problematiku motivace pracovníků a plánované vzdělávání v podniku. Při realizaci je projekt také nutné doplnit o cenovou kalkulaci a výběr kvalifikovaných lektorů.

Moje bakalářská práce má ukázat manažerům malých podniků, jak správně a efektivně provádět personální plánování, získávat a vybírat pracovníky, motivovat je, hodnotit jejich pracovní výkon a na základě výsledků hodnocení pracovníky dále vzdělávat. Doufám, že moje práce poskytne manažerům ucelený

pohled na personální práci v malém podniku a zdůrazní její důležitost v rámci podnikového řízení.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. (2007) *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D. (2002) *Andragogika*. 1. vyd. Olomouc: UP FF, 2002. ISBN neuvedeno.
- BARTOŇKOVÁ, H. (2008) *Projektování vzdělávací akce*. 1. vyd. Olomouc: UP FF, 2008. ISBN 80-244-1442-2.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (2004) *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P., C. (1998) *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. (2005) *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- BĚLOHLÁVEK, F. a kol. (2006) *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- BĚLOHLÁVEK, F. A kol. (1996) *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BLÁHA, J. a kol. (2005) *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. (2004) *Management* 1. vyd. Olomouc: UP FF, 2004. ISBN 80-244-0893-7.
- COULTER, M., ROBBINS, S., P. (2004) *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. (2005) *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- DVOŘÁKOVÁ, M. (2008) *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Olomouc: UP FF, 2008. ISBN 80-85783-62-2.
- GIGALOVÁ, V. (2007) *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Olomouc: UP FF, 2007. ISBN 978-80-244-1659-5.
- HRONÍK, F. (2007) *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KAHLE, B., STÝBLO, J. (1998) *Praktická personalistika*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Pragoeduca, 1998. ISBN 80-85856-60-3.

- KACHAŇÁKOVÁ, A. (1999) *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 1999. ISBN 80-225-1206-0.
- KLEIBL, J. a kol. (2001) *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 978-80-7179-389-2.
- KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. (1999) *Psychologie práce a řízení*. vyd. neuvedeno. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 1999. ISBN 80-214-1552-5.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. (1993) *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- KOUBEK, J. (1996) *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.
- KOUBEK, J. (2003) *Personální práce v malých podnicích*. 2. přeprac. dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, J. (2007) *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MAYEROVÁ, M., RUŽIČKA, J. (2000) *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: Nakladatelství H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- MUŽÍK, J. (1998) *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-52-3.
- MUŽÍK, J. (2004) *Androdidaktika*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-045-9.
- MUŽÍK, J. (2000) *Management ve vzdělávání dospělých*. vyd. neuvedeno. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2000. ISBN 80-86432-00-9.
- POKORNÁ, D. (2000) *Projektování vzdělávacích aktivit*. 1. vyd. Olomouc: UP FF, 2000. ISBN – neuvedeno.
- PROKOPENKO, J. a kol. (1996) *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- SKALKOVÁ, J. (1999) *Obecná didaktika*. 1. vyd. Praha. IVS nakladatelství, 1999. ISBN 80-85866-33-1.
- STÝBLO, J. (1993) *Personální management*. vyd. neuvedeno. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- STÝBLO, J. (2003) *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

TURECKIOVÁ, M. (2004) *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. (2003) *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. (2001) *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. (2006) *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

WAGNEROVÁ, I. (2008) *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

WERTHER, W. B., DAVIS, K. (1992) *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.