

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÉ FIRMĚ**

HR MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS

Magisterská diplomová práce

**Autor:** Bc. Radek Zeldá

**Vedoucí diplomové práce:** PhDr. Veronika Gígalová, PhD.

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Řízení lidských zdrojů v malé firmě*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 18. listopadu 2016

Podpis:.....

*Tímto děkuji PhDr. Veronice Gigalové, PhD. za vedení mé magisterské diplomové práce, cenné rady a odborný dohled. Děkuji také slečně M. za pomoc při gramatické kontrole i při samotném studiu.*

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Radek Zeldá
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	sociologie a andragogika
<b>Obor obhajoby práce:</b>	andragogika v profilaci na personální management
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Veronika Gigalová, PhD.
<b>Rok obhajoby:</b>	2017

<b>Název práce:</b>	Řízení lidských zdrojů v malé firmě
<b>Anotace práce:</b>	Magisterská diplomová práce se zaměřuje na personální systém v malé firmě. Cílem této práce je formulovat personální procesy v malé firmě a zasadit je do společného rámce – personálního systému, který veškeré oblasti personální práce propojuje. Vyústěním první části je teoretický model personálního systému v malé účetní organizaci. Druhým cílem pak je na základě formulovaného modelu optimalizovat personální systém konkrétní malé organizace tím, že identifikujeme nedostatky a navrháme opatření. V úvodní části vymezujeme pojmy řízení lidských zdrojů, malá firma a personální systém. Následuje pojednání o jednotlivých oblastech personálního systému. Poté představíme teoretický model personálního systému určený pro malou účetní organizaci. Model je následně pomocí rozhovoru s majitelem a dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci porovnán s personálním systémem reálné malé účetní organizace, na základě čehož jsou odhaleny nedostatky a formulována nápravná opatření.
<b>Klíčová slova:</b>	HR management, malá firma, malá organizace, personální systém
<b>Title of Thesis:</b>	HR management in small business
<b>Annotation:</b>	Master's thesis is focused on system of human resources in small business. The first goal of the thesis is to define HR processes in small company and frame them into HR system. The output of the first part is theoretical model of HR system in small accounting company. The second goal of the thesis is to use the model to identify holes in HR system in real small accounting company and bring proper recommendations. Basic concepts as HR management, small business and HR

	<p>system are described at the beginning of the paper. Then basic domains of HR management are discussed. Output of the first part is theoretical model of HR system in small accounting company. The model is compared with HR system in real small accounting company. Applied techniques are interview with owner of company and questionnaire for employees. As the result of comparison author forms recommendations to optimise the real HR system.</p>
<b>Keywords:</b>	HR management, small business, small enterprise
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	37
<b>Rozsah práce:</b>	94 s. (154 042 znaků s mezerami)

# Obsah práce

<b>Anotace.....</b>	<b>4</b>
<b>Obsah práce.....</b>	<b>6</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Řízení lidských zdrojů v malé firmě.....</b>	<b>9</b>
1.1    Řízení lidských zdrojů a personalistika .....	9
1.2    Malá firma .....	11
1.3    ŘLZ a personální práce v malých firmách .....	13
<b>2. Personální systém.....</b>	<b>15</b>
2.1    Pracovní místo/role.....	18
2.1.1    Analýza pracovního místa / analýza role.....	19
2.1.2    Specifikace požadavků pracovního místa – znalosti, vlastnosti a dovednosti.....	23
2.2    Řízení pracovního výkonu.....	24
2.2.1    Pracovní výkon.....	25
2.2.2    Řízení pracovního výkonu.....	27
2.3    Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	34
2.4    Odměňování a motivace .....	39
2.4.1    Motivace .....	40
2.4.2    Odměna.....	41
2.4.3    Angažovanost zaměstnance .....	42
2.5    Péče o zaměstnance .....	44
2.5.1    Pracovní doba, pracovní režim .....	45
2.5.2    Pracovní prostředí.....	46
2.5.3    Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP).....	47
2.5.4    Personální rozvoj pracovníků .....	47
2.5.5    Služby poskytované pracovníkům a další služby .....	47
2.6    Obsazování volného pracovního místa.....	48
2.6.1    Přípravná etapa .....	51
2.6.2    Získávání pracovníků .....	53
2.6.3    Výběr pracovníka .....	54
2.6.4    Přijetí pracovníka.....	56
<b>3. Model personálního systému.....</b>	<b>59</b>
3.1    Pracovní role.....	61
3.2    Řízení pracovního výkonu.....	63
3.2.1    Setkání vedoucího a pracovníka.....	64

3.2.2	Řízení pracovního výkonu v průběhu období.....	67
3.3	Vzdělávání a rozvoj .....	67
3.4	Odměňování a motivace .....	68
3.4.1	Hmotné odměny .....	69
3.4.2	Kvalita práce.....	69
3.4.3	Pracovní/mimopracovní život.....	69
3.4.4	Inspirace a hodnoty.....	69
3.4.5	Prostředí.....	70
3.4.6	Růst a příležitosti .....	70
3.4.7	Zaměstnanecké výhody .....	70
3.5	Péče o zaměstnance .....	70
3.6	Obsazování volného pracovního místa.....	71
3.6.1	Model procesu obsazování volného pracovního místa:.....	71
3.6.2	Rámcový adaptační proces .....	72
<b>4.</b>	<b>Praktická část.....</b>	<b>74</b>
4.1	O firmě.....	74
4.2	Analytická část .....	75
4.2.1	Určení znaků modelu, které budeme zkoumat v realitě.....	75
4.2.2	Stanovení hypotéz .....	76
4.2.3	Určení nástrojů, jakými budeme znaky měřit, a zdrojů, ze kterých získáme data..	76
4.2.4	Vytvoření plánu měření .....	77
4.2.5	Samotné měření .....	78
4.2.6	Vyhodnocení dat.....	79
4.2.7	Porovnání získaných dat s teoretickým modelem personálního systému .....	80
4.2.8	Návrh opatření .....	87
	<b>Závěr .....</b>	<b>89</b>
	<b>Seznam literatury .....</b>	<b>91</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>93</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>93</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>93</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>94</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>95</b>

## Úvod

Řídit lidi není žádný med. Každý člověk je jiný – má jiné potřeby, jiná přání, jiné zkušenosti a schopnosti a nezdědka bývá s řadou věcí nespokojen. Lidé v organizaci jsou však jedním z nejdůležitějších zdrojů v podniku a způsob vedení zaměstnanců má obrovský vliv na jejich výkonnost a tím na prosperitu organizace, což klade na vedoucího pracovníka vysoké psychické a organizační nároky. Ve velkých podnicích často existují útvary, které tvoří, řídí a vykonávají personální procesy, čímž do značné míry snižují organizační nároky na vedoucí pracovníky – ti pak nemusí přemýšlet, jak stanovit zaměstnancům mzdu, jakým způsobem organizovat výběrové řízení, kdy je potřeba je poslat na školení atp. a věnují se pouze samotnému řízení pracovníků. Nicméně v malých podnicích o nízkém počtu zaměstnanců se často specializovaný útvar, který by alespoň část personálních procesů zaštiťoval (byť by byl tvořený jediným člověkem), neexistuje. Toto jeho personální práce často nese vedoucí pracovník, který navíc vykonává řadu dalších neméně důležitých činností. Personální činnosti proto tvoří a provádí za pochodu a ad hoc. Nastavení zmíněných personálních procesů takovým způsobem, aby tvořily systém a vzájemně se podporovaly a doplňovaly, je nad časové možnosti a často i odborné znalosti vedoucích pracovníků.

Cílem této práce je formulovat personální procesy v malé firmě a zasadit je do společného rámce – personálního systému, který veškeré oblasti personální práce propojuje. Z nepříjemné nezbytnosti (za což je občas personální práce považována) tak činí konkurenční výhodu a katalyzátor rozvoje zaměstnanců. Vyústěním první části je teoretický model personálního systému v malé účetní organizaci. Druhým cílem pak je na základě formulovaného modelu optimalizovat personální systém konkrétní malé organizace tím, že identifikujeme nedostatky a navrhujeme opatření.

První část práce věnujeme řízení lidských zdrojů a malým firmám obecně, následuje vymezení personálního systému a představení jednotlivých oblastí personálního systému – konkrétně pracovní role, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj, odměňování a motivace, péče o zaměstnance či proces obsazování volného pracovního místa. Vyústěním teoretické části je již zmiňovaný teoretický model personálního systému pro malou účetní organizaci. Model v další části práce pomocí rozhovoru a dotazníku porovnáme se skutečným personálním systémem v konkrétní malé účetní organizaci, na základě čehož odhalíme nedostatky a navrhujeme způsob jejich řešení.



# 1. Řízení lidských zdrojů v malé firmě

## 1.1 Řízení lidských zdrojů a personalistika

Úspěch organizací je ovlivněn mnoha faktory – např. technickým vybavením, finančním zajištěním, správnou prací s informacemi. Velmi důležitým faktorem (občas dokonce považovaným za nejdůležitější) jsou zaměstnanci – tzv. **lidské zdroje**. Jejich důležitost spočívá v tom, že využívají a uvádí do pohybu ostatní zdroje – tedy materiální, finanční a informační. Správné vedení a rozvoj zaměstnanců je proto pro organizaci základem úspěchu. Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 47).

Vznik koncepce *Řízení lidských zdrojů*<sup>1</sup> (zkráceně ŘLZ) je datován různými autory odlišně – např. dle Koubka (2008, s. 15) se začala formovat v 50. až 60. letech 20. století; Foot a Hook (2005) zasazují vznik až do 80. let 20. století. Autoři se však již shodují na základních rysech tohoto přístupu – těmi jsou:

- strategický přístup k lidským zdrojům – tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu, příp. orientaci na vnější faktory,
- důraz na vedoucí pracovníky/liniové manažery, kteří v ŘLZ sehrávají důležitou roli,
- propojení personální práce s ostatními složkami podnikového řízení.

Koubek (2008, s. 14-15) od ŘLZ odlišuje *personální administrativu* a *personální řízení*, které chápe jako jednotlivé vývojové stupně *personální práce*.<sup>2</sup> *Personální administrativa*, jakožto nejstarší pojetí personální práce, zahrnuje zejména získávání, uchovávání a aktualizaci osobních údajů a dokumentů týkajících se zaměstnanců. Typická je pasivní podpůrná role personální práce.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> V praxi se často používá HR management (z anglického Human Resources Management).

<sup>2</sup> Shodně s Koubkem (2008, s. 15-16) termín „**personální práce**“, příp. „**personalistika**“, považujeme za nejobecnější termín související se vším, co se týká lidí v organizaci, bez ohledu na teoretický koncept – tedy od získávání pracovníků, přes péči, administrativu, vzdělávání, odměňování atp.

<sup>3</sup> Koubek (2008, s. 14) uvádí, že tato koncepce ke své vlastní škodě stále přežívá v některých organizacích. Považujeme však za důležité podotknout, že personální administrativa je základním předpokladem jakéhokoliv zaměstnávání lidí, potažmo tedy i personální práce. Vedení dokumentace svých zaměstnanců je potřebné pro účely orgánů státní správy a dalších institucí (orgány inspekce práce, Úřad práce ČR, Finanční úřad ČR, pojišťovny, atd.) – bez řádně uzavřených pracovních smluv, komunikace s úřady, archivace a kategorizace dokumentů tedy prakticky nelze nikoho zaměstnat. Omezení personální práce **pouze** na personální administrativu není vhodné, nicméně personální administrativa je nedílnou součástí personalistiky v jakékoliv podobě.

Cílem *personálního řízení*, koncepce, která se začala objevovat po druhé světové válce, bylo vytvořit a udržovat „...pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku“ (Koubek, 2008, s. 15). Člověk začíná být chápán jako zdroj prosperity a konkurenceschopnosti, personální práce se stává doménou specialistů. Personální řízení má však stále charakter operativního řízení – nezohledňuje dlouhodobou perspektivu a strategii podniku, je zaměřeno „dovnitř podniku“.

To se mění až s příchodem koncepce *řízení lidských zdrojů*, neboť ta již zahrnuje orientaci i na vnější faktory (zj. společenské), dlouhodobou perspektivu, podnikovou strategii (skrz personální strategii). Velká část personální práce se stává záležitostí vedoucích pracovníků, nikoliv pouze specialistů. ŘLZ tedy zahrnuje, propojuje a kombinuje úkoly managementu, jak je definuje Henri Fayol (1931)<sup>4</sup>:

- plánování,
- organizování,
- příkazování,
- koordinace,
- kontrola,

a konkrétní personální činnosti (Šikýř, 2012, s. 35):

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- plánování zaměstnanců,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- péči o zaměstnance a pracovní podmínky,
- formování pracovních vztahů,
- využívání personálního informačního systému.

Výsledkem tedy je, že se v rámci ŘLZ personální práce zčásti stává doménou liniových manažerů, personální oddělení hraje roli koordinátora personálních procesů.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Štrach (2008, s. 8) mezi manažerské funkce řadí *plánování, organizování, kontrolování a vedení* – je zde znatelný odklon od autokratické tradice řízení. Vedení je obecnější pojem – příkazování chápeme jako jednu z možností (forem) vedení lidí.

<sup>5</sup> Zde je patrný jeden z rozdílů ŘLZ a personálního řízení – zatímco v PŘ personální útvar výše uvedené činnosti vykonává přímo a z velké části sám, v ŘLZ hraje personální útvar naopak roli regulátora

V praxi se pojmy řízení lidských zdrojů a personální řízení často považují za synonyma (Koubek, 2008, s. 14). Rozdíl jsou spíše teoretického rázu.

**Personální řízení** chápeme jako nástroj – tedy konkrétní činnosti personální práce – tzn. praxi. **Řízení lidských zdrojů** pak chápeme jako strategii, koncepci, teorii, která prostupuje všechny úrovně podnikového řízení – odpovídá na otázky jakým způsobem a proč onen nástroj, tedy personální řízení, využít.

V některých organizacích jsou zformovány speciální pozice, příp. celé útvary, které výše uvedené personální činnosti navrhuji, koordinují či i přímo vykonávají. Nicméně právě zde narážíme na jeden z rozdílů mezi malými a velkými organizacemi – existence specializované pracovní pozice pro personální práci. To Koubek (2011, s. 11) považuje za kritérium pro odlišení malé organizace od velké. Více uvedeme v následující části, nejprve však objasníme, co vlastně považujeme za malou organizaci.

## 1.2 Malá firma<sup>6</sup>

Většina publikací pojednávající o ne-velkých organizacích (tedy o organizacích do 250 zaměstnanců, viz níže) shrnuje malé a střední podniky a pojednává o nich souhrnně. Domníváme se však, že mezi malým a středním podnikem mohou existovat markantní rozdíly. Nejprve proto představme, jak určujeme velikost podniku.

Jedním ze základních kritérií určení velikosti podniku je počet zaměstnanců.<sup>7</sup> Veber, Srpová a kol. (2008) dělí podniky následovně<sup>8</sup>:

- velký podnik – nad 250 zaměstnanců,
- střední podnik – do 250 zaměstnanců,
- malý podnik – do 50 zaměstnanců,
- drobný podnik – do 10 zaměstnanců.

Dle zprávy Českého statistického úřadu (2015) „Organizační struktura národního hospodářství“ byla v roce 2014 struktura zaměstnavatelů<sup>9</sup> dle počtu zaměstnanců následující (viz tabulka č. 1):

---

uvedených procesů – vymýšlí tyto procesy, zaštiťuje je, ale vykonávají je z velké části linioví manažeři.

<sup>6</sup> V naší práci výrazy „firma“, „podnik“, „společnost“ a „organizace“ považujeme za synonyma, volně je tudíž zaměňujeme.

<sup>7</sup> Mezi další kritéria může například patřit: hodnota aktiv, roční obrat, ... (Veber, Srpová a kol., 2008).

<sup>8</sup> Uvedené dělení dle počtu zaměstnanců je v souladu s doporučením Evropské komise č. 2003/361/EC z 6. 5. 2003, která však zároveň uvádí další dvě kritéria – obrat a hodnotu aktiv. Pro zjednodušení však tato dvě kritéria v naší práci neuvažujeme.

<sup>9</sup> Tedy těch, kteří uvedli, že zaměstnávají alespoň jednoho zaměstnance.

Počet zaměstnanců	Procentuální podíl	Počet subjektů
1-5	70,6 %	200 067
6-19	18,7 %	52 926
20-249	10,0 %	28 386
250+	0,7 %	2 196

Tab. 1 Struktura zaměstnavatelů dle počtu zaměstnanců v roce 2014 (dle ČSÚ, 2015).

Z výše uvedeného vyplývá, že naprostá většina těchto organizací (89 %) zaměstnává do 20 zaměstnanců – splňují tedy charakteristiku drobného nebo malého podniku (viz výše).

Pro účely naší práce je rozdělení pouze dle počtu zaměstnanců nedostatečné, přidáváme proto druhé kritérium dle Koubka (2011, s. 11) – ten z hlediska personální práce považuje za malé podniky takové podniky, které nemají vlastní personální útvar, ani profesionálem vykonávanou roli personalisty. V těchto organizacích se výkon personální práce dělí nejčastěji mezi mzdovou účetní a majitele/jednatele/ředitele, příp. manažera – či jimi pověřeného pracovníka. Ten však nemá personální práci v hlavním popisu práce.

*Naše práce se tedy zaměřuje na organizace, které zaměstnávají malý počet zaměstnanců (horní hranice je cca 10-20 zaměstnanců)<sup>10</sup> a v nichž personální práce není vykonávána profesionálem.* Je však jisté možné určité poznatky z této práce aplikovat i na střední podniky či malé podniky s vyšším počtem zaměstnanců.

Malé podniky jsou oproti velkým podnikům specifické v několika oblastech:

- malá firma je oproti velké zpravidla ekonomicky slabší, má obtížný přístup ke kapitálu i omezené rozvojové možnosti a může být ohrožena chováním velkých firem a obchodních řetězců (Veber, Srpová a kol., 2008);
- zaměstnanci se mohou znát všichni osobně (podnik se tedy chová jako malá sociální skupina) – komunikace je často přímější (není zprostředkovaná),

<sup>10</sup> Konkrétní počet zaměstnanců neuvádíme z toho důvodu, že existují obrovské rozdíly mezi jednotlivými podniky s malým počtem zaměstnanců. Domníváme se, že každý podnik vyžaduje individuální přístup, striktní kategorizace vede ke zkreslení.

- jednotlivé pracovní pozice jsou zpravidla kumulované – oproti velkým podnikům provádí jeden zaměstnanec více víceméně různorodých pracovních úkonů<sup>11</sup>,
- malé organizace jsou daleko více závislé na schopnostech jednotlivých zaměstnanců – selhání jednoho zaměstnance může malý podnik daleko více poškodit,
- organizační struktura malých organizací je zpravidla jednodušší, rozhodovací a řídicí činnosti jsou koncentrovány v rukou jednoho vedoucího pracovníka – tedy i samotné řízení lidských zdrojů (Koubek, 2011; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005); řízení malého podniku je proto zpravidla méně náročné (jak administrativně, tak počtem zainteresovaných osob),
- malá organizace dokáže pružněji reagovat na změny v podnikatelském prostředí (Vodáček, Vodáčková, 2004);
- manažeři a vedoucí malých podniků jsou zpravidla výbornými odborníky v dané oblasti (např. technologové, účetní, obchodníci, ...), často však postrádají kompetence potřebné pro vedení a řízení podniku a v něm pracujících lidí (od strategického a finančního plánování, až po personální strategii a personální práci, kterou často dokonce podceňují; Stýblo, 2003, s. 13).

### 1.3 ŘLZ a personální práce v malých firmách

Vzhledem k výše uvedenému se podoba ŘLZ v malé firmě oproti velkým podnikům liší. Jak již bylo zmiňováno výše, neexistuje zde pozice personalisty specialisty, který by vykonával veškerou personální práci – tuto roli většinou zastává majitel a mzdová/ý účetní, případně určité střípky personální práce vykonávají další pracovníci firmy. Na pomoc si mohou přizvat externího specialistu či personální firmu, která v dílčích otázkách ŘLZ může pomoci (např. formou poradenství, zajištění výběrového řízení, atp.). Zažitou praxí však často zůstává na personálním řízení šetřit.

Některými oblastmi se malá firma zabývá v daleko menším rozsahu – např. vztahy s odbory, sociálním rozvojem zaměstnanců, atp. (Veber, Srpová a kol, 2008). Míra důležitosti jiných oblastí se však velikostí firmy nemění – např. otázky motivace, odměňování, hodnocení, vzdělávání pracovníků atp., ačkoliv mnohé malé podniky tyto otázky podceňují.

---

<sup>11</sup> Například práci celého ekonomického oddělení, které ve velké firmě může zahrnovat mzdovou účetní, fakturanta, odbornou účetní, finančního analytika atp., vykonává v malé organizaci jediný člověk.

Konkrétním oblastem personálního řízení a řízení lidských zdrojů se věnujeme v následující kapitole.

## 2. Personální systém

Personálním systémem rozumíme rámec, který určuje výslednou podobu personálních činností v daném podniku. Tento rámec stanovuje, jakým způsobem se provádí ta která personální činnost. Součástí personálního systému je např. oblast odměňování a hodnocení zaměstnanců – určuje, jakým způsobem a za jakých podmínek je určitý zaměstnanec odměňován (zda za čas strávený v práci, či za počet vyrobených kusů, ...). Nejedná se o *personální informační systém*, kterým je myšlen počítačový software pro vedení a spravování personální agendy.

Armstrong a Taylor (2015, s. 586-594) popisují formalizované postupy a procedury v oblastech projednávání stížností, disciplinárního řízení, propouštění z důvodů nadbytečnosti a hodnocení pracovního výkonu. Tyto postupy „vysvětlují, jak by měli manažeři postupovat při provádění určitých opatření týkajících se lidí“ (tamtéž, s. 586). Doporučuje psanou podobu postupů a procedur. Domníváme se však, že lze zajít mnohem dále a stanovit (přínejmenším základní) postupy a procedury pro všechny oblasti (příp. všechny hlavní oblasti) řízení lidských zdrojů – což vyústí ve formulaci právě personálního systému.

Smyslem personálního systému je nastavení procesů ve společnosti takovým způsobem, aby tvořil celek a jednotlivé části byly v souladu. Nastavit (či vytvořit) personální systém znamená formulovat jednotlivé procesy. Výsledkem této formulace může být vznik dokumentu, což je vhodné zejména při seznamování zainteresovaných osob s personálním systémem. Personální systém by měl být srozumitelný pro všechny výkonné složky ŘLZ – tedy manažery, vedoucí atp. Případně může PS být naprosto transparentní (tzn. dostupný pro všechny zaměstnance), což skrývá další výhody, ale i omezení. Personální systém tedy nemá fyzickou podobu, jedná se o abstraktní model, který však může být popsán či graficky znázorněn.<sup>12</sup>

To, že jej nazýváme systémem, znamená, že jsou jednotlivé části propojeny. Banfield a Kay (2012, s. 80) hovoří o třech podobách integrace ŘLZ – horizontální, vertikální a funkcionální:

- **Horizontální integrace** – veškeré aktivity v rámci ŘLZ by měly být vzájemně propojeny – mezi tyto aktivity autoři zahrnují např. odměňování, vztahy, rovné

---

<sup>12</sup> S jistým zjednodušením můžeme říci, že se jedná o „kuchařku“. Je to ve své podstatě aplikace teorií řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku – tedy určení, jak konkrétně bude ta která personální činnost vypadat a jak se bude provádět.

příležitosti, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj, získávání a výběr nových zaměstnanců.

- **Vertikální integrace** – propojení ŘLZ se „širší organizací“ – tedy s podnikovými hodnotami, podnikovou strategií a podnikovou kulturou.
- **Funkcionální integrace** – ŘLZ (personální oddělení) a další části podniku (např. výroba, ekonomické oddělení, ...) by měly kooperovat a ne pracovat izolovaně.

Personální systém by tedy měl být vnitřně integrován (čemuž odpovídá Horizontální integrace dle Banfielda a Kayové), měl by být v souladu s podnikovou strategií i kulturou (Vertikální integrace) a neměl by existovat „sám pro sebe“, nýbrž musí reflektovat, příp. dokonce zastřešovat i další funkční prvky podniku (Funkcionální integrace). Změna v jedné oblasti personálního systému se tedy s největší pravděpodobností promítne do jeho dalších oblastí, jakož i do funkce celého podniku.

### **Východiska personálního systému**

Jak již bylo uvedeno výše, výsledná podoba personálního systému vychází zejména z podnikové strategie a na jejím základě vytvořené personální strategie a personální politiky, jakož i stávajícího stavu daného podniku. Armstrong a Taylor (2015, s. 586) nicméně odlišují politiku řízení lidských zdrojů od postupů a procedur (zmiňovaných výše). *Personální politika* jsou stabilní pravidla, která hodlá organizace v řízení lidí uplatňovat – pomáhá určit obecný způsob jednání. Vychází z personální strategie. Postupy a procedury jsou konkrétní způsoby jednání v určitých situacích – vycházejí právě z personální politiky.

Způsobů, jak vykonávat personální práci – tedy množství různých personálních systémů – je nespočet. Bez nadsázky můžeme říci, že co firma, to vlastní personální systém. Určeme si proto již zpočátku jisté „pilíře“, abychom se vyhnuli příliš povšechnému výkladu.

- A. Řízení pracovního výkonu** – základním kamenem personálního systému v našem pojetí je systém Řízení pracovního výkonu – tedy stanovování cílů (a kontrola jejich plnění) na základě dohod s pracovníkem. Jedná se o jistý odklon od tradice autoritativního, direktivního stylu vedení. ŘPV více zdůrazňuje demokratický styl vedení.



- B. **Dynamika prostředí** – podnik musí být schopen flexibilně reagovat na dynamické prostředí – jak legislativní, tak ekonomické a konkurenční.
- C. **Každý pracovník svou prací přispívá k naplňování cílů organizace.** Kvalitně vedení, motivovaní a schopní pracovníci jsou základním prostředkem dosahování podnikových cílů.
- D. **Jednoduchost** – využívání složitých a komplikovaných, byť kvalitně provedených a propracovaných, systémů stojí mnoho času, financí a energie, což vede k uživatelské nespokojenosti. Pilířem personálního systému v našem pojetí tedy je jednoduchost pro všechny zainteresované, tedy hlavně administrativní nenáročnost.

V následující kapitole pojednáváme o jednotlivých oblastech personálního systému.

### **Oblasti personálního systému**

Jednotlivé oblasti do jisté míry kopírují personální činnosti, které jsme uvedli v kapitole 1.1. Struktura následujícího textu odpovídá jednotlivým oblastem personálního systému:

- 2.1 Pracovní místo/role
- 2.2 Řízení pracovního výkonu
- 2.3 Vzdělávání a rozvoj
- 2.4 Odměňování a motivace
- 2.5 Péče o zaměstnance
- 2.6 Obsazování volného pracovního místa

Nejprve pojednáme o pracovním místě a pracovní roli, tedy základní organizační jednotce v podniku. Následuje popis systému řízení pracovního výkonu – stylu řízení, který je jádrem personálního systému v našem pojetí. S řízením pracovního výkonu úzce souvisí oblast vzdělávání a rozvoje a oblast odměňování a motivace. V rámci péče o zaměstnance, další důležité oblasti personálního systému, pojednáme o některých prvcích personální péče, které zatím nebyly zmíněny. V závěru popisujeme proces obsazování volného pracovního místa – tedy proces výběru a přijetí nového zaměstnance.

## 2.1 Pracovní místo/role

„Pracovní místo je základní organizační jednotka obsazená jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce“ (Šikýř, 2012, s. 46). Pracovní úkoly a další povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, ale např. i informace o pozici v hierarchii (nadřazenost a podřazenost) bývají popsány v tzv. *popisu pracovního místa*. Z něj pak plynou požadavky na člověka na dané pracovní pozici – tyto požadavky jsou popsány v tzv. *specifikaci (požadavků) pracovního místa*. Popisy a specifikace se mohou týkat konkrétního pracovního místa, nebo skupiny pracovních míst s podobnými úkoly, podmínkami a požadavky (Šikýř, 2012, s. 56). Popis pracovního místa vytváříme na základě *analýzy pracovních míst*, která představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o pracovním místě, tedy o již zmíněných pracovních úkolech, odpovědnosti, podmínkách, vazbách na jiná pracovní místa a dalších souvislostech týkajících se daného pracovního místa (Koubek, 2000).

S pracovním místem se pojí i pojem *pracovní role* – ta popisuje úlohu, kterou lidé při výkonu práce v organizaci hrají, nikoliv tedy pracovní úkoly (Armstrong, Taylor, 2015, s. 192, 685). Pracovní role je charakterizována v tzv. *profilu role* (podobně jako je pracovní místo charakterizováno v popisu pracovního místa) – profil role popisuje „očekávání v podobě výstupů a výsledků a požadavky na schopnosti v podobě znalostí, dovedností a chování potřebných ke splnění zmíněných očekávání“ (Koubek, 2008, s. 46-47). Analýza rolí probíhá podobně jako analýza pracovního místa, role se však více týkají lidí než konkrétních pracovních míst (tamtéž).

Citovaní autoři (Koubek a Armstrong s Taylorem) však na vztah popisu pracovního místa a profilu role pohlížejí poněkud odlišně. Koubek (tamtéž) soudí, že profil role nahrazuje popis pracovního místa. Popisy pracovního místa totiž provází jistá strnulost, která může být v dynamické organizaci (např. rostoucí) svazující a tudíž kontraproduktivní. V rostoucích organizacích je proto vhodnější použít *profil role*, což zaměstnanci poskytuje prostor pro uplatnění vlastní kreativity. Lidé „...jsou vedeni jednak k tomu, aby ve svých rolích rostli, jednak, aby si rozšiřovali své role pomocí rozvoje svých schopností a rozšiřování okruhu svých povinností (odpovědností) tak, aby jejich přínos organizaci předčil očekávání“ (Koubek, 2008, s. 46). Přínosem použití *profilu role* při definování náplně práce je akcent autonomie jedince, což může mít

význam např. pro motivaci zaměstnance. Na druhou stranu tento postup může sklouznout k vágnímu stanovení úlohy jedince a tudíž vést ke zmatení či nedorozumění.

Armstrong (2002) uvádí, že profil role je širší a tedy rozšiřuje popis pracovního místa. Analýza role je pak „...nástavbou analýzy pracovního místa...“ (tamtéž, s. 310).<sup>13</sup> Z jeho pojetí je zřejmé, že postupuje od pracovních míst k pracovním rolím – tedy zobecněním popisu pracovního místa (s případným doplněním informací získaných pomocí rozhovorů atp. – viz dále) definuje pracovní roli. Tento postup je použitelný např. v organizacích, které již nějaký čas fungují a chtějí změnit či modifikovat svůj stávající personální systém, přispět k motivaci a rozvoji svých zaměstnanců atp.

Domníváme se, že za určitých okolností<sup>14</sup> může být vhodné zvolit opačný postup – postupovat od obecného (profil role) ke konkrétnímu (popis pracovního místa). Tedy nejprve stanovit úlohu, kterou bude člověk v organizaci zastávat – účel jeho role. Poté stanovit konkrétní úkoly. Velký potenciál tohoto postupu shledáváme právě v rámci řízení pracovního výkonu, kdy zaměstnanec a jeho vedoucí opakovaně stanovují pracovní úkoly. Více však v samostatné kapitole o řízení pracovního výkonu (kap. 2.2).

### **2.1.1 Analýza pracovního místa / analýza role**

Analýzou pracovního místa a analýzou role sbíráme informace týkající se dané práce. Podstatný rozdíl obou analýz je v tom, na co se zaměřují, co akcentují – zda pracovní úkoly, které pracovník vykonává, či úlohu, kterou pracovník v organizaci hraje. Metody sběru dat a zdroje analýzy jsou nicméně velice podobné.

Arnold a kol. (2007) zdůrazňují, že kvalitní analýza práce je důležitá, ba dokonce nezbytná pro uskutečnění mnoha manažerských rozhodnutí a dalších činností. Popisy a specifikace pracovního místa či profily role hrají důležitou roli např. při výběru a získávání zaměstnanců – poskytují obrázek o daném pracovním místě potencionálním uchazečům, na základě kterého probíhá jejich spontánní autoselekce; plynou z něj kritéria pro výběrové řízení, která by měl daný uchazeč splňovat. Dále slouží jako podklad pro adaptační proces zaměstnance, jeho vzdělávání a rozvoj či při jeho pracovním hodnocení (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005).

---

<sup>13</sup> Můžeme tedy říci, že člověk v organizaci vykonává úkoly související s jeho pracovním místem (např. zadávání faktur do systému, vystavování faktur, kontrola splatností, kooperace s účetním oddělením, komunikace s dodavateli/odběrateli, ...), čímž hraje v organizaci určitou roli (zabezpečuje formální/administrativní stránku obchodního styku společnosti).

<sup>14</sup> Například v začínajících organizacích o malém počtu zaměstnanců, kde dosud nejsou známy veškeré pracovní úkoly, které budou zaměstnanci vykonávat.

## **Analýza pracovního místa**

Analýza pracovního místa poskytuje následující informace (Armstrong, Taylor, 2015, s. 678-696; Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- *celkový účel* – odpovídá na otázku: Proč místo existuje? Ve své podstatě se jedná o definici role;
- *obsah* – hlavní úkoly a činnosti pracovníka;
- *zodpovědnost* – za jaké výstupy pracovník zodpovídá;
- *kritéria výkonu* – kritéria, na jejichž základě je možné zhodnotit, zda je práce vykonávána uspokojivě;
- *odpovědnost* – úroveň odpovědnosti, kterou pracovník musí uplatňovat při výkonu práce – souvisí s povahou práce, vstupy a výstupy;
- *organizační faktory* – vztahy nadřízenosti a podřízenosti, funkční vztahy (mezi útvary), ...;
- *motivující faktory* – zvláštní rysy práce, které pravděpodobně mohou motivovat či demotivovat držitele daného pracovního místa;
- *faktory osobního rozvoje* – možnost kariérového postupu, pravděpodobnost zvyšování kvalifikace;
- *faktory prostředí* – pracovní podmínky, pracovní doba, hlediska zdraví a bezpečnosti.

Informace získané analýzou pracovního místa jsou formulovány v tzv. *popisu pracovního místa*.

## **Zdroje a metody získávání informací o pracovním místě**

Zdroje informací o pracovním místě jsou následující:

- pracovník, který dané pracovní místo zastává;
- pracovníci, kteří přímo kooperují s držitelem daného pracovního místa;
- nadřízení a podřízení držitele daného pracovního místa;
- zákazníci, s nimiž je držitel pracovního místa v kontaktu;
- samotný člověk, který provádí analýzu pracovního místa;
- nezávislý odborník na danou práci;
- dokumenty, výstupy, korespondence držitele pracovního místa, případně dokumenty o dané pracovní pozici.

Nejčastějším zdrojem informací o pracovním místě je držitel pracovního místa sám (Koubek, 2008). Tento zdroj je velmi cenný, má poměrně přesné a rozsáhlé informace, získávání těchto informací není příliš nákladné. Nicméně informace mohou být subjektivně zkresleny – v závislosti na postoji zaměstnance k organizaci, k dané práci atp. Velice cenným zdrojem je také pracovník, který dané pracovní místo opouští, příp. který úplně opouští organizaci – je pravděpodobné, že takový pracovník bude méně motivován informace záměrně zkreslovat.

Dalším častým zdrojem informací jsou pracovníci, kteří s držitelem daného pracovního místa přímo kooperují, příp. jeho/její nadřízení a podřízení. Opět se zde však vyskytuje riziko subjektivního zkreslení z podobných důvodů uvedených výše – tedy v závislosti na postoji k dané práci, danému pracovnímu místu, držiteli daného pracovního místa, atp.

Informace od člověka, který provádí analýzu práce např. formou pozorování (Koubek (2008) jej označuje jako *specialistu na analýzu pracovních míst*), může teoreticky přinést poměrně objektivní informace. Na druhou stranu často nedokáže zachytit „neviditelné“ procesy, tedy zejména duševní práci.

Kombinací jednotlivých zdrojů můžeme získat relativně objektivní a komplexní informace o daném pracovním místě.

V případě malých organizací je dle Koubka (2011, s. 45-46) možné vytvořit popis pracovního místa na základě rozhovoru s majitelem, který obvykle mívá dostatečný přehled o aktivitách svých pracovníků. Domníváme se však, že je vždy vhodné použít maximum možných zdrojů - čímž získáme pohled na dané pracovní místo z více stran.

#### **Mezi metody analýzy pracovních míst řadíme:**

- **Rozhovor, dotazník** – nejužívanější, relativně nejrychlejší a nejlevnější metody. Vzhledem k tomu, že do těchto metod vstupují jiní lidé (pracovníci, spolupracovníci, zákazníci, ...) je zatížena rizikem subjektivního zkreslení (viz výše).
- **Pozorování** – poměrně časově náročná a finančně a personálně nákladná metoda, která však u určitých druhů prací může přinést přesné a objektivní výsledky. Vhodné zejména u manuálních prací a prací, kde není převážnou činností duševní práce.

- **Studium dokumentů** – také nákladná a časově náročná metoda, vhodná jako doplňující metoda k některé z výše uvedených.
- **Vlastní výkon práce** – umožňuje získat osobní zkušenost s danou pracovní pozicí. Nicméně lze ji uplatnit jen u některých druhů prací – zejména u nekvalifikovaných prací (Šikýř, 2012, s. 57).

### **Postup při analýze pracovních míst**

Analýza pracovních míst v malé organizaci se může od analýzy ve velkých organizacích lišit – zejména z hlediska množství použitelných informačních zdrojů. Na druhou stranu v malých organizacích často mívají všichni pracovníci (větší či menší) přehled o všech pracovních místech a více či méně spolu všichni spolupracují. Je snazší provést kompletní analýzu celé organizace, která pak není ani personálně, časově a finančně náročná.

Postup analýzy v malé organizaci může být následující:<sup>15</sup>

1. určit účel a cíle analýzy;
2. vytvořit hrubý plán akce (zdroje, metody, časový plán, ...) a ten předložit vedení společnosti;
3. prodiskutovat plán s představiteli jednotlivých úseků, příp. s majitelem společnosti. Na základě této diskuze „doladit“ plán do konečné podoby (vč. časového harmonogramu);
4. vytvořit potřebné dokumenty a materiály – zápisové archy, dotazníky, ...;
5. provádí-li analýzu více lidí, proškolit je v dané analýze;
6. informovat všechny pracovníky, na jejichž pracovní místa se analýza zaměří;
7. provést sběr dat;
8. kontrola a vyhodnocení výsledků;
9. vytvořit popisy pracovního místa a specifikace pracovního místa.

Jak jsme již uvedli, výsledkem analýzy pracovních míst je popis pracovního místa, v případě analýzy rolí je výstupem profil role.

### **Analýza rolí**

Jak jsme již avizovali, postup, metody i zdroje jsou stejné jako v případě analýzy pracovních míst, jen se hodnotitel zaměří na úlohu, kterou člověk v organizaci hraje.

<sup>15</sup> Vycházíme z Koubka (2008, s. 74-75), ten však popisuje analýzu pracovních míst univerzálně. S mírnými úpravami a zjednodušením aplikujeme tento model na malý podnik.

Role mohou být generické (druhové) či individuální (specifické). Zatímco individuální, jak již z názvu vyplývá, jsou role vykonávané jednou osobou, generické role jsou role společné pro určitou skupinu pracovníků<sup>16</sup> (Koubek, 2011, s. 52).

Je zřejmé, že vzhledem k tomu, že v malé organizaci jsou často funkce kumulované<sup>17</sup>, zastává jeden pracovník širší paletu rolí. Domníváme se, že je proto vhodné definovat role, které pracovník v dané organizaci zastává, z těchto rolí až poté vyvodit pracovní úkoly – umožní to pružněji reagovat na změny.

### ***2.1.2 Specifikace požadavků pracovního místa – znalosti, vlastnosti a dovednosti***

Jak jsme již uvedli, specifikace požadavků pracovního místa (či pouze specifikace pracovního místa, příp. specifikace požadavků na zaměstnance) vychází z popisu pracovního místa (příp. popisu role). Popisuje požadavky na znalosti, dovednosti, schopnosti a další charakteristiky<sup>18</sup> nutné pro výkon práce určitého pracovního místa/role (Noe a kol., 2011, s. 100-101). Armstrong a Taylor (2015, 692-694) uvádí pět metod získávání informací o potřebných schopnostech člověka v dané pracovní roli. Poslední dvě jmenované metody však považujeme za rozšíření metody předchozí (workshop), uvádíme proto tři základní metody:

1. **Názor experta** – nejjednodušší, avšak nejméně uspokojivá metoda; „expert“ (tedy pověřený pracovník, nejčastěji z personálního útvaru) vypracuje přehled, co by měl pracovník znát a umět, aby mohl kvalitně vykonávat danou práci.
2. **Strukturovaný rozhovor** – „expert“ ověřuje a doplňuje informace získané „názorem experta“ rozhovorem s držitelem dané pracovní role.
3. **Workshop** – manažeři, příp. držitelé daných pracovních rolí za pomoci personalisty (jakožto moderátora) společně na základě diskuze a případného konsenzu definují pozitivní a negativní indikátory pro danou oblast schopností – tedy příklady efektivního a méně efektivního chování souvisejícího s danou pracovní rolí. Z těchto indikátorů následně vyvozují okruhy schopností, které jsou spojeny s chováním na pracovišti.

---

<sup>16</sup> Např. manažeři, učitelé, ...

<sup>17</sup> Tzn. že pracovník vykonává různorodé pracovní úkoly, které ve větších organizacích provádí více zaměstnanců.

<sup>18</sup> Zde řadíme např. osobnostní charakteristiky, získané certifikáty, navštívené kurzy atp. (Noe a kol., 2011, s. 101).

Ačkoliv autoři považují další dva přístupy za samostatné metody, my je považujeme pouze za rozšíření metody „workshopu“.

**Metoda kritických případů** – manažeři, příp. držitelé pracovních rolí, vyvozují představu o efektivním a méně efektivním chování na základě proběhnuvších událostí – tedy kritických případů.

**Analýza osobních konstruktů** – sofistikovanější verze „workshopu“; analyzují se představy skupiny lidí o jednotlivých pracovních úkolech. Zjevně není bezpodmínečně nutné, aby se jednalo přímo o držitele pracovních rolí, domníváme se proto, že je tato metoda vhodná pro nově vytvořené pracovní role.

Armstrong a Taylor (tamtéž) považují za nejvhodnější metodu workshop, neboť je poměrně přesný a oproti jeho adaptacím neklade vysoké nároky na zkušenosti personalisty, který metody moderuje. Přesnosti je dosaženo větším počtem zúčastněných, což přináší do diskuze vícero úhlů pohledu na danou pracovní roli. Tato metoda je však nepochybně časově náročnější než názor experta. Ten by mohl být dostatečný, činila-li by jej osoba, která má o dané pracovní roli přehled – např. pracovník, který ji zastává, či přímý nadřízený. To doplněné o konzultaci s další zainteresovanou osobou zvýší přesnost specifikace požadavků na pracovníka.

## 2.2 Řízení pracovního výkonu

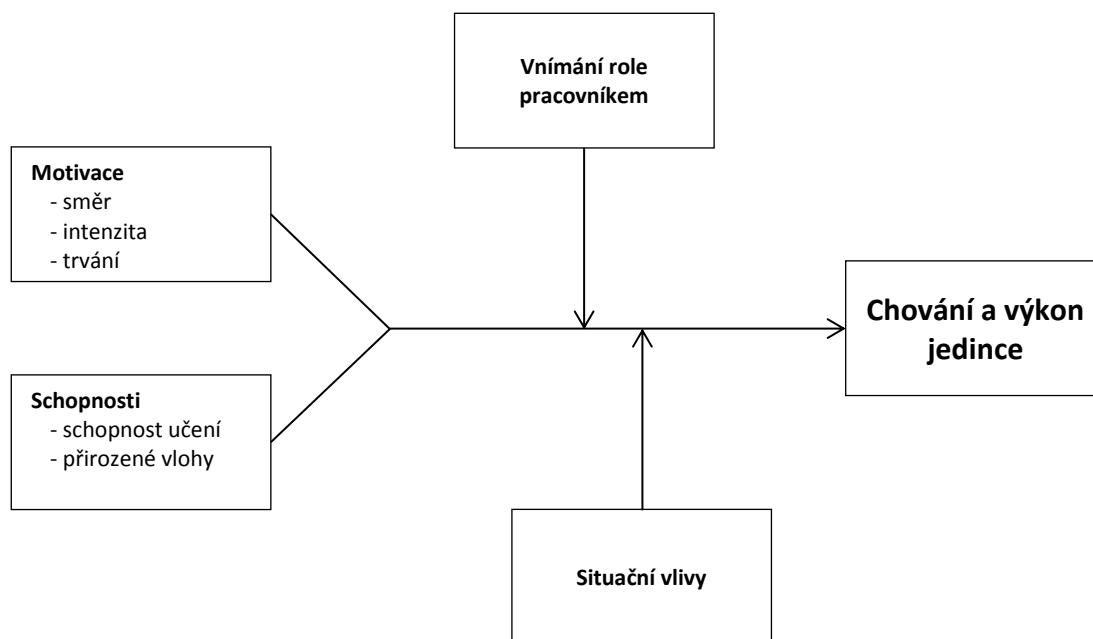
Jedná se o mladou koncepci řízení pracovníků, která reaguje na fakt, že za poslední století došlo (a stále dochází) k proměně jak člověka (vzdělanosti i osobnosti), tak i pracovního prostředí (rozvoj techniky, zkrácení cyklu životnosti výrobku, ...). Staré Taylorovy zásady vědeckého řízení, dosud v ČR hojně uplatňované, již tedy ztrácí své opodstatnění a nevedou pokaždé ke zvyšování efektivity. Tyto zásady totiž odrážejí situaci z přelomu 19. a 20. století (Koubek, 2004, s. 11-16). Pozornost se nyní více zaměřuje na individualitu člověka – jeho schopnosti a dovednosti, přání a potřeby. Více se klade důraz na rozvoj člověka – ten je chápán jako podnikatel, který prodává svoji pracovní sílu. Organizace se však stále zaměřuje na pracovní výkon svých zaměstnanců, ačkoliv pojetí pracovního výkonu se také proměnilo. Pracovní výkon již neznamená pouze počet vyrobených kusů, ale je chápán širěji – jako veškeré pracovní chování člověka.

V rámci této podkapitoly pojednáme nejprve o pracovním výkonu a poté o řízení pracovního výkonu.



### 2.2.1 Pracovní výkon

McShane a Von Glinow (2000, s. 32-35) uvádí čtyři faktory, které ovlivňují chování a pracovní výkon pracovníka. Jsou jimi: *motivace pracovníka*, *schopnosti pracovníka*, *vnímání role pracovníkem* a *situační vlivy*. „Jestliže jakýkoliv faktor zeslábne, výkon pracovníka se sníží“<sup>19</sup> dodávají (tamtéž, s. 32) a vše ilustrují následujícím schématem pracovního výkonu a pracovního chování.



Obr. 1 Schéma pracovní výkonu a pracovního chování (dle McShane, Von Glinow, 2000, s. 32).

**Motivaci** charakterizují jako „síly v člověku, které ovlivňují směr, intenzitu a trvání volního chování“ (tamtéž). Více o motivaci v kapitole č. 2.4.

**Schopnosti** pak jsou přirozené vlohy a naučené schopnosti, které jsou nutné pro úspěšné vykonání pracovního úkolu

**Vnímání role pracovníkem** – popisuje způsob, jakým pracovník vnímá to, co je od něj očekáváno – tedy to, co si pracovník myslí, že má dělat.<sup>20</sup>

**Situační vlivy** zahrnují vše, co nemůže pracovník bezprostředně ovlivnit – např. prostředí, pracovní podmínky, atp.

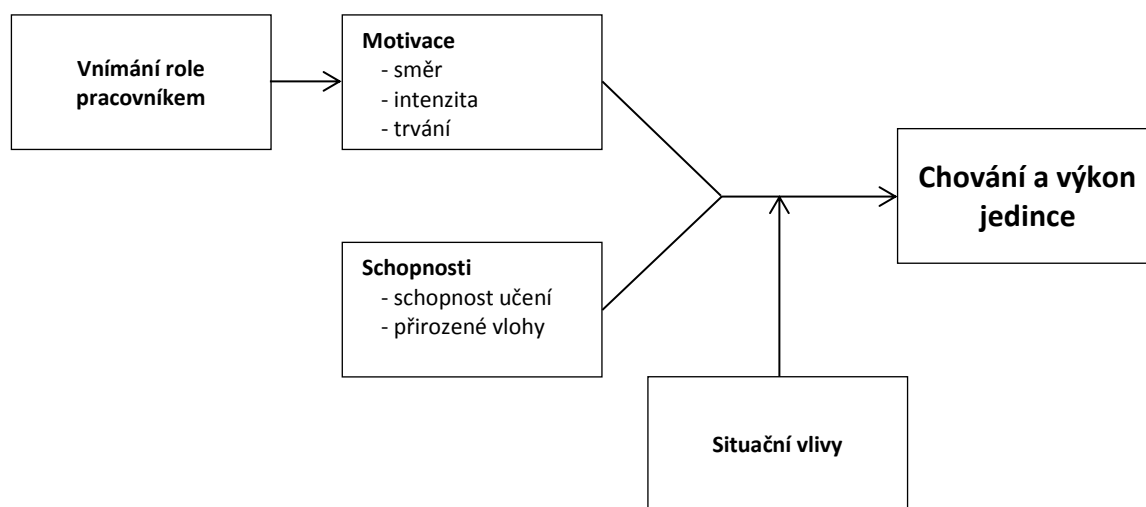
<sup>19</sup> překlad autora, angl. „If any factor weakens, employee performance will decrease.“

<sup>20</sup> Je-li pracovníkovi nadřízeným zadán určitý úkol a je-li zároveň stanoven způsob, jakým má úkol splnit, nemusí to ještě znamenat, že pracovník onen úkol a způsob jeho vykonání chápe stejným způsobem jako nadřízený, který mu úkol zadal. Do hry zde vstupují pracovníkovy domněnky a zkušenosti, ale i způsob komunikace nadřízeného s podřízeným, schopnost nadřízeného jasně se vyjádřit atp.

**Chování a výkon jedince** pak popisuje nejen samotný pracovní výkon (z hlediska kvantity či kvality), ale veškeré chování na pracovišti, které může a nemusí s vykonávanou prací souviset.

Podotýkáme, že organizace oceňuje takové pracovní chování a takový pracovní výkon, který je v souladu s hodnotami a cíli organizace, který k naplnění cílů organizace napomáhá. Nejde tedy pouze o úsilí, které pracovník do svého výkonu vloží, ale také o směr a trvání.

Z uvedeného schématu je však zřejmé, že „vnímání role pracovníkem“ není považováno za důležitý faktor a jedná se pouze o něco, co ovlivňuje (**mění**) výsledný výkon a chování jedince. Domníváme se však, že právě „vnímání role pracovníkem“ je nezbytným faktorem jakéhokoliv pracovního výkonu jedince (tedy výkon a chování pracovníka **zakládá**, nikoliv pouze mění). Jak si uvedeme dále, motivace je definována mj. směrem – chování je tedy zaměřeno na cíl, kterého by měl pracovník dosáhnout. Role pracovníka, tedy chápání role pracovníka samotným pracovníkem, určuje onu cílovou zaměřenost motivace. Schéma jsme tedy upravili do této podoby:



Obr. 2 Schéma pracovní výkonu a pracovního chování (upraveno autorem).

Nové schéma jasně naznačuje, že to, jakým způsobem pracovník vnímá svou roli v organizaci (tedy to, co si myslí, že se od něj očekává), je základem jakéhokoliv pracovního chování. Nemá-li pracovník jasnou představu o tom, co má dělat, může být jeho výkon obrovský, avšak nepovede k naplňování cílů organizace. Na druhou stranu, ví-li pracovník přesně, co se od něj očekává, ale není-li motivován, či k daným úkolům nemá potřebné schopnosti a dovednosti, výsledek jeho činnosti může být stejný jako v prvním případě.

Cílem řízení lidských zdrojů je mj. docílit, aby chování a výkon zaměstnance byly v souladu s cíli organizace. Snaží se tedy ovlivnit a optimalizovat veškeré proměnné vstupující do uvedeného schématu. Způsobů, jak to činí, je nespočet, neboť každá organizace a každé pracovní místo vyžaduje více či méně odlišný přístup. A proto každá oblast personálního systému, které si popíšeme dále, cílí na jednu či více výše popsaných proměnných s cílem ovlivnit chování a výkon zaměstnance žádoucím způsobem.<sup>21</sup>

### **2.2.2 Řízení pracovního výkonu**

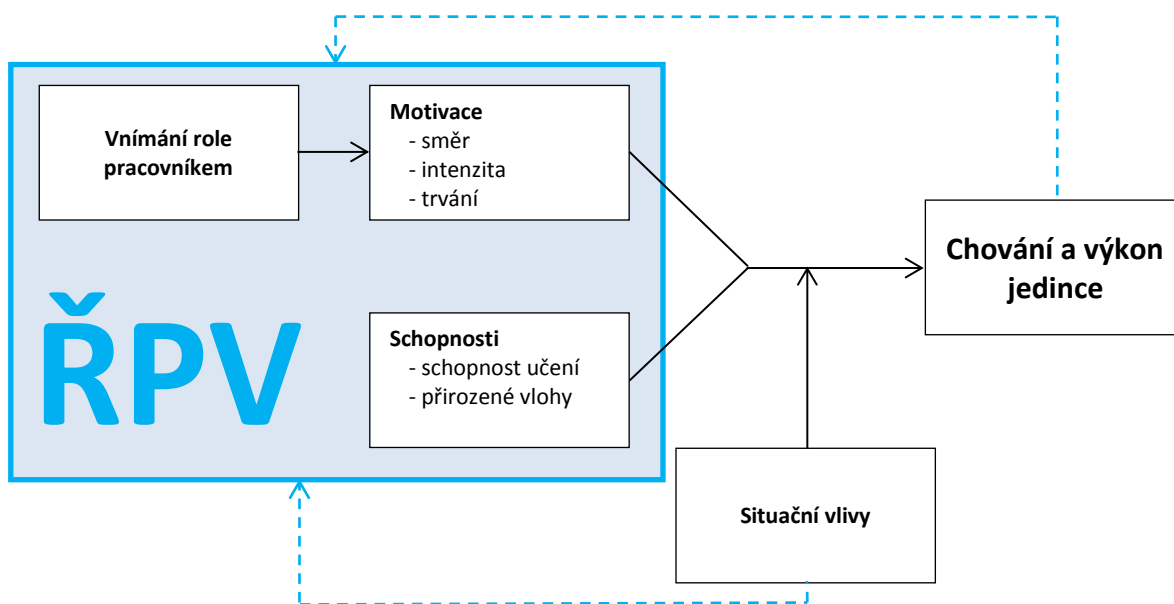
Jedná se o „rámec, který nám umožňuje výkon zaměstnance řídit, kontrolovat, motivovat a zdokonalovat“ (Mabey et al., 1998 cit. podle Banfield, Kay, 2012, s. 281)<sup>22</sup>. Smyslem ŘPV je, aby se pracovník aktivně podílel na stanovování svých pracovních úkolů, hodnocení svých výsledků či rozvoji vlastních schopností a dovedností (Dvořáková a kol., 2012, s. 252). Spočívá v uzavírání (písemných či ústních) dohod, závazků o budoucím výkonu zaměstnance – tedy cílů, kterých má zaměstnanec dosáhnout. Součástí dohody však jsou i závazky firmy či nadřízeného vůči zaměstnanci. Míra splnění závazků je po uplynutí určitého času znovu s pracovníkem diskutována v rámci pohovoru, probíhá hodnocení a uzavření nových dohod, příp. aktualizace dohod starých. Frekvence takových setkání závisí na aktuální situaci a na charakteru dohod, většina autorů se však shoduje, že by se měly uskutečnit nejméně jednou ročně (např. Koubek, 2008). Mezi jednotlivými setkáními probíhá soustavné sledování a zkoumání pracovního výkonu, průběžná komunikace a koordinace.

Řízení pracovního výkonu cílí hned na několik faktorů, které ovlivňují (či zakládají) pracovní výkon. Doplníme-li schéma pracovního výkonu a pracovního jednání o proces ŘPV, odhalíme vztahy ŘPV a faktorů ovlivňujících chování a výkon jedince. Níže tyto vztahy popíšeme.

---

<sup>21</sup> Žádoucí způsob chování tedy nutně neznamená maximalizovat výkon (např. počet vyrobených kusů), ale také např. zlepšit kvalitu, lépe komunikovat se zákazníky, atp.

<sup>22</sup> Překlad autora.



Obr. 3 Schéma – vztah pracovního výkonu a ŘPV (upraveno autorem)

Vztah ŘPV a uvedených faktorů:

**Vnímání role pracovníkem** – při stanovení pracovních a rozvojových cílů dochází k redefinici role pracovníka, ta je opět učiněna na základě dohody mezi manažerem a pracovníkem (Armstrong, 2011, s. 80). Pracovní úkoly jsou v rámci ŘPV také vyjasněny. Společné chápání role pracovníka je základem ŘPV, ten by tedy měl vždy vědět, co se od něj očekává.

**Motivace** – již fakt, že se pracovník spolupodílí na tvorbě vlastních cílů, na něj má silné motivační účinky. V rámci dohody je možné stanovit kritéria splnění cílů a na jejich základě odměnu, což je další motivační faktor. V neposlední řadě dochází k propojení pracovních a rozvojových cílů, přičemž si pracovník může stanovit vlastní rozvojové cíle – v potaz jsou brány pracovníkovy potřeby a přání. Více o motivaci v kapitole 2.4.

**Schopnosti** – jak jsme již uvedli, na základě stanovených pracovních cílů, minulého výkonu, ale i přání a potřeb pracovníka dochází ke stanovení rozvojových cílů – tedy rozvoji schopností. Objeví-li se nedostatek ve schopnostech (tzv. vzdělávací potřeba), v rámci ŘPV je tento nedostatek odhalen a jsou naplánována nápravná opatření. Více v samostatné kapitole 2.3.

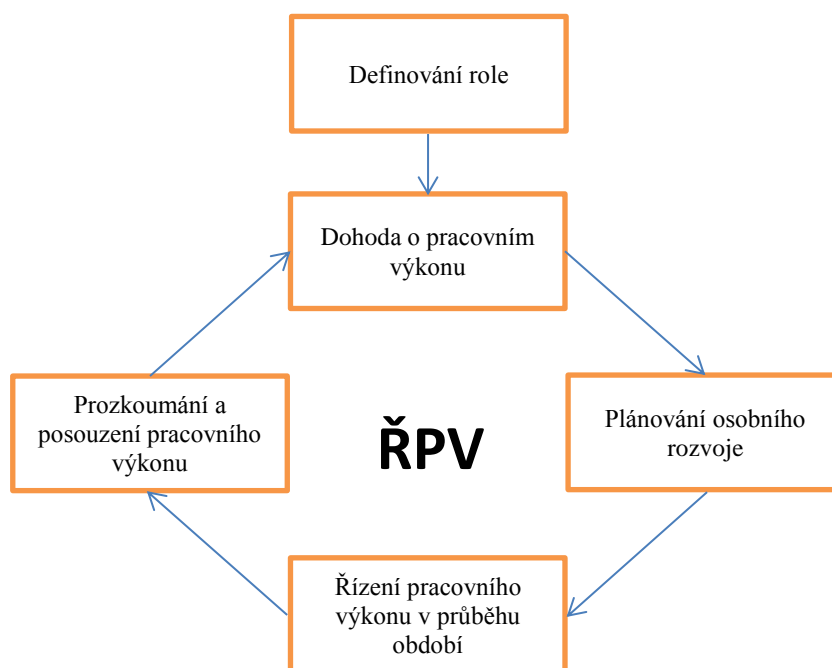
**Chování a výkon pracovníka** je v rámci ŘPV monitorován, zkoumán a příp. měřen. Případný nedostatečný výkon je analyzován a jsou odhaleny jeho příčiny, které se manažer s pracovníkem pokusí eliminovat – ať už vzděláním, redefinicí (či znovu-

vyjasněním) pracovníkovy role, koučováním atp. Výstupy z Chování a výkonu pracovníka se tedy vrací do procesu ŘPV a spoluurčují další vývoj.

**Situační vlivy** – mohou být v rámci rozhovoru odhaleny a vykonána nápravná opatření ať ze strany organizace, tak ze strany pracovníka.

**Proces ŘPV se obecně skládá z několika následujících kroků (Koubek, 2004):**

- 1. definování role pracovníka** – charakterizování úlohy, kterou pracovník v organizaci hraje;
- 2. projednávání a uzavření dohody o pracovním výkonu** – stanovení cílů, kterých má pracovník za určité období dosáhnout; stanovení způsobu jejich měření (ukazatele, zda a v jaké míře byl daný cíl naplněn); případné závazky nadřízeného/organizace vůči zaměstnanci;
- 3. projednávání a uzavření dohody o rozvoji schopností pracovníka** – stanovení cílů v oblasti rozvoje, tedy ve své podstatě o plán osobního rozvoje pracovníka. Rozšiřuje dohodu o pracovním výkonu;
- 4. řízení pracovního výkonu v průběhu období** – přirozený způsob řízení pracovníků, jaký manažeři běžně používají;
- 5. závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu** – zhodnocení naplnění cílů formulovaných v 2. kroku, diskuze nad průběhem;
- 6.** vracíme se opět do kroku 2 – stanovení nových pracovních a rozvojových cílů,

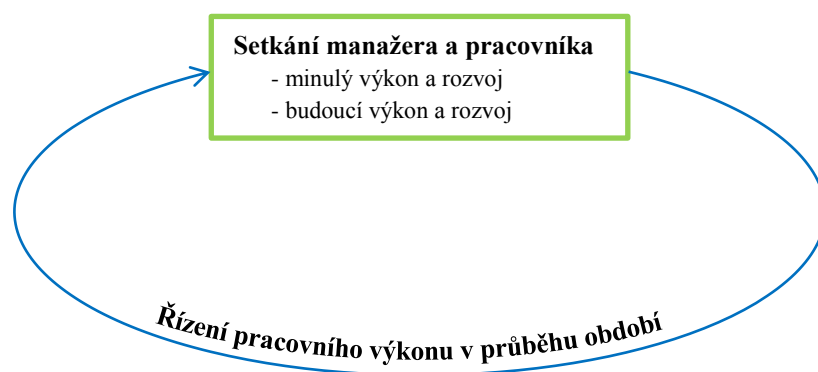


Obr. 4 Schéma kroků Řízení pracovního výkonu (dle Koubek, 2004, s. 41).

určení způsobu jejich měření. Kroky 2-5 se neustále opakují a vytváří tak jednotlivé cykly. Kroky Koubek zasazuje do schématu – viz Obr. č. 4.

O pracovní roli a profilu role jsme pojednali v kap. 2.1. Správné pochopení role pracovníkem je pro žádoucí chování a pracovní výkon klíčové. Z Koubkova schématu je zřejmé, že Definování role pracovníka vstupuje do ŘPV jednou – při zavedení procesu ŘPV v organizaci. Armstrong (2011, s. 80) uvádí, že při zavádění ŘPV je nejlepší vzdát se všech dosavadních popisů pracovních míst, neboť mohou být zastaralé. Při zavádění ŘPV by tedy měl být vytvořen nový profil role. S Armstrongem však již nesouhlasíme v tvrzení, že stačí, aby byl nový profil role vytvořen na základě diskuze manažera a pracovníka, jehož role se vytváří.<sup>23</sup> Domníváme se, že by první profil role měl vzniknout na základě postupů uvedených v kapitole 2.1 s tím, že v rámci ŘPV by mělo dojít k jeho odsouhlasení oběma stranami (pracovníkem i manažerem). Armstrong (tamtéž) uvádí, že profil role se může po každé dohodě o pracovním výkonu a rozvoji měnit a je nutné jej tedy aktualizovat (či alespoň ověřit, zda stanovením nových cílů ke změně role nedošlo). Následné aktualizace je již možné provádět na základě dohody.

V praxi je možné kroky č. 2, 3 a 5 spojit a učinit je v rámci jednoho setkání (tamtéž, s. 128-131) – tzv. závěrečného formálního setkání. Na konci určitého období (nejčastěji jednoho roku, ale klidně i dříve) se uskuteční pohovor manažera a pracovníka, v němž je posouzen minulý výkon, naplánován výkon budoucí a formulována výše zmíněná dohoda. Poté následuje řízení pracovního výkonu v průběhu dalšího období. Pro přehlednost jsme vytvořili následující schéma ŘPV:



Obr. 5 Schéma – proces Řízení pracovního výkonu

Nyní si popíšeme jednotlivé části tohoto schématu podrobně.

<sup>23</sup> Důvodem je fakt, že mohou být opomenuty důležité oblasti.

## **Řízení pracovního výkonu v průběhu období**

ŘPV je nepřetržitý proces, nejedná se pouze o sérii formálních setkání, velice důležité je průběžné monitorování výkonu pracovníka, usměrňování, odstraňování potíží atp., jedná se o proces, který dobří manažeři běžně používají (Koubek, 2004, s. 80). Základem je neustálá komunikace a spolupráce pracovníka a manažera. Ta může probíhat formálně (např. pracovní porady týmu, naplánovaná setkání, ...) či neformálně (v rámci každodenní komunikace manažera a pracovníka).

Vyskytne-li se v průběhu období nedostatek či problém, měla by být identifikována příčina, projednána a měla by být provedena opatření. Není vhodné, aby se čekalo až na formální setkání na konci období. Zpětná vazba (jak ze strany pracovníka, tak i manažera) by tedy měla být poskytnuta ihned. Na setkání by se nemělo být projednáváno něco nového a překvapujícího, co nebylo projednáno v průběhu období. Pozitivně v tomto směru působí záznamy o pracovním výkonu pracovníka, které si pracovník i manažer v průběhu období vedou.

Dohoda o pracovním výkonu není nic pevně daného, objeví-li se v průběhu období potřeba ji upravit či změnit, je to možné – avšak je nutné splnění podmínky konsenzu.

### **Setkání manažera a pracovníka**

Jedná se o formální setkání manažera a pracovníka na konci jednoho a začátku následujícího období. Setkání ve své podstatě tvoří dělicí čáru mezi jednotlivými obdobími. Setkání je rozděleno na dvě části – první část se věnuje výkonu a rozvoji v uplynulém období. Dochází k jeho posouzení a zkoumání (krok č. 5 dle Koubka – viz výše). Druhá část se zabývá rozvojem a výkonem budoucím, jsou stanoveny nové cíle a sepsána dohoda (krok č. 2 a 3 dle Koubka – viz výše).

Na setkání by se měly obě strany připravit – měl by tedy být předem dohodnut čas a místo setkání, účel setkání a projednávané body. Manažer by si měl na setkání připravit plány a dohody z minulého setkání (s jejich případnými úpravami z průběhu období), důkazy o výkonu pracovníka, poznámky z průběhu období, ale také plány a cíle organizace či aktuální profil role pracovníka (Armstrong, 2011, s. 154-156; Koubek, 2004, s. 51). Pracovník by, dle Armstronga (tamtéž), měl před setkáním provést sebehodnocení (tedy analyzovat svůj pracovní výkon a pokusit se identifikovat úspěšné i problémové aspekty výkonu, příp. jejich příčiny) a vytvořit si tak základnu pro diskuzi s manažerem.

### ***Minulý výkon a rozvoj***

V rámci setkání je projednán a prozkoumán výkon a rozvoj zaměstnance z uplynulého období. Případné nedostatky v pracovním výkonu jsou základem pro nápravná opatření, příp. další rozvoj pracovníka.

Posouzení pracovního výkonu v rámci ŘPV je poměrně problematické. Jak uvádí Koubek (2004, s. 134), posouzení výkonu se zaměřuje na minulost, zatímco ŘPV jako takové je orientováno spíše do budoucnosti. Dále v posuzování pracovního výkonu hraje dominantní roli manažer, zatímco principem ŘPV je rovnost zúčastněných. Nicméně je-li posouzení pracovního výkonu správně uchopeno, mohou být tato úskalí eliminována. Minulý výkon totiž může mj. odhalit rozvojové potřeby pracovníka. Při splnění určitého cíle dle dohody může pracovníkovi náležet odměna – je však nutno posoudit, zda a nakolik bylo cíle dosaženo.

Posouzení pracovního výkonu se děje na základě:

- dohody o pracovním výkonu (se všemi případnými úpravami) z minulého setkání,
- skutečného výkonu pracovníka (tedy záznamů a důkazů o skutečném výkonu).

Zásadním problémem posuzování pracovního výkonu je fakt, že ne vždy dokážeme pracovní výkon měřit, a i když dokážeme, často je zatížen subjektivním hodnocením, nebo je naopak příliš zjednodušující. V rámci dohody o pracovním výkonu však manažer a pracovník stanovují cíle – a stanovují-li je správně, stanoví zároveň i kritéria pro jejich následné měření, což je důležité pro správné určení výkonu po skončení období (o stanovování cílů pojednáme dále). Samotné posouzení pracovního výkonu v rámci ŘPV tak probíhá opět na základě diskuze a případná klasifikace se může uskutečnit opět na základě konsensu.

Po uzavření posouzení pracovního výkonu přechází pracovník a manažer k budoucímu výkonu – o něm pojednáme dále.

### ***Budoucí výkon a rozvoj***

Tato část setkání je pro ŘPV stěžejní, neboť v této fázi se definují jednotlivé pracovní úkoly (cíle) a dochází tak k aktualizaci profilu role pracovníka (viz schéma pracovního výkonu a chování (výše)).



Smyslem je s pracovníkem prodiskutovat cíle organizace a na jejich základě určit cíle pracovníka (budoucí pracovní výkon). Spolu se stanovením cílů pracovníka je nutné určit i způsoby jejich měření (tedy způsob zjištění, zda a jak byly cíle naplněny) a odhalit, jaké schopnosti bude pracovník k dosažení cílů potřebovat (stanovení rozvojového plánu). Splnění cílů je možné propojit s odměnou – čímž dochází k nárůstu motivace pracovníka. Způsob odměňování by však měl být předem definován a všem pracovníkům znám, aby odměňování nebylo považováno za nespravedlivé.

Armstrong (2011, s. 116) uvádí pomůcku, která slouží ke stanovování „správných“ cílů. Je jím akronym **SMART**, kdy počáteční písmenka stanovují následující kritéria dobrého cíle:

**S** – Specific = specifický (jednoznačný)

**M** – Measurable = měřitelný

**A** – Achievable = dosažitelný

**R** – Relevant = důležitý (spojení s cíli organizace)

**T** – Time framed = termínovaný, časově ohraničený

Správný cíl udává zaměstnanci směr, kterým by se měl ubírat, a zároveň stanovuje, kdy ho bude dosaženo. Cíl by měl být dosažitelný. Měl by také být určen termín, do kdy musí být cíl splněn – tato podmínka se však netýká trvalých, průběžně plněných cílů. Cíl by měl vést k naplňování cílů organizace.

Na základě stanovených cílů společně pracovník a vedoucí připraví plán vzdělávací a rozvojové činnosti, který stanovuje (Koubek, 2004, s. 78):

1. potřeby/cíle rozvoje,
2. odpovědnost za rozvoj,
3. očekávané výsledky rozvoje,
4. rozvojové aktivity (metody),
5. časový rozvrh,
6. vyhodnocení výsledků.

Tento plán může být v rámci setkání manažera a pracovníka pouze načrtnut, konkrétní podobu získá až po zvážení dostupných možností (např. realizovatelná školení apod.). Konkretizaci plánu může provést manažer, pracovník či personální oddělení či kompetentní osoba ve věci vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Setkání je završeno uzavřením (nejlépe písemné) **dohody o pracovním výkonu** a rozvoji zaměstnance. Dohoda definuje (Armstrong, 2011, s. 85-86):

- požadavky pracovní role,
- cíle v podobě úkolů a standardů výkonu,
- měřítko a ukazatele výkonu,
- znalosti, dovednosti a schopnosti,
- základní hodnoty nebo požadavky podniku (propojení s podnikovými cíli),
- plán rozvoje pracovního výkonu,
- plán osobního rozvoje,
- podrobnosti celého procesu.

Ačkoliv je možné uzavřít dohodu ústně, doporučuje se psaná forma, aby účastníci nemuseli spoléhat pouze na svou paměť. Manažer i pracovník by měli mít jednu kopii. Dohoda je pracovní dokument a v rámci řízení pracovního výkonu v průběhu období je často používána, nikoliv založena v šanonu až do dalšího setkání – slouží k usměrňování pracovníka, připomenutí cílů, atp. V rámci setkání na konci období hraje dohoda důležitou roli při posuzování minulého pracovního výkonu a rozvojového plánu, neboť obsahuje dohodnutá kritéria a způsoby jejich měření, stejně jako skutečnosti, na základě kterých bude měření probíhat. Koubek (2004, s. 163) uvádí, že by se způsoby měření měla být dohodnuta i odměna odstupňována podle úrovní splnění cílů (je-li v organizaci poskytována zásluhová odměna).

## 2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jak již bylo uvedeno výše, zaměstnanci a jejich schopnosti a dovednosti, jsou pro firmu klíčové. Vnější i vnitřní prostředí organizace se neustále mění, na zaměstnance mohou být kladeny vyšší nároky a vzdělávání a rozvoj je základním nástrojem, jak těmto změnám čelit.

Dle Koubka (2011, s. 139-140) **vzdělávání** znamená přizpůsobování pracovníka požadavkům daného pracovního místa, konkrétně jde o:

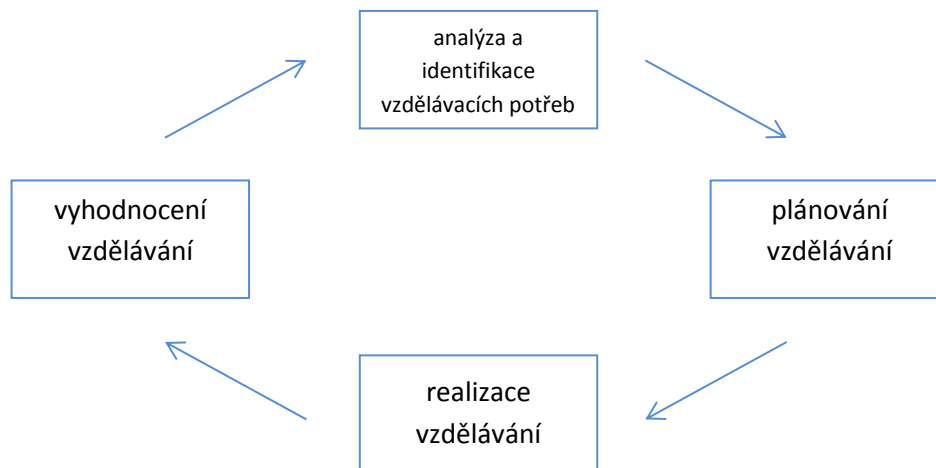
- *adaptační proces pracovníka* – tedy zapracování nově přijatého pracovníka na dané pracovní místo (viz kapitola 2.6);
- *doškolení pracovníka* – tedy prohlubování kvalifikace pracovníka v oboru, ve kterém aktuálně pracuje; může jít o přizpůsobování se měnícím se podmínkám

práce (nová technologie, změna ve vnějším ekonomickém či legislativním prostředí, ...);

- *přeškolení pracovníka* – formování pracovních schopností k výkonu jiného povolání, než jaké zaměstnanec aktuálně zastává.

Naproti tomu **rozvoj** nemusí nutně souviset s aktuální prací zaměstnance, jde o další vzdělávání pracovníka. Mimo rozvoj pracovních schopností zde patří i rozvoj sociálních dovedností či osobnosti jedince. Je tedy nasměrován více do budoucnosti.<sup>24</sup>

Vzdělávání a rozvoj mohou být ze strany firmy záměrné (např. seminář „Práce v tabulkovém editoru“), či nezáměrné (spontánní, např. pracovník se sám naučí použít funkce v tabulkovém editoru, což mu usnadní a urychlí práci). Snaha firem je však tento proces řídit, a tedy rozvíjet a vzdělávat pracovníky cíleně – formou vzdělávací akce<sup>25</sup>. „Preventivní“ vzdělávací akce, které nevycházejí z potřeb pracovníků, se však mohou minout účinkem. Buď zaměstnanec potřebné dovednosti již ovládá, či je k výkonu práce ani nepotřebuje. Z toho důvodu by měla jakékoliv vzdělávací akci předcházet identifikace vzdělávacích potřeb, na jejímž základě dochází k plánování a realizaci vzdělávací akce. Zakončena by pak měla být vyhodnocením a zjištěním, zda bylo dosaženo plánovaného cíle. Bartoňková (2010, s. 108-111) tyto fáze řadí do smyčky, kdy po vyhodnocení následuje další identifikace vzdělávacích potřeb (viz obr. č. 6).



Obr. 6 Schéma – fáze systému vzdělávání (dle Bartoňková, 2010, s. 110).

<sup>24</sup> Pro účely naší práce pojmy „vzdělávání“ a „rozvoj“ zaměňujeme, vždy ale pojednáváme jak o vzdělání, tak i rozvoji. Uvádíme-li tedy „vzdělávací potřeby, realizace vzdělávání, ...“ zahrnujeme pod tyto pojmy i „rozvojové potřeby, realizace rozvoje, ...“. Hranice mezi těmito pojmy je neostrá, v rámci ŘPV je častěji a více používán „rozvoj“, v rámci firemního vzdělávání je naopak používán více pojem „vzdělávání“.

<sup>25</sup> Pojem vzdělávací akce zde používáme jako obecný pojem pro vzdělávání zajišťované firmou, bez ohledu na použité metody atp.

Popisuje tak *system vzdělávání* – tedy opakující se proces, který vede k neustálému rozvoji a vzdělávání pracovníků; zkušenosti z předešlého cyklu se využívají v cyklech dalších. Vzdělávání se tak neustále zlepšuje.

#### **Jednotlivé fáze systému vzdělávání podrobněji:**

- 1. Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb** – spočívá ve „...shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní“ (Bartoňková, 2010, s. 118). *Vzdělávací potřeba* je tedy rozdíl mezi požadavkem pracovního místa a reálnými schopnostmi zaměstnance (Šikýř, 2012, s. 149). Dle Koubka (2008, s. 261-264) se analyzuje širší nebo užší škála údajů – tedy celofiremní údaje (struktura organizace, výrobní program, počet, struktura a kvalifikace pracovníků, ...), údaje týkající se pracovních míst (popisy a specifikace pracovních míst) a údaje o pracovnících (hodnocení pracovníka, údaje z řízení pracovního výkonu, absolvované vzdělávací programy, průzkumy postojů a názorů, ...).
- 2. Plánování vzdělávání** – znamená design systému vzdělávání, případně konkrétní vzdělávací akce. Na základě dat z předchozího kroku (tedy požadovaný stav schopností a znalostí + reálný stav schopností a znalostí) se plánují jednotlivé kroky a způsoby jejich dosažení.
- 3. Realizace vzdělávání** – uskutečnění plánu, aplikace vybrané metody vzdělávání.
- 4. Vyhodnocení vzdělávání** – po vzdělávací akci, příp. po určitém úseku vzdělávacích akcí, by mělo proběhnout vyhodnocení a kontrola, zda bylo vzdělávání efektivní – tedy zda se vyrovnal rozdíl mezi stávajícími a požadovanými schopnostmi a dovednostmi pracovníka/ů.

#### **Propojení s řízením pracovního výkonu**

Buckley a Caple (2009, s. 35-71) představují dvě základní pojetí vzdělávání: *proaktivní* a *reaktivní*. Zatímco reaktivní vychází z minulosti (či přítomnosti) a řeší nějakou aktuální potřebu (např. napravování nedostatečného pracovního výkonu); proaktivní přístup vychází z plánů organizace, příp. z budoucích změn, a na tyto reaguje – je zaměřen do budoucnosti (např. zavedení nové technologie, nové výrobky a služby, změna legislativy). Oba přístupy hrají ve vzdělávání důležitou roli. V této souvislosti

můžeme vzdělávací potřeby dělit také na reaktivní a proaktivní (tamtéž, s. 13-15). Je zřejmé, že v rámci ŘPV lze identifikovat obě skupiny vzdělávacích potřeb:

1. **Reaktivní vzdělávací potřeby** – jsou identifikovány na základě posouzení minulého výkonu. Mohou ale být definovány i v průběhu období, tyto by měly být, je-li to nutné, řešeny ihned. Příp. jsou zahrnuty do plánu rozvoje.
2. **Proaktivní vzdělávací potřeby** – vychází z budoucích cílů pracovníka (které vycházejí z plánů a cílů organizace). Jsou zahrnuty do rozvojového plánu.

Cyklus systému vzdělávání ve své podstatě koresponduje s cyklem řízení pracovního výkonu, který jsme uvedli výše (kap. 2.2). Uvedme si styčné body:

1. **Analýza vzdělávacích potřeb** – v rámci formálního setkání v rámci ŘPV je nejprve analyzován minulý výkon, na jehož základě dochází k identifikaci vzdělávacích potřeb (reaktivních). Následuje plánování budoucího výkonu, s čímž je spojena identifikace schopností potřebných pro výkon práce, z čehož jsou identifikovány proaktivní vzdělávací potřeby. V rámci setkání pracovníka a manažera tedy dochází k analýze vzdělávacích potřeb.
2. **Plánování vzdělávání** – po identifikaci vzdělávacích potřeb jsou určeny kroky k jejich naplnění. Výsledkem je plánování osobního rozvoje pracovníka (dohoda o pracovním rozvoji, ze které vychází rozvojový plán). Konkrétní podoba plánu vzdělávání (vč. konkrétních vzdělávacích akcí, časového harmonogramu apod.) nemusí (v některých případech ani nemůže) být stanoveno ihned na dané schůzce – tuto část lze předat personálnímu oddělení (je-li v organizaci zřízeno), příp. kompetentní osobě ve věci vzdělávání pracovníků.
3. **Realizace vzdělávání** – během období dochází k postupnému plnění pracovních i rozvojových cílů, jsou učiněny kroky z předchozího bodu.
4. **Vyhodnocení vzdělávání** – v rámci dalšího setkání pracovníka a manažera jsou posuzovány nejen pracovní cíle, ale i cíle rozvojové. Zjišťuje se, zda a nakolik byly rozvojové cíle naplněny – a dochází k další analýze vzdělávacích potřeb.

### **Metody a techniky**

Metod a technik ve vzdělávání a rozvoji existuje celá řada. Abychom se vyhnuli dlouhým výčtům a popisům jednotlivých metod, uvedeme si některé – zejména ty, které jsou použitelné (a používané) v systému ŘPV.

### ***Metody – analýza a identifikace vzdělávacích potřeb***

Koubek (2008, s. 261) upozorňuje, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné oblasti, a proto je identifikace potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje založena na odhadech a aproximativních postupech. V zásadě je možné použít metody získávání informací o potřebných schopnostech člověka popsané v kapitole 2.1, tedy:

- 1. názor experta,**
- 2. strukturovaný rozhovor,**
- 3. workshop** (a jeho adaptace: metoda kritických případů, příp. analýza osobních konstruktů).

Koubek (2004, s. 68) ještě dodává další metodu:

- 4. zjišťování názorů, na kterých se shodnou jednotliví pracovníci a jejich manažeři** – tedy metoda, která je imanentní systému ŘPV. Vzdělávací potřeby jsou identifikovány na základě konsensu.

### ***Metody – vzdělávání a rozvoj***

Šikýř (2012, s. 150-152) rozlišuje následující metody vzdělávání:

- **na pracovišti** – aplikují se převážně individuálně na běžném pracovišti během výkonu práce (instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučování, mentoring);
- **mimo pracoviště** – aplikují se převážně hromadně mimo běžné pracoviště, příp. i mimo organizaci (přednáška, seminář, demonstrování, případová studie, outdoorové aktivity).

V rámci ŘPV jsou základními metodami koučování a counselling:

- **Koučování** je aktivita, jejímž cílem je pomoci lidem rozvíjet své dovednosti a odborné způsobilosti. Jádrem koučování je členěný a k určitému cíli směřující dialog, který podněcuje k samostatnému a samostatně řízenému rozvoji. Rámcem pro koučování je tzv. GROW model (Armstrong, 2011, s. 188):

G – Goal = cíl koučování – přivedení koučované osoby k formulaci cíle;

R – Reality = skutečnost – nejlépe úplný popis toho, co se koučovaná osoba potřebuje naučit;

O – Option generation = vytváření možností – rozpoznání maxima řešení;

W – Wrapping up/Will do = shrnutí, zabalení/bude se dělat, udělá se – vytvoření plánu činnosti.

- **Counselling** – oboustranné učení (jak pracovníka, tak manažera) založené na neustálé komunikaci a uplatňování oboustranné konstruktivní zpětné vazby.

### ***Vzdělávání v rámci ŘPV***

Můžeme rozlišit vzdělávání a rozvoj plánované a neplánované.

**Neplánované vzdělávání a rozvoj** je takové, které probíhá dennodenně na pracovišti, často vychází z intuice nadřízeného a spolupracovníků. Neplánované vzdělávání a rozvoj vychází ze zpětné vazby, může mít okamžitý účinek. Domníváme se, že tento způsob vzdělávání je nejrozšířenější a historicky nejstarší. Takové vzdělávání a rozvoj je nedílnou součástí řízení pracovního výkonu v průběhu období.

**Plánované vzdělávání a rozvoj** – tedy předem promyšlené a naplánované vzdělávání a rozvoj, vyžaduje plán vzdělávání a rozvoje. V rámci ŘPV je plán stanoven na základě posouzení minulého výkonu a stanovených budoucích cílů. O něm pojednáme v následující kapitole.

### ***Zákonná školení***

Zaměstnavatel má dle právních předpisů povinnost zajistit svým pracovníkům školení zejména v oblasti Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP; Zákon č. 262/2006 Sb., §103 odst. 2)<sup>26</sup> či Požární ochrany (zkráceně PO; Zákon č. 133/1985 Sb., §16). Vyhláškou (č. 246/2001 Sb., §23 odst. 2) je stanovena povinnost opakovat školení Požární ochrany zaměstnanců každé dva roky.

## **2.4 Odměňování a motivace**

Jak jsme již uvedli v části o pracovním výkonu (kap. 2.2), jedním z faktorů, které ovlivňují pracovní výkon a chování pracovníka, je motivace pracovníka. Odměna je jedním ze základních způsobů, jak se firmy na motivaci pracovníků pokouší působit, také je však důležitá pro získávání a stabilizaci pracovníků. Odměna je základní složkou zaměstnaneckého vztahu a má obrovský vliv na spokojenost a oddanost zaměstnanců (Banfield, Kay, 2012 s. 310). Z toho důvodu je oblast odměňování nedílnou součástí jakéhokoliv personálního systému, formálního či intuitivního.

---

<sup>26</sup> Ze zmíněného právního předpisu vyplývá povinnost zaškolit zaměstnance v BOZP dle náplně jejich práce. Např. řídí-li zaměstnanec firemní vozidlo, je nutné jej proškolit v bezpečnosti při řízení dopravního prostředku atp.

### 2.4.1 *Motivace*

*Motivace* je hypotetický konstrukt, kterým psychologové vysvětlují lidské chování. McShane a Von Glinow (2000, s. 32-35) jako motivaci označují síly psychického charakteru, které působí na směr, intenzitu a trvání lidského chování. Znamená to, že lidské záměrné chování je cílově orientované, nikoliv náhodné; motivace ovlivňuje míru úsilí, které pro dosažení cíle bylo vynaloženo; a v neposlední řadě ovlivňuje dobu, po kterou je úsilí vynakládáno – nejčastěji do momentu dosažení cíle, či do momentu, kdy se jedinec cíle vzdá. Kohoutek a Štěpaník (2000, s. 108) uvádí, že motivované chování má za cíl obnovit ztracenou psychologickou či fyziologickou rovnováhu jedince. Nerovnováha je označována jako **potřeba**, ta může být biologická (primární; např. hlad, žízeň, potřeba kyslíku,...) či sociální (sekundární; např. potřeba afilice, bezpečí, ...). Saturací určité potřeby dochází k uspokojení a obvykle tedy k ukončení motivovaného chování, které mělo k saturaci vést. *Motivování* Nakonečný (2009, s. 178) vysvětluje jako vnější podnět, který vyvolává motivaci. „Znamená to být podnícen k nějakému zacílenému chování“ (tamtéž). V procesu motivace existují výrazné interindividuální rozdíly – lidé nemají stejné potřeby, přikládají jim různou váhu, v závislosti na osobnosti, postojích a hodnotách každý odlišně reaguje na vnější pobídky (motivování) – zkrátka to, co motivuje jednoho, nemusí motivovat druhého.

Znalosti z oblasti motivace a motivování je pro vedoucí pracovníky (a manažery) důležitá. Jejich cílem je motivovat pracovníky k určitému žádoucímu chování – ať je to vyšší pracovní výkon, změna návyků, učení se něčeho nového atp. Znalost motivační struktury (resp. struktury potřeb) svých podřízených umožní vedoucím je lépe motivovat (mají-li k tomu prostředky). Mikuláščík (2007, s. 138) rozlišuje motivaci vnitřní (intrinsicou) a vnější (extrinsicou). Vnitřní motivace vychází z práce samé, když má člověk příležitost při práci svobodně využít své schopnosti a dovednosti, když je mu dána jistá míra odpovědnosti a pracovník má příležitost se zdokonalovat a růst. Vnější motivaci tvoří **odměny** (tedy zejména zvýšení platu, prémie, pochvala či povýšení) a **tresty** (snížení platu, kritika, ...) – jedná se tedy o motivování dle Nakonečného (viz výše).<sup>27</sup> Vnější motivace má bezprostřední a výrazný účinek, avšak nemusí působit dlouhodobě. Vnitřní motivace má dlouhodobější účinek. Kasper a Mayrhofer (2005, s. 242-245) zmiňují Herzbergovu

---

<sup>27</sup> Odměna může působit jak na vnitřní, tak na vnější motivaci pracovníka. Například **pochvala** může působit jednak tím způsobem, že vedoucí dá pracovníkovi zpětnou vazbu a ocení jeho práci, čímž potvrdí pracovníkovi pocit z dobře odvedené práce. Zároveň však může působit i na vnější motivaci – kdy je pracovník odměněn pochvalou.



dvoufaktorou teorií motivace. Ten dělí faktory, které ovlivňují pracovní chování, na dvě kategorie: motivační a hygienické. Soudí totiž, že spokojenost a nespokojenost jsou dvě různé veličiny. Motivační faktory jsou zodpovědné za spokojenost – tedy jejich přítomnost zvyšuje spokojenost, jejich nepřítomnost spokojenost nezvyšuje. Hygienické faktory naproti tomu ovlivňují nespokojenost. Absence hygienických faktorů zvětšuje nespokojenost, přítomnost hygienických faktorů způsobuje, že člověk není nespokojen. Mezi motivační faktory řadí např. uznání, úspěšný výkon, možnosti dalšího rozvoje, samotnou práci a další. Mezi hygienické faktory patří plat či mzda, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, jistota zaměstnání atp. Nelze odmítat vnitřní nebo vnější motivaci, obě při výkonu práce hrají důležitou roli. Stejně tak se nelze soustředit jen na hygienické, či naopak motivační faktory.

#### 2.4.2 Odměna

Odměna je zaměstnanci poskytnuta jako kompenzace za vykonanou práci. Tradičně se za odměnu považuje plat či mzda, avšak pod tento pojem můžeme zahrnout i zaměstnanecké výhody, povýšení pracovníka, vzdělávání pracovníka, pochvaly, a mnoho dalšího (Koubek, 2011, s. 156). Armstrong (2009, s. 42) rozlišuje dvě základní kategorie odměn: **transakční odměny** (hmotné odměny, vyplývají z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, týkají se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod) a **relační (vztahové) odměny** (nehmotné odměny související se vzděláváním, rozvojem a získáváním zkušeností, zážitků z práce atp.). Omezit odměňování pouze na prvně jmenovanou kategorii je velice zjednodušující a dlouhodobě nevede k motivaci pracovníků.

Koncept, který se vymezuje vůči jednostrannému pohledu na motivaci pracovníka jako na vnější motivaci, je koncept **celkové odměny**. Celková odměna zahrnuje veškeré odměny, které jsou zaměstnanci poskytnuty – přímé i nepřímé, vnitřní i vnější (Armstrong, 2009, s. 42-55). Tedy plat či mzda, prémie, hmotné odměny, nehmotné odměny (např. pochvaly, uznání, vzdělání,...), kariérní postup, ale i čistě vnitřní odměny jako prožitek z práce, atd. Jedná se o holistický přístup, který nespolehá na malý počet mechanismů odměňování, snaží se využít veškeré možnosti. Cílem je maximalizovat pozitivní dopad na motivaci, spokojenost, oddanost a angažovanost pracovníků (o angažovanosti bude pojednáno dále). Řízení pracovního výkonu v koncepci celkové odměny hraje významnou roli, zejména pro poskytování relačních odměn.

Nejčastější a nejzákladnější forma motivování jsou **peněžní pobídky** (odměny). Bohužel se řada vedoucích pracovníků na tuto formu omezuje a nebere v potaz jiné formy pracovní motivace. Armstrong (2009, s. 115-116) uvádí, že lidé potřebují peníze a chtějí peníze. Ty jsou totiž přímo či nepřímo spojeny s uspokojováním řady potřeb – např. potřeb přežití, jistoty a bezpečí, ale i také potřebu sebeúcty či jako symbol svého postavení. Avšak předpoklad, že peníze budou vždy motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu, je stejně chybný jako předpoklad, že k němu peníze nikdy nemotivují. Jak již bylo uvedeno, mzda či plat jsou dle Herzberga hygienickým faktorem, jejich zvýšení pravděpodobně krátkodobě motivaci pracovníka zvýší, avšak nemá dlouhodobý účinek. Na druhou stranu, je-li mzda příliš nízká (např. při porovnání se stejnými pozicemi v jiných podnicích), člověk je nespokojen a může firmu opustit.

Výše a charakter odměn – tedy jak peněžních, tak nepeněžních – závisí na mnoha faktorech: z vnějších faktorů např. na politické, ekonomické a sociodemografické situaci v zemi a daném regionu, z vnitřních pak zejména na politice a strategii odměňování, na finanční situaci v podniku, na odborech. Dle mzdové politiky v daném podniku pak odměny závisí na konkrétním pracovním místě – tedy na obsahu práce, pracovních podmínkách – a na samotném pracovníkovi – pracovní výkon, schopnosti a dovednosti, kvalita odvedené práce, ...

Jednotlivé odměny bývají seskupovány a tvoří tak systém odměňování (či motivační program). Nevýhodou těchto systémů je fakt, že často nemohou zohledňovat individuální motivační struktury jedinců a tedy působit na každého pracovníka samostatně tak, aby byl motivační efekt co největší. Odměňování působí zejména na vnější motivaci, nikoliv na vnitřní – a to, dle Mikuláščíka (2007, s. 139), může vnitřní motivaci zlikvidovat. Domníváme se, že systém odměn nevychovává angažované pracovníky, nicméně je důležitý pro konkurenceschopnost firmy na trhu práce.

### **2.4.3 Angažovanost zaměstnance**

S konceptem celkové odměny úzce souvisí poměrně nové pojetí vztahu zaměstnance a zaměstnavatele. Je jím **angažovanost zaměstnance**. Angažovaný zaměstnanec je plně ponořený do své práce, má k ní pozitivní vztah, identifikuje se s organizací, aktivně se snaží dělat něco navíc. Marciano (2013, s. 68) to shrnuje slovy: „Chová se, jako by šlo o jeho podnik.“ Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 35-42)

uvádí základní faktory, které mají vliv na angažovanost zaměstnance (tzv. The Hay Group Engaged Performance® Model)<sup>28</sup>:

- **Hmotné/hmatatelné odměny** – konkurenceschopná mzda (plat), dobré zaměstnanecké výhody, pobídky k vyšším výkonům, potenciál vlastnictví (např. formou akcií), udělování uznání/ocenění (např. pověření iniciativních pracovníků speciálními úkoly, speciální setkání pro nejlepší pracovníky, ...), spravedlnost odměňování.
- **Kvalita práce** – vnímání hodnoty práce (smysluplnost), podnětnost/zajímavost, příležitost k úspěchu, svoboda a autonomie, pracovní zátěž (adekvátní nároky na pracovníka), kvalita pracovních vztahů.
- **Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem** – příznivé a podporující okolí (vhodné vedení, vycházení vstříc potřebám zaměstnanců, ...), uznání potřeb životního cyklu/flexibilita (prostor pro pracovníky vyrovnat své povinnosti a zájmy mimo práci se svou prací), jistota příjmu, sociální pomoc a podpora (práce je sociální prostředí, neosobní pracovní přístup angažovanosti škodí, vhodné společné mimopracovní aktivity).
- **Inspirace a hodnoty** – kvalita vedení, hodnoty a chování organizace, pověst organizace, sdílení rizika (pracovníci by neměli sdílet nepřiměřené riziko v organizaci), uznání, komunikace (kvalita komunikace, možnost pracovníků vyjadřovat se k záležitostem, které se jich týkají).
- **Příznivé, možnosti poskytující prostředí** – fyzické prostředí (organizace pracoviště), nástroje a vybavení (kvalitní, moderní), vzdělávání pro práci (pro současné postavení), informace a procesy (transparentnost), bezpečnost/osobní jistota (eliminace rizik spojených s prací).
- **Budoucí růst a příležitosti** – vzdělání a rozvoj nad rámec současné práce, příležitost k postupu v kariéře, zlepšování pracovního výkonu a zpětná vazba (např. formou řízení pracovního výkonu).

Z výše uvedeného je zřejmé, že kvalitní a podnětné pracovní prostředí, dobrý kolektiv, správné vedení, adekvátní zpětná vazba atp. umožní zaměstnanci autonomně zapojit své schopnosti a dovednosti, což přispívá k dobrému pocitu z vykonané práce, a tím k vyšší oddanosti a motivovanosti zaměstnance. Takový zaměstnanec nejen že

---

<sup>28</sup> Existují i další modely, např. AON Hewitt's Engagement Model, Mercer's Employee Engagement Model®, CIPD Engagement Model, IES' Engagement Model (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 43-54). Jak však sami autoři uvádějí (tamtéž, s. 35), ve výsledku jsou si vzájemně velice blízké.

nemusí být pobízen k vyššímu výkonu (již pracuje na maximum), ale je pravděpodobně více shovívavý k jiným nedostatkům firmy (např. nižší mzda než v jiných podnicích, těžší pracovní podmínky, ...) a stoupá jeho ochota pracovat přesčas. Autoři (tamtéž) však nikde neuvádějí pozici pracovníka v konceptu angažovanosti, popisují angažovanost jako něco, co závisí pouze na organizaci. Předpokládají, že každý pracovník – má-li k tomu podmínky – je angažovaný. Domníváme se však, že z velké části závisí na pracovníkovi, zda je nakloněn k tomu se angažovat. Důležitou roli zde tedy sehrává již proces obsazování volného pracovního místa (viz kap. 2.6), kdy si firma musí vybírat vhodné kandidáty. Marciano (2013, s. 73) soudí, že ti nejméně angažovaní zaměstnanci se téměř nedají zachránit a může být nejuvhodnější je dokonce propustit.

Domníváme se, že malé firmy mají lepší podmínky pro angažování zaměstnanců – jedinec je zde daleko méně anonymní, nadřízení i spolupracovníci mohou lépe znát osobní pozadí zaměstnance, jeho motivační strukturu, zadané úkoly mohou být přílehavější zaměstnancovým schopnostem a dovednostem. Zaměstnanec zde má lepší příležitost vidět celý proces – ať už výroby, či poskytované služby. Velice vhodným nástrojem pro podporu angažovanosti zaměstnanců je, jak již bylo několikrát zmíněno, řízení pracovního výkonu.

## 2.5 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je spolu s odměňováním oblast, kterou, dle Koubka (2008, s. 344), pracovníci či potencionální pracovníci porovnávají s jinými organizacemi. Péče o zaměstnance tak ovlivňuje konkurenceschopnost organizace na trhu práce. Do péče o zaměstnance mohou spadat např. zaměstnanecké výhody, rozvoj pracovníků, ochrana zdraví a další. Tato oblast spadá do koncepce **celkové odměny**, kterou jsme uvedli v předcházející kapitole.

Tomšík a Duda (2011, s. 223) člení péči do dvou skupin:

1. **povinně-smluvní péče o pracovníky** – vychází z legislativních předpisů a kolektivních smluv;
2. **dobrovolná péče** – vychází z podnikové kultury a personální strategie firmy.

Tyto kategorie se jistým způsobem prolínají. Legislativa, příp. kolektivní smlouva omezuje některé prvky personální péče, obvykle však stanovují pouze maximální (či minimální) hranici, ponechávají tedy jistý prostor pro úpravu péče

zaměstnavatelem. Např. Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb., §83a odst. 1) stanovuje maximální délku týdenní pracovní doby, zaměstnavatel však může dobrovolně pracovní dobu za jistých okolností zkrátit.

Základními prvky péče o zaměstnance jsou (Šikýř, 2012, s. 154-188; Koubek, 2008, 343-362):

- pracovní doba, pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům,
- další služby.

Dále si popíšeme jednotlivé prvky péče o zaměstnance, nevěnujeme se však přímo zákonnému vymezení do hloubky, neboť by přesahovalo rozsah této práce.

### ***2.5.1 Pracovní doba, pracovní režim***

Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, příp. doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce (Zákon č. 262/2006 Sb., §78 odst. 1 písm. a). Zákoník práce stanovuje maximální délku pracovní doby, dále upravuje práci přesčas, přestávky v práci atp.

V praxi se stále více se uplatňují tzv. pružné (flexibilní) pracovní režimy, které Koubek (2008, s. 344-352) člení následovně:

*Dle délky pracovní doby:*

- **zkrácená pracovní doba** – částečný pracovní úvazek; počet odpracovaných hodin závisí na dohodě pracovníka a firmy, mzda je počítána dle skutečně odpracované doby.
- **smlouva na roční počet pracovních hodin** – buď je stanoven nižší rozsah pracovních hodin (např. pouze po dobu několika měsíců), či je uplatněn tzv. fond pracovní doby – počet hodin nepřesahuje zákonný rozsah, nicméně v některých obdobích v roce pracovník odpracuje denně více hodin, což je kompenzováno v jiných obdobích roku, kdy odpracuje méně hodin než je stanovený rozsah. Vhodné např. pro sezónní práce.

*Dle umístění pracovní doby:*

- **klouzavá pracovní doba** – pracovník si sám volí začátek a konec směny, obvykle je povinen být přítomen na pracovišti pouze po určitou část směny.

Možné varianty jsou:

- **pružný pracovní den** – pracovník musí denně odpracovat stanovený počet hodin,
- **pružný pracovní týden** – pracovník musí týdně odpracovat stanovený počet hodin.

*Zvláštní případy pružných pracovních režimů:*

- **sdílení pracovního místa** – dvě či více osob zastávají jedno pracovní místo, je na jejich domluvě, kdo bude vykonávat co, a podle toho si rozdělují odměnu;
- **distanční práce** – pracovník nedochází na pracoviště, příp. dochází pouze stanovené dny, ale může pracovat např. z domu.

Práce přesčas je také regulována zákoníkem práce, který stanovuje horní hranici počtu odpracovaných hodin. Může však dojít k ohrožení zdraví pracovníka, zejména při dlouhodobé práci přesčas

### **2.5.2 Pracovní prostředí**

Pracovním prostředím se rozumí veškeré „...fyzikální, chemické, biologické, sociální a kulturní činitele působící na pracovníky v průběhu pracovního procesu“ (Dvořáková a kol, 2012, s. 230). Ačkoliv člověk dokáže pracovat ve velmi nepříznivém pracovním prostředí, takové prostředí zvyšuje pracovní zátěž a člověk musí vynakládat část úsilí na překonání těchto nepříznivých vlivů. V důsledku nevhodného pracovního prostředí proto často klesá pracovní výkon (tamtéž).

Šikýř (2012, s. 171) uvádí následující prvky pracovního prostředí, které ovlivňují pracovní pohodu zaměstnance:

- prostorové řešení pracoviště – pracovní poloha, pracovní prostor, atp.;
- barevná úprava pracoviště – barva má nejen vliv na psychickou pohodu člověka, barevné prvky se používají k označení důležitých objektů, či zvýraznění značek;
- mikroklimatické podmínky na pracovišti – teplota, vlhkost, příp. odvod zplodin;
- osvětlení pracoviště – ovlivňuje zrakovou pohodu zaměstnanců;
- hluk na pracovišti – vystavování nadměrnému hluku může mít negativní zdravotní důsledky.

Lze zde zařadit i *sociálně-psychologické pracovní prostředí* – četnost kontaktů s jinými lidmi během pracovní doby, týmová práce, kvalita mezilidských vztahů ... (Koubek, 2011, s. 228-229).

### **2.5.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)**

Jedná se o velice důležitý prvek péče o pracovníky, cílem je předcházet ohrožení pracovníků při práci. Tato oblast je významně regulována legislativou (zákoník práce, příp. prováděcí právní předpisy), nicméně dle Dvořákové (2012, s. 240) jde velké množství zaměstnavatelů nad rámec svých povinností, čímž zdůrazňuje (a zviditelňuje), jak si váží zdraví svých pracovníků.

Zaměstnavatel je povinen vyhledávat možná rizika a tato eliminovat, také je povinen poskytovat zaměstnancům zákonem stanovené osobní ochranné pracovní pomůcky, zajišťovat jim školení BOZP – jak při nástupu nového pracovníka, tak periodicky u stávajících pracovníků, přidělovat práci těm pracovníkům, kteří pro to mají odborné a zdravotní předpoklady, atp. (Šikýř, 2012, s. 179-188).

### **2.5.4 Personální rozvoj pracovníků**

Personální rozvoj pracovníků jsme vymezili v rámci kapitol o řízení pracovního výkonu (kap. 2.2) a vzdělávání a rozvoje (2.3).

### **2.5.5 Služby poskytované pracovníkům a další služby**

Škála služeb poskytovaných pracovníkům se stále rozšiřuje. Může se jednat např. o (Koubek, 2008, s. 357-359):

- stravování zaměstnanců,
- kvalitní sociální zařízení a zařízení sloužící oddechu a ukládání osobních věcí pracovníků,
- poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek (nad rámec zákona),
- zajištění dopravy do zaměstnání,
- poradenské služby týkající se pracovních záležitostí (kariéra, vzdělání, ...).

Mezi další služby pak můžeme zařadit

- peněžní půjčky zaměstnancům s nízkým úrokem,
- firemní školky,
- firemní bydlení,

- další poradenské služby (psychologické, právní a další služby).

Tomšík, Duda (2011, s. 223-240) tyto služby zahrnují mezi zaměstnanecké výhody, tedy odměny, které jsou zaměstnancům poskytnuty jen na základě jejich příslušnosti k organizaci. Cílem poskytování zaměstnaneckých výhod je zejména zvýšení konkurenceschopnosti na pracovním trhu.

## 2.6 Obsazování volného pracovního místa

Vznikne-li potřeba vyhledat nového pracovníka a dosadit jej na volné pracovní místo, nastává proces obsazování volného pracovního místa (dále jen OVPM). Firma chce získat pro danou pozici nejvhodnějšího uchazeče, tedy člověka, který bude dlouho podávat nejlepší výkon, který nejlépe zapadne do kolektivu a který firmu neopustí po velice krátké době. Výběrovým řízením (viz dále) se proto pokouší odhalit schopnosti či osobnost uchazeče – což jsou faktory, které mají vliv jak na pracovní výkon, tak na chování pracovníka vůči organizaci, zákazníkům, spolupracovníkům atp. Lidské chování je nicméně velice komplexním jevem a nelze kontrolovat veškeré faktory, které je ovlivňují – veškeré predikce budoucího pracovního výkonu a chování obecně tedy nikdy nejsou stoprocentní. Přesto existují postupy, které onu predikční sílu zvyšují.

Banfield a Kay (2008, s. 95) uvádí, že proces obsazování volného pracovního místa je klíčovou činností, která pomáhá udržovat a posilovat *lidský kapitál*<sup>29</sup> ve společnosti. Další klíčovou personální činností, která napomáhá udržovat a posilovat lidský kapitál ve společnosti, je např. vzdělávání a rozvoj pracovníků (viz kap. 2.3).

Volné pracovní místo může vzniknout ze dvou důvodů – *uvolněním stávajícího pracovního místa* (např. z důvodů odchodu či přeražení zaměstnance) či *vytvořením nového pracovního místa* (např. z důvodů zvýšení objemu zakázek, rozšiřování portfolia, atp.). Obsazení volného pracovního místa pracovníkem je však pouze jednou z možností, jak se k volnému pracovnímu místu zachovat. Dalšími možnostmi je např. pracovní místo zrušit, sloučit jej s jiným pracovním místem, příp. pokrýt práci formou částečného nebo vedlejšího úvazku, pokrýt jej formou outsourcingu atp. Vznikne-li

---

<sup>29</sup> Dle Koubka (2010) pojem *lidský kapitál* zahrnuje veškeré schopnosti, dovednosti a zkušenosti, které lidé v dané organizaci vlastní. Nositelem lidského kapitálu jsou tedy lidé, ti také rozhodují, zda a jak bude onen lidský kapitál využit. Tento pojem akcentuje úlohu lidí v organizaci, kteří jsou v teorii lidského kapitálu považováni za největší bohatství organizace. Spolu se společenským (sítě sociálních vztahů) a organizačním (znalosti, které organizace skutečně vlastní – např. dokumenty, manuály, ...) kapitálem tvoří tzv. intelektuální kapitál organizace (zásoby a toky informací, které jsou organizaci k dispozici).



potřeba volné pracovní místo obsadit pracovníkem, nastává proces získávání a výběru pracovníka a jeho následné adaptace.

Nazývat proces obsazování volných pracovních míst (dále jen OVPM) „výběrovým řízením“, „získáváním a výběrem pracovníků“ či „přijímáním pracovníka“ je tedy zjednodušující, neboť opomíjí závěrečnou etapu – přijetí pracovníka a jeho adaptaci na dané prac. místo. Jak však uvádí Hroník (2007, s. 115), jsou to právě nedostatky v adaptačním procesu, které jsou příčinou většiny odchodů v rozmezí od tří do jedenácti měsíců od nástupu. Již v průběhu adaptace dochází ke sledování pracovníka a jeho řízení – tímto proces OVPM navazuje na **Řízení pracovního výkonu** (viz kap. 2.2). V adaptačním procesu dochází ke **vzdělávání a rozvoji**, oblast personálního systému, o které jsme pojednali výše (viz kap. 2.3)

Některé prameny považují OVPM za jednu z nejdůležitějších činností, které personální oddělení vykonává. V praxi se často setkáváme s názorem, že krom personální administrativy je OVPM jediným úkolem personálního oddělení, ostatní personální činnosti jsou zapomínány nebo přehlíženy. V malé firmě je tato činnost, stejně jako ostatní personální činnosti, nejčastěji vykonávána vedoucím pracovníkem, v případné spolupráci s administrativním pracovníkem. Některé z kroků obsazování volného pracovního místa, jak si je popíšeme dále, jsou v malém podniku prováděny intuitivně, některé nejsou dokonce prováděny vůbec. V této podkapitole si popíšeme specifika, jednotlivé etapy a jednotlivé kroky obsazování volného pracovního místa a jeho vztah k dalším personálním činnostem, zejména k řízení pracovního výkonu.

Ideálně by proces obsazení volného pracovního místa měl být levný, rychlý a přesný – znamená to tedy nalézt pracovníka, který se pro určitou pracovní pozici (případně i do pracovního kolektivu) maximálně hodí, a to v krátkém čase a s minimem vynaložených nákladů a energie. Deklarované pracovní podmínky, nároky na zaměstnance, obsah práce, aktuální situace na trhu práce a aktuální ekonomická situace v daném regionu, způsob, jakým je firma vnímána v okolí, atp. však proces obsazování volného pracovního místa více či méně prodlužují, prodražují a ovlivňují pravděpodobnost získání vhodného pracovníka. Kvalitně navrženým a provedeným výběrovým procesem můžeme tato úskalí do jisté míry eliminovat.

Proces obsazování pracovních míst Noe a kol. (2011, s. 124-187) rozdělují do tří etap<sup>30</sup>:

1. získávání uchazečů,
2. výběr pracovníka,
3. přijetí pracovníka.

Výše zmíněným třem etapám by však měla předcházet přípravná fáze, ve které volíme, jak budeme postupovat, nastavujeme časový harmonogram a zjišťujeme, co všechno budeme potřebovat. Přiřadíme-li jednotlivým etapám i konkrétní kroky<sup>31</sup>, získáme rámeček procesu obsazení volného pracovního místa (tabulka č. 2):

Etapy	Kroky <sup>32</sup>
Přípravná etapa	Identifikace požadavků na uchazeče
	Plánování procesu OVPM
Získávání uchazečů	Přilákání
	Evidence uchazečů
	Komunikace s uchazeči
Výběr pracovníka	Předvýběr
	Získávání dalších informací o uchazečích, další selekce
	Výběr nejvhodnějšího uchazeče
Přijetí pracovníka	Uzavření pracovní smlouvy
	Uvedení na pracoviště
	Adaptační proces
Řízení pracovního výkonu	

Tab. 2 Proces obsazování volného pracovního místa – přehled etap a kroků

Dále popíšeme jednotlivé etapy, v jejichž rámci popíšeme i jednotlivé kroky.

<sup>30</sup> (překlad autora)

<sup>31</sup> Nejedná se o samostatné izolované kroky. Za jistých okolností mohou probíhat více méně současně, příp. mohou být sloučeny. Např. krok „předvýběr“ lze provádět průběžně s krokem „evidence uchazečů“, atp.

<sup>32</sup> Banfield a Kay (2008, s. 94; překlad autora) uvádí následující kroky procesu získávání a výběrů zaměstnanců: identifikace požadavků, přilákání uchazečů, předvýběr, výběrový proces, pracovní nabídka.

### 2.6.1 Přípravná etapa

Cílem této etapy je nastavit celý proces obsazení volného pracovního místa a vytvořit plán. Po odsouhlasení plánu vedením firmy se postupuje do další etapy, kterou je Získávání uchazečů. Základními kroky této etapy je Identifikace požadavků na uchazeče a Plánování procesu. Nyní si podrobněji popíšeme oba kroky.

#### Identifikace požadavků na uchazeče

Hroník (2007, s. 101) píše: „Nejdříve je potřeba znát „koho co“, teprve pak „jak a čím“.“ Znamená to nejprve definovat, jaký by měl hledaný pracovník být – odpovědět na otázku „Koho hledáme?“, na základě čehož je teprve možné stanovit, jaké zvolíme metody, kde budeme uchazeče hledat atp. Výchozími dokumenty pro krok *Identifikace požadavků na uchazeče* jsou popis pracovního místa a specifikace požadavků na zaměstnance (viz kap. 2.1). Na jejich základě definujeme, jaké by měl uchazeč mít vlastnosti, znalosti, dovednosti, certifikace atp., aby mohl vykonávat danou práci. Koubek (2008, s. 134) rozlišuje požadavky na uchazeče následovně:

- **nezbytné** – tedy ty, které jsou esenciální pro výkon dané práce, z těchto požadavků nelze za žádných okolností slevit (např. řidičský průkaz u řidiče autobusu, výborná znalost angličtiny pro obchodního zástupce v USA, dovednost s MS Office u administrativního pracovníka, ...);
- **žádoucí** – nejsou již esenciální, avšak stále výrazně ovlivňují výkon dané práce; mohou být rozvíjeny vzděláváním a výcvikem během výkonu práce (např. dvouletá praxe na obdobné pozici pro personálního asistenta, znalost anglického jazyka pro asistenta ředitele výrobní společnosti, ...);
- **vítané** – opět nejsou bezpodmínečně nutné, avšak zvyšují flexibilitu pracovníka, jeho využitelnost v organizaci (např. barmanský kurz pro kuchaře v restauraci, ...);
- **okrajové** – ty, které lze zajistit jinými způsoby, nejsou důležité (např. práce s grafickým softwarem pro administrativního pracovníka).

V nabídce zaměstnání se uvedou veškeré nezbytné požadavky, příp. vybrané vítané či žádoucí. Počet a druh zveřejněných požadavků ovlivňuje počet uchazečů, kteří na nabídku práce zareagují. Při předvýběru a výběru jsou pak požadavky uplatňovány dle uvedené hierarchie a je zkoumáno, zda a nakolik uchazeči požadavkům vyhovují. Při konečném výběru mohou tedy hrát roli i požadavky okrajové.

Jednotlivé požadavky je vhodné operacionalizovat – tedy stanovit, jakým způsobem budou požadavky měřeny, a stanovit kritéria, na základě kterých bude určeno, zda, příp. v jaké míře uchazeč daný požadavek naplňuje.<sup>33</sup> Na základě operacionalizace požadavků se následně volí metoda výběru – viz Plánování procesu OVPM – Určení metod výběru (dále).

### **Plánování procesu OVMP**

Jak již bylo uvedeno výše, na základě specifikace požadavků na uchazeče (ale např. i charakteristiky pracovního místa) plánujeme celý proces OVPM. Cílem tohoto kroku jsou následující úkoly:

- **Určit zdroj a metodu získávání uchazečů** – tedy určit, jakým způsobem budeme uchazeče oslovovat a kde budeme uchazeče hledat.
- **Určit metodu výběru** – znamená to stanovit, jakým způsobem budou uchazeči, kteří projeví zájem o dané pracovní místo, selektováni a jak bude zkoumána vhodnost jednotlivých uchazečů na dané pracovní místo.
- **Nastavit proces adaptace zaměstnance** – tzn. naplánovat, jakým způsobem budou nastupujícímu pracovníkovi předány veškeré potřebné informace, jak bude uveden na pracoviště, jakým způsobem bude zaučen na nové pracovní místo, jakým způsobem se bude zjišťovat, zda tento proces probíhá v pořádku.
- **Rozdělit úkoly**, je-li do procesu OVMP zainteresovaných více osob.
- **Vytvořit odpovídající dokumentaci** – připravit podrobný časový harmonogram, vypracovat veškeré písemné náležitosti (např. text inzerátu, vzorový dopis při odmítnutí uchazeče, vzorový dopis při pozvání do dalšího kola, formuláře a protokoly, ...), finanční plán atp. Vše zapracovat do plánu OVPM – tedy dokumentu, kterým se bude proces OVPM řídit.

Zdroje a metody získávání a výběru uchazečů a proces adaptace zaměstnance podrobněji popisujeme v rámci příslušných podkapitol – Získávání pracovníků, Výběr pracovníka, Přijetí pracovníka (viz dále).

---

<sup>33</sup> Příklad: Nezbytným požadavkem na uchazeče je aktivní znalost anglického jazyka. Měřit můžeme buď písemným testem, rozhovorem v angličtině, dodanými certifikáty či můžeme uchazeči pouze „věřit“, atp. Rozhodneme-li se např. pro písemný test, stanovíme minimální počet bodů, který z něj musí získat; u rozhovoru posuzujeme, jak pohotově dokáže uchazeč jednat, kolik dělá chyb atp. Je zřejmé, že způsob měření i kritéria by měly být pro všechny uchazeče stejné.

### 2.6.2 Získávání pracovníků

Pojem „získávání pracovníků“ může být v širším slova smyslu chápán jako kompletní proces obsazování volného pracovního místa – tedy od oslovení uchazečů, přes jejich výběr až po přijetí a adaptaci nejvhodnějšího uchazeče na dané pracovní místo. V užším pojetí (tak, jak jej chápeme i my) je proces „získávání pracovníků“ omezen na oslovení potenciálních uchazečů, jejich přilákání a získání informací, na základě kterých bude proveden **výběr**. Cílem je získat dostatečný počet vhodných uchazečů.<sup>34</sup>

Základní otázkou je, zda je zvolen interní či externí zdroj uchazečů (Noe a kol., 2011, s. 139-142). Interním zdrojem se rozumí vnitřní prostředí firmy – znamená to tedy volné pracovní místo obsadit stávajícím zaměstnancem firmy<sup>35</sup>. Externím zdrojem se rozumí přijmout pracovníka z trhu práce mimo firmu – ať již zaměstnanec jiné firmy, absolventa školy, nezaměstnané, atp. Hroník (2007, s. 122) však doporučuje upřednostňovat interní zdroje před externími a uvádí příklad firmy, kde služebně starší nebyli povyšováni a na vyšší pozice byli přijímáni pracovníci zvenčí, což na stávající zaměstnance působilo demotivačně. Je-li však povýšen zaměstnanec, uvolní se tím jeho stávající pracovní místo, na které může být povýšen/přeřazen jiný stávající zaměstnanec, nebo na něj může být vybrán pracovník z vnějšího prostředí.

Metoda získávání uchazečů (či metoda hledání uchazečů) stanovuje, jakým způsobem budou uchazeči získáni – tedy osloveni a přilákáni. Mezi tyto metody patří (Šikýř, 2012, s. 75):

- **pro externí zdroje:** inzerce na internetu, inzerce v tisku, rozhlase či televizi, spolupráce s personálními agenturami, školami, s úřady práce, prezentace na veletrhu pracovních příležitostí, doporučení současného zaměstnance, přímé oslovení vhodného jedince, uchazeči se nabízejí sami, atp.;
- **pro interní zdroje:** inzerce na intranetu firmy, vývěsce firmy, přímé oslovení uchazeče, atd.

<sup>34</sup> Občas se setkáme s tvrzením, že cílem je přilákat *maximum uchazečů*. Za jistých okolností to může být opravdu vhodné (např. při velkém počtu neobsazených dělnických pozic při nízké úrovni nezaměstnanosti). Shodně s Dvořákovou (2012) však soudíme, že příliš velký počet uchazečů o jedno pracovní místo pouze organizaci zahlcuje, kvůli čemuž musí na výběrový proces vynaložit více energie a času. Optimální je tedy přiměřený počet vhodných uchazečů.

<sup>35</sup> Prostřednictvím povýšení či přeřazení, příp. znovu-zaměstnání již propuštěného pracovníka. Pro obsazení pracovních míst, která mají dočasný charakter, lze také využít rotaci práce (Plunkett, Greer, 2000, s. 380).

Výčet metod není kompletní, z velké části totiž záleží i na invenci personálního oddělení, aby našlo způsob, jak oslovit kvalitní uchazeče.

Výběr konkrétní metody (příp. metod) závisí nejen na profilu hledaného uchazeče, závisí také zejména na finančních a časových možnostech firmy, ale i na personální strategii a personální politice firmy. Je samozřejmě možné zvolit více metod a dosáhnout tím oslovení širšího okruhu uchazečů.<sup>36</sup>

### 2.6.3 Výběr pracovníka

Účelem této etapy je „...odhadnout vhodnost uchazečů tím, že se předpoví, do jaké míry budou uchazeči svěřenou prací vykonávat úspěšně“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 286). Krom pracovního výkonu se však posuzuje i to, jak daný jedinec „zapadne“ do kolektivu, jeho pracovní motivace atp. Přijatý uchazeč tedy nemusí být **nejlepším** ze všech uchazečů (např. z hlediska testů, certifikací, zkušeností atp.), může být však **nejvhodnějším**.

K získání informací o uchazečích se používá široká paleta metod. Vzhledem k tomu, že počet uchazečů, kteří o pracovní místo projeví zájem (např. odpověděli na inzerát), zpravidla mnohonásobně převyšuje počet uchazečů, kteří nakonec na pracovní místo budou přijati, často se z ekonomických a časových důvodů využívá několikastupňový systém výběru – více-kolová výběrová řízení. Selekcí uchazečů a redukcí jejich počtu v jednotlivých kolech lze v kolech pozdějších použít náročnější (finančně, časově, organizačně) metody výběru, které nám umožní lépe předvídat budoucí pracovní výkon a přesněji odhadnout vhodnost uchazeče na dané pracovní místo.

Koubek (2011, s. 109) za základní výběrovou metodou považuje **pohovor**, který nazývá „nejpoužívanější, a je-li dobře připraven i prováděn, pak i nejlepší metodou výběru pracovníků“. Existuje více podob pohovorů: nestrukturované (postup pohovoru je utvářen až v jeho průběhu), strukturované (forma a postup jsou předem naplánovány, pohovor je standardizován) či jejich kombinace (polostrukturovaný pohovor); pohovor

---

<sup>36</sup> Domníváme se, že je při hledání uchazečů vně firmy vždy vhodné umístit informaci o volné pracovní pozici na web firmy, příp. na stránku firmy na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn, ...). Tento počín je velice levný a časově a energeticky nenáročný. Potenciální uchazeč se tím však může např. ujistit, že je inzerát v novinách stále aktuální. Výjimkou mohou být (z nějakého důvodu) utajená výběrová řízení, kdy nechceme, aby se konkurence nebo zaměstnanci firmy dozvěděli o probíhajícím výběrovém řízení.

„jeden na jednoho“ či pohovor před panelem posuzovatelů (více než jeden posuzovatel). Rozdíly se skrývají především v prediktivní validitě<sup>37</sup>.

Mezi další metody výběru patří: anamnéza (hodnocení údajů ze životopisu, příp. motivačního dopisu), reference (zjištění informací o uchazeči od bývalých zaměstnavatelů, kolegů atp.), testování (IQ testy, testy osobnosti, ...), vzorky práce (zadání praktického pracovního úkolu), vypracování případové studie (zpracování určitého tématu – např. zefektivnění odpadového hospodářství), assessment centra (či testovací centra, skupina pozorovatelů zadává skupině uchazečů úkoly a sleduje způsob jejich řešení, příp. kooperaci ve skupině), lékařské vyšetření a další (Hroník, 2007, s. 171-334). Obvykle se používá více metod.

Metody, které se pro výběr použijí, se určují dle operacionalizovaných požadavků na uchazeče (viz krok Identifikace požadavků na uchazeče), ale i časových a finančních možností organizace. Pro každé kritérium musí být stanoveno, jakým způsobem (jakou metodou) bude měřeno – tedy jak bude zjišťováno, zda a nakolik uchazeč vyhovuje stanoveným požadavkům.

Úvodním krokem výběrového procesu je nejčastěji *Předvýběr*, následuje *Získávání dalších informací o uchazečích a další selekce*, přičemž je tato etapa zakončena *Výběrem nejvhodnějšího uchazeče*.<sup>38</sup> To, zda budou jednotlivé kroky provedeny v jednom kole, či zda budou rozděleny do více kol, záleží na organizátorovi výběrového řízení.

Zpravidla prvním kolem výběrového řízení je Předvýběr. V tomto kole je použita Personální anamnéza – dochází k objektivnímu rozboru materiálů uchazeče (životopis, motivační dopis, ...). Posuzuje se, zda (a případně nakolik) uchazeč splňuje stanovené požadavky (např. stupeň a druh vzdělání, certifikace, ...). Dochází k negativní selekci – jsou vyřazováni ti uchazeči, kteří požadavky nespĺňují.

Náplní následujících kol je získávání dalších informací o uchazečích, na základě kterých probíhá selekce. Uchazeči mohou být podrobeni testům (znalostí, osobnosti, pracovních kompetencí, vlastností ...), mohou být pozváni na assessment centre, atd. Metody jsou zpravidla skupinové. Cílem je získat co nejobjektivnější data a opět

---

<sup>37</sup> Míra, do jaké je schopna ta která metoda předpovídat budoucí pracovní výkon. Prediktivní validita nabývá hodnot od 0 do 1. Metody s prediktivní validitou 0,4 a vyšší jsou považovány za vhodné metody (Koubek, 2008, s. 183-184).

<sup>38</sup> Organizace výběrového procesu vychází z Hroníkových poznámek a doporučení, příp. jeho Desatera zásad efektivního výběrového řízení (Hroník, 2007).

provést negativní selekci – tedy vyřadit ty uchazeče, kteří nesplňují stanovené požadavky.

Posledním kolem výběrového řízení je výběr pracovníka (pozitivní selekce) – hledán je nejvhodnější uchazeč. Metody použité v tomto kole jsou zpravidla individuální – tedy rozhovor, zkoumání referencí atp. Je-li nalezen vhodný uchazeč, je mu nabídnuto pracovní místo a, chce-li uchazeč nastoupit, nastává etapa přijetí pracovníka.

V případě, že vhodný uchazeč nemá zájem nastoupit, je možné oslovit uchazeče, kteří se umístili za prvním uchazečem. V případě, že vhodný uchazeč nalezen není, může proběhnout nový proces OVPM za použití jiných metod získávání či výběru, příp. přehodnocení požadavků na uchazeče. V neposlední řadě je možné zvolit jiné strategie řešení problému volného pracovního místa – např. formou outsourcingu, formou agenturního zaměstnávání atp.

#### **2.6.4 Přijetí pracovníka**

V případě, že má uchazeč, jenž byl kontaktován za účelem nabídky zaměstnání, zájem nastoupit na dané pracovní místo, nastává přijetí pracovníka. Cílem této etapy je jednak uzavřít s uchazečem pracovní smlouvu, nového pracovníka uvést na pracoviště, předat mu veškeré potřebné informace, zajistit, aby se v co nejkratším čase zapracoval, zařadil se do kolektivu a začal podávat žádoucí pracovní výkon, a v neposlední řadě eliminovat riziko brzkého odchodu pracovníka. Z tohoto důvodu jsou personálním oddělením tvořeny tzv. adaptační plány, kde jsou určeny činnosti, kterými by mělo být výše uvedených cílů dosaženo.

Mezi akceptací nabídky zaměstnání uchazečem a nástupem do zaměstnání může uplynout poměrně dlouhá doba (až např. 2 měsíce). Hroník (2007, s. 115) proto doporučuje v tomto mezidobí podepsat s uchazečem pracovní smlouvu (která má však spíš psychologickou funkci) a s uchazečem „udržovat lidský vztah“.

*Adaptační plán* řídí proces *adaptace jedince*, musíme však tyto dva pojmy rozlišovat: *adaptační plán* je vytvořen firmou, popisuje záměrné působení na pracovníka (tedy prostředky, kterými firma na jedince působí). Cílem je pomoci pracovníkovi adaptovat se na firemní prostředí, práci, kolektiv atp.<sup>39</sup> Samotná *adaptace* je však přirozený proces, kterým si člověk zvyká na nové podněty a přizpůsobuje se novému prostředí (Palán, 1997, s. 7). Pracovník se pravděpodobně začíná na novou

---

<sup>39</sup> Tedy zrychlit a usnadnit proces adaptace, příp. eliminovat rizika s adaptací spojené.



firmu adaptovat ještě před prvním dnem ve svém zaměstnání.<sup>40</sup> Adaptační plán tedy nemusí nutně „začínat“ dnem nástupu do práce, většinou se tak však z praktických důvodů děje.

Ačkoliv tato skutečnost bývá opomíjena, i firma a firemní kolektiv se adaptuje na nového zaměstnance.

Plunkett a Greer (2000, s. 397-400) popisují následující procesy, které by měly být součástí adaptačního plánu:

- 1. Orientace pracovníka<sup>41</sup>** – seznámení pracovníka s interními pravidly, organizační strukturou, benefity, pracovním řádem, atp. Prostředky orientace pracovníka mohou písemné materiály vytvořené pro nově nastupující zaměstnance, které výše zmíněné popisují; je také vhodné ústní vysvětlení výše zmíněných informací. Ve firmě, která tyto materiály nemá vytvořeny (např. některé malé firmy), je pravděpodobně možné poskytnout tyto informace ústně, s případným písemným shrnutím. Orientaci nejčastěji provádí pracovníci personálního oddělení.
- 2. Zasnámení pracovníka** – zahrnuje seznámení pracovníka s jeho prací, pracovním prostředím, spolupracovníky a nadřízenými. Zasnámení provádí nadřízený pracovníka, příp. spolupracovník. Mohou k tomu použít výukové metody na pracovišti (instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce, ...) i mimo pracoviště (seminář, demonstrování, případové studie, ...; Šikýř, 2012, s. 109).
- 3. Socializace pracovníka** – tedy sociální začlenění pracovníka. Šikýř (tamtéž) popisuje sociální začlenění jako „...přivyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti, překonání počáteční nejistoty, pocitu neznámého a vyvolání pozitivního vztahu k práci a organizaci“. Socializaci zabezpečuje nadřízený pracovníka ve spolupráci se spolupracovníky nového zaměstnance. Socializace však z velké části probíhá nezáměrně, podílejí se na ní tedy všichni, kdo přicházejí s pracovníkem do styku.

Každý z výše uvedených procesů může probíhat současně, nejedná se tedy nutně o po sobě jdoucí kroky. Délka jejich trvání se také může značně lišit od poměrně krátké

---

<sup>40</sup> Např. dochází k reorganizaci dosavadního života tak, aby byl schopen se denně dostavit do zaměstnání, uchazeč již více či méně přejímá hodnoty dané společností, mobilizuje síly a připravuje se na vstup do zaměstnání.

<sup>41</sup> Např. Koubek (2011, s. 139) procesem „Orientace pracovníka“ nazývá celý proces adaptace pracovníka v našem pojetí.

doby (pár dní v případě Orientace pracovníka) až po měsíce či roky (v případě Socializace). V momentě, kdy skončí adaptační plán, bude proces adaptace pravděpodobně pokračovat dále.

Doba trvání adaptačního plánu se (alespoň zčásti) kryje zkušební dobou<sup>42</sup>, přičemž může trvat i déle. Až po uplynutí zkušební doby lze považovat volné pracovní místo za obsazené.

---

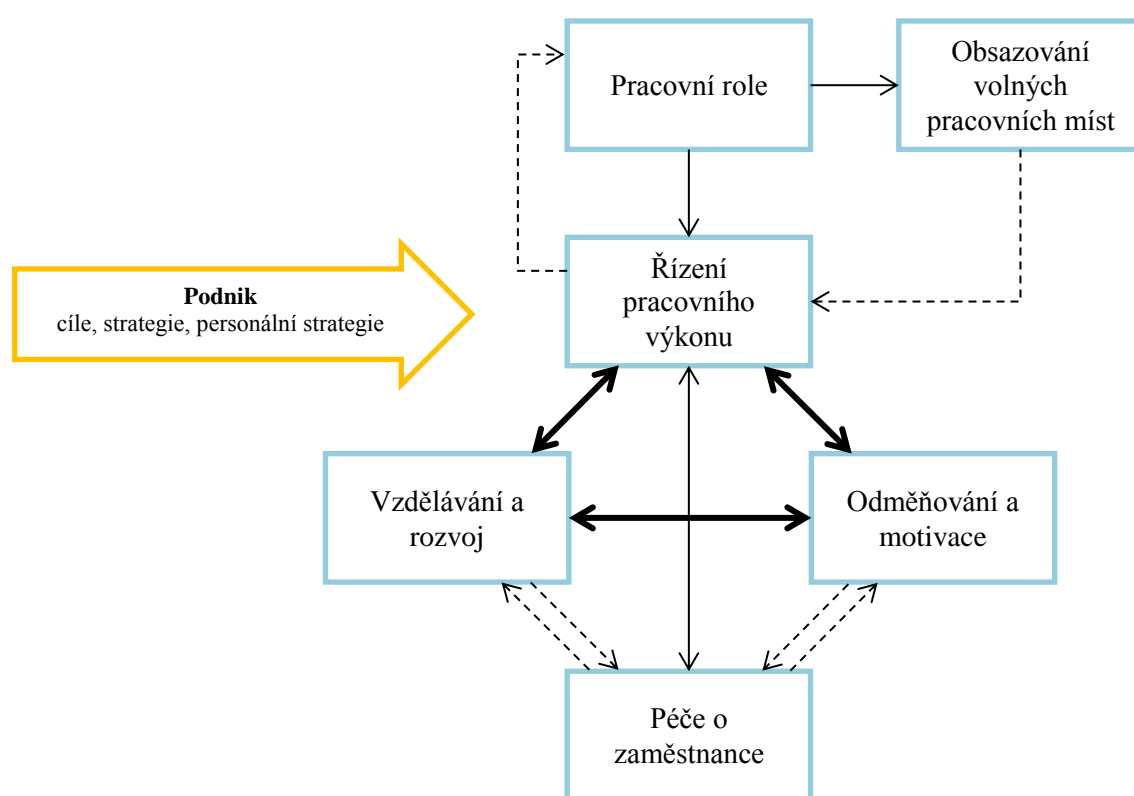
<sup>42</sup> Zkušební doba může činit až tři měsíce od nástupu do zaměstnání (v případě vedoucích zaměstnanců až šest měsíců). Během této doby, byla-li v pracovní smlouvě sjednána, může jak nově přijatý pracovník, tak i samotná organizace s okamžitou platností ukončit zaměstnání bez udání důvodu (Zákon č. 262/2006 Sb., §35).

### 3. Model personálního systému

Na základě teoretických poznatků (kap. 1 a 2) jsme vytvořili teoretický model personálního systému pro malou organizaci. Tuto organizaci si však musíme blíže specifikovat.

V organizaci je maximálně 10-20 zaměstnanců, minimální počet není stanoven, nemá ustanovenou specializovanou funkci personalisty. Organizační struktura v takové společnosti je jednoduchá – jeden vedoucí pracovník (majitel/jednatel/ředitel) je přímým nadřízeným všech ostatních pracovníků.<sup>43</sup> Činnost organizace je zpracování účetnictví jiným firmám formou outsourcingu.

Vztahy mezi jednotlivými oblastmi v našem modelu personálního systému znázorňujeme ve schématu níže – Obr. č. 7. Při případné aplikaci je však nutné jednotlivé postupy zrevidovat a sladit s podnikovou strategií a politikou a tedy i personální strategií a politikou firmy. Cílem modelu je však firmě personální procesy usnadnit, nikoliv je omezovat.



Obr. 7 Schéma – Model personálního systému.

<sup>43</sup> Z toho důvodu neuvádíme konkrétní počet zaměstnanců – v jedné organizaci vedoucí pracovník „zvládá“ řídit pouze tři podřízené, neboť zároveň vykonává další činnosti (např. obchodní činnost, komunikace s klienty), v jiné organizaci pracovník „zvládne“ řídit vyšší počet pracovníků, protože vykonává méně dalších činností.

Na základě **analýzy pracovní role** vzniká tzv. profil role, jenž je východiskem pro **řízení pracovního výkonu** – v rámci ŘPV je profil role odsouhlasen a případně upraven, při každém setkání v rámci ŘPV (viz dále) dochází k aktualizaci profilu role. Profil role je taktéž důležitý pro proces **obsazování volného pracovního místa** (na základě profilu role je celý proces OVPM naplánován a následně realizován), tento proces končí plnou adaptací zaměstnance, nicméně adaptace již probíhá v rámci ŘPV.

ŘPV úzce souvisí s oblastmi **vzdělávání a rozvoje a odměňování a motivace**, tyto tři oblasti jsou vzájemně propojeny, hranice mezi nimi je neostrá. **Péče o zaměstnance** hraje v personálním modelu na první pohled hůře zřetelnou roli, neboť její výstupy nemusí být lehce pozorovatelné – reguluje zejména pracovní podmínky a souvisí s oblastmi vzdělávání a rozvoje a odměňování a motivace, vstupuje do procesu ŘPV a je jím i ovlivňována.

Do procesu **řízení pracovního výkonu** vstupují **cíle, strategie a personální strategie podniku a další**. Ačkoliv je ŘPV hlavním mostem mezi podnikem a řízením zaměstnanců, cíle, strategie a personální strategie podniku se více či méně promítají do všech oblastí podniku – tyto vztahy však v modelu nejsou znázorněny.

Schéma (Obr. č. 7) znázorňuje pouze hlavní vztahy. Realita je samozřejmě daleko komplexnější, zahrnutím všech vztahů do schématu by však model ztratil na přehlednosti.

Model personálního systému – struktura následujícího textu:

- 3.1 Pracovní role
- 3.2 Řízení pracovního výkonu
- 3.3 Vzdělávání a rozvoj
- 3.4 Odměňování a motivace
- 3.5 Péče o zaměstnance
- 3.6 Obsazování volného pracovního místa

Struktura koresponduje se strukturou kapitoly č. 2, vychází z logické posloupnosti při případném zavádění modelu personálního systému do konkrétní organizace: vytvoření profilu rolí, nastavení procesu ŘPV – s čímž se pojí nastavení systému vzdělávání a rozvoje a odměňování a motivace pracovníků, následuje formulace jednotlivých prvků péče o zaměstnance. V závěru je uveden model procesu obsazování volného pracovního místa.

### 3.1 Pracovní role

Úloha, kterou zaměstnanec v organizaci hraje, je popsána v profilu role.<sup>44</sup> Jednotlivé pracovní činnosti a úkoly jsou pak s pracovníkem dohodnuty v rámci řízení pracovního výkonu. Vzhledem k tomu, že se jednotlivé firmy výrazně odlišují, nemůžeme v rámci modelu personálního systému nastavit obecnou organizační strukturu a obecné popisy rolí. Uvádíme proto postupy, jakými k profilům rolí a specifikaci požadavků na zaměstnance lze dojít.

Profil role je písemný dokument, v němž je vymezena role pracovníka v organizaci – tedy oblasti jeho činnosti. Profil stávajících pracovních rolí se provede na základě analýzy pracovní role.<sup>45</sup> V závislosti na stávající situaci v organizaci analyzujeme generické role, nicméně vzhledem k malému počtu zaměstnanců lze analyzovat i individuální role (což je časově náročnější). Analýzu by měl provádět nejlépe člověk „zvenku“ – tedy nezainteresovaná osoba, případně je možné, aby analýzu provedl určený zaměstnanec firmy, příp. majitel sám, nicméně tato možnost skrývá nebezpečí vlivu osobních vazeb a skupinového myšlení.

Specifikace požadavků na zaměstnance je dokument, v němž jsou stanoveny požadavky na znalosti, schopnosti, dovednosti a další charakteristiky na zaměstnance. Probíhá na základě analýzy požadavků na zaměstnance, vychází z profilu role.

#### **Zdroje pro analýzu pracovní role jsou následující:**

- dokumenty držitelů rolí (zaměstnanců) – záznamy jejich činnosti,
- samotní držitelé rolí,
- majitel firmy.

#### **Metody analýzy pracovní role jsou následující:**

- studium dokumentů – výkazů práce (kvalitativní analýza),
- rozhovor s držitelem role – polostrukturovaný rozhovor (na základě studia dokumentů),

---

<sup>44</sup> Důvodem použití konceptu pracovní role je zejména to, že v malé organizaci dochází ke kumulaci pracovních činností (z různých odvětví), použití pracovní role lépe vystihuje tuto skutečnost a umožňuje v rámci systému řízení pracovního výkonu jednotlivé pracovní činnosti flexibilně měnit. Profil role není natolik rigidní jako popis pracovního místa.

<sup>45</sup> Analýza pracovních rolí se provede jen jednou – při zavádění personálního systému. Následné aktualizace pracovních rolí již probíhají v rámci ŘPV. Postupy a zdroje analýzy pracovní role jsou shodné s postupy analýzy pracovních míst uvedené v kap. 2.1.1.

- rozhovor s majitelem firmy – polostrukturovaný rozhovor (na základě studia dokumentů a rozhovoru s držitelem role).

#### **Zdroje analýzy požadavků na zaměstnance:**

- majitel firmy – expert,
- samotní držitelé rolí.

#### **Metody analýzy požadavků na zaměstnance:**

- názor experta,
- strukturovaný rozhovor s držitelem pracovní role.

#### **Postup analýzy pracovní role a analýzy požadavků na pracovníka:**

1. Vytvořit časový plán.
2. Představit plán majiteli společnosti.
3. Informovat všechny pracovníky, jejichž role budou analyzovány.
4. Provést sběr dat – analýza pracovních rolí:
  - 4.1. Studium dokumentů, na jejich základě příprava polostrukturovaného rozhovoru pro další krok.
  - 4.2. Polostrukturovaný rozhovor s držitelem dané role, na jeho základě příprava polostrukturovaného rozhovoru pro další krok.
  - 4.3. Polostrukturovaný rozhovor s majitelem.
5. Kontrola a vyhodnocení výsledků.
6. Vytvoření profilu role.
7. Sběr dat – údaje pro specifikaci požadavků na pracovníka:
  - 7.1. Názor experta, předběžné zpracování pro následující krok.
  - 7.2. Strukturovaný rozhovor s držitelem pracovní role.
8. Kontrola a vyhodnocení výsledků.
9. Vytvoření specifikace požadavků na pracovníka.

V případě potřeby vytvoření nové dosud neformulované pracovní role (např. otevření nového pracovního místa), která by měla být odlišná od rolí stávajících pracovníků, lze vytvořit profil role pouze na základě rozhovoru s majitelem. Specifikace požadavků na pracovníka pak probíhá pouze metodou „názor experta“.

Profil role i specifikace požadavků na pracovníka by měly co nejvíce odpovídat skutečnosti, k jejich aktualizaci dochází na základě formálního setkání v řízení

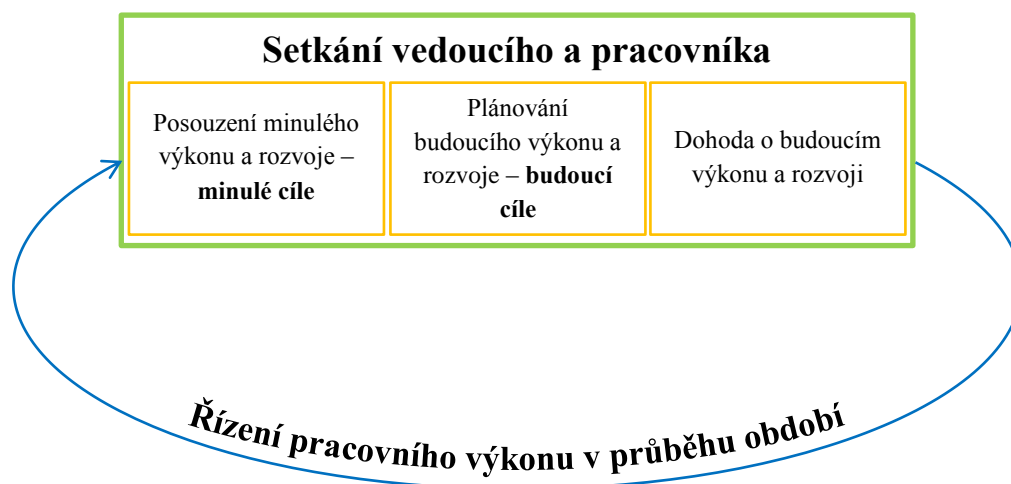
pracovního výkonu (krok *Plánování budoucího výkonu a rozvoje, stanovení kritérií – nové cíle*). Aktualizace probíhá na základě dohody vedoucího pracovníka s dotyčným pracovníkem.

Profil role a specifikace požadavků na pracovníka vstupují do procesu obsazování volného pracovního místa, dále pak do vzdělávání a rozvoje (využívají se k analýze vzdělávacích potřeb) a do odměňování (na jejich základě je stanovena mzda, příp. další odměny). Do oblasti vzdělávání a rozvoje a oblasti odměňování vstupují zejména skrz ŘPV (viz Setkání vedoucího s pracovníkem – dále).

### **3.2 Řízení pracovního výkonu**

System řízení pracovního výkonu, jak jsme již uvedli, tvoří jádro celého personálního systému. Jsou s ním provázány další personální činnosti, zj. odměňování, vzdělávání a rozvoj, atd. Vzhledem k tomu, že proces Řízení pracovního výkonu je velice individuální záležitostí, do které vstupují mj. rozdílné osobnosti všech zúčastněných a rozdílné profily rolí v konkrétní firmě, nemůžeme v rámci modelu nastavit veškeré procesy – vytvořili bychom tak rigidní systém řízení, který by se systémem Řízení pracovního výkonu měl společné pouze jméno. Uvádíme proto pouze základní formální procesy, které by v daném typu firmy měly probíhat, všechny ostatní procesy se budou lišit v konkrétní firmě.

Vzhledem k faktu, že se jedná o malou firmu s jednoduchou organizační strukturou, v řízení pracovního výkonu vždy na jedné straně vystupuje tentýž vedoucí pracovník firmy a na straně druhé jednotliví podřízení. Znamená to, že vedoucí pracovník (tedy jedna osoba) je zapojena do řízení pracovního výkonu všech pracovníků, má tedy přehled o pracovním výkonu každého z nich. Model níže (obr. č. 8) názorně ukazuje jednotlivé kroky v řízení pracovního výkonu.



Obr. 8 Schéma – proces Řízení pracovního výkonu v modelu Personálního systému

Schéma řízení pracovního výkonu vychází z modelu, který jsme uvedli v kap. 2.2.2 Řízení pracovního výkonu. *Setkání vedoucího a pracovníka* (dále jen „Setkání“) a *Řízení pracovního výkonu v průběhu období* (dále jen „Průběžné řízení“) jsou základními body celého systému. Setkání odděluje dvě šestiměsíční období – minulé a následující – a uskutečňuje se po šesti měsících – např. v červnu a v prosinci<sup>46</sup>. V rámci Setkání je nejprve prodiskutován dosavadní výkon a rozvoj pracovníka – tedy splnění či nesplnění cílů dle předchozí dohody o budoucím pracovním výkonu a rozvoji (při prvním Setkání s pracovníkem může být tento bod vynechán). Následuje diskuze nad budoucími cíli výkonu a rozvoje. Po oboustranné shodě o budoucím výkonu pracovníka je sepsána Dohoda o budoucím výkonu a rozvoji. Po Setkání následuje průběžné monitorování a řízení pracovního výkonu.

Následuje podrobnější popis jednotlivých kroků.

### 3.2.1 *Setkání vedoucího a pracovníka*

Předpokladem pro úspěšné Setkání je kvalitní příprava jak vedoucího, tak pracovníka.

Vedoucí si před Setkáním prostuduje a připraví:

- dohodu z předešlého Setkání (se všemi případnými úpravami),
- důkazy o výkonu pracovníka,
- své poznámky z Průběžného řízení,
- nejaktuálnější profil role pracovníka,

<sup>46</sup> V prvních třech měsících v roce je v účetní branži nejvíce práce – dělá se účetní uzávěrka předchozího roku. Poté nastává klidnější část roku, do kterého je právě situováno Setkání, aby nebylo považováno za zdržování a nezbytnou nepříjemnost. Uplynul také dostatečný čas, aby pracovníci na svůj výkon získali náhled. Získá-li firma nového klienta, přebírá účetnictví nejčastěji od začátku roku – před tímto obdobím (začátek prosince) je proto vhodné uskutečnit další Setkání a naplánovat další postup.



- plány a cíle organizace na další období,
- návrh budoucí role pracovníka.

Pracovník si předem prostuduje a připraví:

- sebehodnocení za uplynulé období,
- důkazy o svém výkonu,
- své poznámky z uplynulého období,
- případné přání a potřeby (z pracovní či rozvojové oblasti).

### **Posouzení minulého výkonu a rozvoje – minulé cíle**

Při Setkání nejprve proběhne diskuze nad uběhnutým obdobím, nad problémy, které se vyskytly, nad úspěchy, které se podařily pracovníkovi dosáhnout.

Podkladem pro posouzení minulého výkonu a rozvoje jsou:

- dohoda o pracovním výkonu a rozvoji z minulého Setkání,
- důkazy o výkonu pracovníka,
- sebehodnocení pracovníka,
- poznámky obou zúčastněných.

Na základě kritérií, jež byly spolu s cíli formulovány v Dohodě o budoucím pracovním výkonu a rozvoji, proběhne posouzení minulého výkonu a rozvoje pracovníka a následně diskuze. Cílem diskuze je odhalit pozitivní a negativní stránky výkonu, na jejichž základě se uskuteční analýza reaktivních potřeb.

Na tento krok je navázána odměna, jejíž výše je závislá jednak na Dohodě (v ní je odměna stanovena), jednak na míře splnění stanovených cílů – více v oblasti „odměňování a motivace“.

### **Plánování budoucího výkonu a rozvoje, stanovení kritérií – nové cíle**

Jedná se o stanovení nových pracovních cílů, příp. o oživení průběžných pracovních cílů.

Podkladem pro stanovení nových pracovních cílů pracovníka je:

- plány a cíle organizace na další období,
- aktuální profil role,
- přání a potřeby pracovníka (z pracovní či rozvojové oblasti).

Stanovované cíle by měly být v souladu s akronymem SMART, tedy specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a termínované. Poslední bod nutně neplatí pro průběžné

cíle<sup>47</sup>. Důležitá je i shoda nad kritérii úspěšného výkonu a způsobu, jakým se bude budoucí výkon posuzovat a jak bude odměněn.

Na základě nově stanovených cílů proběhne analýza proaktivních rozvojových potřeb. Ty jsou spolu s analyzovanými reaktivními potřebami východiskem pro rozvojový plán pracovníka.

Stanovením nových pracovních a rozvojových cílů může dojít ke změně profilu role pracovníka či specifikace požadavků na pracovníka – je tedy vhodné tyto dokumenty po oboustranné dohodě aktualizovat.

### **Dohoda o budoucím výkonu a rozvoji**

Dohoda má spíše psychologický charakter. Z tohoto hlediska postačuje pouhá ústní dohoda, nicméně k písemné dohodě je možné se později vrátit a nespolehat pouze na svou paměť. Slouží jako podklad pro „posouzení minulého výkonu a rozvoje“ při následujícím Setkání.

V dohodě jsou uvedeny:

- nové pracovní cíle,
- kritéria úspěšného výkonu a způsob jejich posouzení,
- odměna navázaná na splnění cílů,
- propojení cílů pracovníka s podnikovými cíli (zasazení role pracovníka do plánů organizace),
- nové rozvojové a vzdělávací cíle,
- závazky ze strany zaměstnavatele,
- případné další podrobnosti.

Dohoda je vyhotovena ve dvou provedeních, každá zúčastněná strana obdrží jedno. Vznikne-li v průběhu období potřeba Dohodu změnit, je to samozřejmě možné. Veškeré změny by v dohodě však měly být uvedeny.

V případě nečekaných událostí (např. z důvodu náhlého odchodu pracovníka, získání nového klienta apod.) je možné uskutečnit Setkání navíc mimo časový plán. V takovém případě bude krok „*Posouzení minulého výkonu a rozvoje – minulé cíle*“ pravděpodobně zúžen na dosavadní výkon, či dojde jen k doplnění či revizi stávajících

---

<sup>47</sup> Viz kap. 2.2.2.

cílů. Příp. je možné formální setkání posunout (na dříve či později). V obou případech by však měla být změna předem dohodnuta s pracovníkem.<sup>48</sup>

### **3.2.2 Řízení pracovního výkonu v průběhu období**

V průběhu období vedoucí s pracovníkem komunikuje, řeší běžné záležitosti, koordinuje pracovníka, atp.

V průběhu období je možné (ba dokonce vhodné) uskutečňovat krátké formální či neformální schůzky, na nichž bude posuzován dosavadní dílčí výkon. Četnost a charakter schůzek závisí na dohodnutých cílech, ale i roli pracovníka.

Po splnění pracovního či rozvojového cíle by měla co nejdříve následovat odměna – není vhodné čekat až na Setkání. Stejně tak je nutné řešit případný vyskytnuvší se problém ihned, nikoliv až při Setkání. Na Setkání by nemělo být sděleno něco, co nebylo projednáno dříve. Veškeré důležité skutečnosti by si měly obě strany zaznamenat, čímž si vytváří podklad pro další Setkání.

## **3.3 Vzdělávání a rozvoj**

Vzdělávání a rozvoj se v rámci popisovaného personálního systému uskutečňuje prostřednictvím ŘPV. Na základě diskuze při Setkáních se identifikují tři druhy vzdělávacích potřeb:<sup>49</sup>

- reaktivní v. p. (analýza dosavadního výkonu a cílů pracovníka),
- proaktivní v. p. (analýza budoucího výkonu a cílů pracovníka),
- vzdělávání a rozvoj dle přání a potřeb pracovníka (iniciované pracovníkem).

Nejčastější metodou, která je pro analýzu vzdělávacích potřeb použita, je rozhovor pracovníka a vedoucího, kdy se vzdělávací potřeby určí na základě konsenzu.<sup>50</sup>

V reakci na zjištěné vzdělávací potřeby budou v rámci Setkání (prostřednictvím diskuze) formulovány vzdělávací a rozvojové cíle. Tyto jsou základem pro Plán osobního rozvoje pracovníka (ten je součástí Dohody o pracovním výkonu a rozvoji<sup>51</sup>). Vytvoření konkrétního Plánu může vyžadovat další informace (např. nabídka a termíny

---

<sup>48</sup> Cílem není vytvořit rigidní systém, který vedoucí svazuje. Cílem je pomoci vedoucímu v řízení pracovníků a jejich výkonu. Pevně stanovené a neměnné termíny nemusí odpovídat dynamice organizace, ta proto musí mít možnost systém korigovat.

<sup>49</sup> Reaktivní a proaktivní potřeby – viz kap. 2.3.

<sup>50</sup> Viz kap. 2.3.

<sup>51</sup> Viz kap. 3.2.

školení realizovaných vzdělávacími společnostmi), lze proto popsat hrubé rysy Plánu a dokončit jej až po Setkání (v rámci neformální interakce).

Výběr vzdělávací metody závisí na konkrétní vzdělávací potřebě a dohodě vedoucího a pracovníka. V malé firmě při zaškolování pracovníka (v rámci adaptačního procesu) do vedení účetnictví jsou základními metodami mentoring, pověření úkolem, případně demonstrace a instruktáž. Při doškolování pracovníka (kdy vzdělávací potřeby vznikly z vnějších příčin, např. změnou legislativy s rozsáhlými důsledky) je možné využití kurzů, školení a workshopů organizovaných jinou externí společností, neboť je tato forma pro malou firmu cenově dostupnější, než organizovat vlastní školení s externím lektorem.

V následujícím období firma hraje při dosahování cílů pracovníkem roli facilitátora – pomáhá pracovníkovi cílů dosáhnout tím, že jej podporuje a poskytuje mu k rozvoji vhodné podmínky. K vyhodnocení vzdělávání a rozvoje dochází souběžně s vyhodnocováním pracovních cílů zaměstnance – tedy buď během období, příp. na Setkání.

Vzhledem k tomu, že zákony ČR určují povinná školení pro nové i stávající pracovníky, je nutné nejpozději v den nástupu zaměstnance zabezpečit i následující vzdělávání:

- školení BOZP,
- školení PO,
- školení řidičů (u pracovníků, kteří při práci budou řídit firemní vůz).

Školení PO je nutné u zaměstnanců opakovat každé dva roky.

### **3.4 Odměňování a motivace**

Cílem této oblasti personálního systému je zabezpečit pracovníkovi takové podmínky, aby se mohl v práci plně angažovat (viz kap 2.4.3 – Angažovanost zaměstnance). Velká část faktorů je již zabezpečována jinými oblastmi personálního systému (zejména samotným procesem ŘPV). Jednotlivé faktory a způsoby jejich ovlivnění:<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Faktory vycházejí z The Hay Group Engaged Performance® Model, který jsme uvedli v kap. 2.4.3 – Angažovanost zaměstnance. Doplněna je kapitola 3.4.7 Zaměstnanecké výhody.

### **3.4.1 Hmotné odměny**

Jsou tvořeny zejména konkurenceschopnou měsíční mzdou a finančními i nefinančními pobídkami. Důležitá je spravedlnost v odměňování<sup>53</sup>. Měsíční mzda je tvořena **pevnou složkou mzdy** (časová mzda, rostoucí na základě seniority – odpracovaných letech, jinak neměnná), **pohyblivou složkou mzdy** (časová mzda, osobní ohodnocení – závislá na průběžném pracovním výkonu a na plnění průběžných pracovních cílů – viz ŘPV). Dále jsou zaměstnanci poskytnuty **mimořádné odměny**, které jsou navázané na plnění cílů v rámci ŘPV (nemusí být nutně finanční či hmotné, jsou stanoveny dle cílů při Setkání v ŘPV – viz kap. 3.2 Řízení pracovního výkonu).

### **3.4.2 Kvalita práce**

Tedy vnímání hodnoty práce, zajímavost práce, příležitost k úspěchu, autonomie, adekvátní pracovní zátěž, kvalita pracovních vztahů, ... Tento faktor je z velké části zabezpečován spontánně či vychází ze samotné práce a osobnosti vedoucího a dalších pracovníků. Vedoucí zaměstnanec by na tyto skutečnosti měl pamatovat, nicméně je nelze upravovat univerzálně v rámci modelu. Kvalita práce je tedy ovlivňována v rámci ŘPV.

### **3.4.3 Pracovní/mimopracovní život**

Vhodné vedení, vycházení vstříc potřebám pracovníků, jistota příjmu, podporující sociální prostředí, ... jsou dílčí faktory, které z velké části také nelze upravit univerzálně, „systémově“. Opět vychází z osobnosti vedoucího. Zahrnujeme zde však **flexibilní pracovní dobu**, která v systému upravena je: pracovník musí pracovat 40 hodin týdně, nicméně jakým způsobem si pracovní dobu v rámci týdne rozloží, je ponecháno na vůli pracovníka.

### **3.4.4 Inspirace a hodnoty**

Kvalita vedení, hodnoty a chování organizace, pověst organizace atp. opět nelze upravovat „systémově“. Otázka komunikace je dostatečně upravována v rámci ŘPV,

---

<sup>53</sup> Spravedlnost v odměňování je velice ošemetná záležitost. V malé firmě lze ke spravedlnosti v odměňování dosáhnout tím, že o odměnách rozhoduje vedoucí, který v rámci řízení pracovního výkonu řídí všechny pracovníky a má tedy přehled o práci každého z nich. Samozřejmostí je stanovování odměn v rámci dohody o pracovním výkonu, výše a charakter odměn jsou určeny na základě konsenzu pracovníka a vedoucího. Vedoucí pracovník by si však měl být vědom rizika vlastního subjektivního zkreslení, které do stanovování odměn vnáší, ačkoliv jej pravděpodobně nelze úplně eliminovat.

nicméně je vhodné zařadit na denní pořádek i neformální komunikaci vedoucího s podřízeným.

#### **3.4.5 Prostředí**

Pracovníkovi je poskytováno potřebné vybavení v dobré kvalitě, pracovník má možnost si sám uspořádat své pracoviště, **pracovník má možnost navrhnout opatření**, která vedou k optimalizaci jeho pracovního prostředí.

#### **3.4.6 Růst a příležitosti**

Zaměstnanec je v rozvoji a vzdělávání podporován, samotný rozvoj a vzdělávání jsou plánovány (v rámci ŘPV) na základě dohody pracovníka a vedoucího. Zaměstnanci je poskytována zpětná vazba a má možnost poskytovat zpětnou vazbu. Vše zmíněné je upraveno systémem ŘPV a v rámci vzdělávání a rozvoje (kap. 3.3).

#### **3.4.7 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanci mají možnost **zapůjčení firemního vozidla** pro osobní účely za příznivou cenu.

### **3.5 Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance v organizaci probíhá v zákonných mezích. Většina prvků péče o zaměstnance byla již v modelu personálního systému zmíněna<sup>54</sup>, zde uvádíme pouze shrnutí:

- **Pracovní doba:** flexibilní pracovní doba, upraveno v rámci kap. 3.4.3.
- **Pracovní prostředí:** kvalitní pracovní podmínky, čisté sociální zázemí, pracovník má možnost vznášet návrhy na zlepšení pracovního prostředí, viz kap. 3.4.5.
- **BOZP:** vzhledem k druhu práce je BOZP omezeno na zákonem stanovené podmínky – vstupní a periodické školení BOZP a PO, školení řidičů – referentů. Viz kap. 3.3.
- **Personální rozvoj zaměstnanců:** viz kap. 3.3 a 3.4.6. Na vzdělání a rozvoj je kladen důraz a je organizací podporován.
- **Služby poskytované pracovníkům:** možnost zapůjčení firemního vozidla pro osobní účely za příznivou cenu (kap. 3.4.7).

Lze zde zahrnout další prvky péče o zaměstnance, které vychází ze specifík konkrétní organizace.

---

<sup>54</sup> Viz kap. 3.2 – řízení pracovního výkonu, 3.3 – rozvoj zaměstnanců, 3.4 – odměňování.

## 3.6 Obsazování volného pracovního místa

V rámci modelu personálního systému určíme základní postupy, jež lze následně aplikovat na konkrétní proces obsazování volného pracovního místa.

Výchozím dokumentem pro proces obsazení volného pracovního místa je Profil role a Specifikace požadavků na pracovníka (viz kap. 3.1). Postup výběrového řízení vychází z postupu, který jsme uvedli v kapitole 2.6. Jedná se však o modelový postup, který musí být upraven dle skutečně obsazované pozice.

### 3.6.1 Model procesu obsazování volného pracovního místa:

1. Přípravná etapa
  - 1.1. Na základě *Specifikace požadavků na pracovníka* stanovit požadavky na uchazeče
  - 1.2. Určit zdroj a metodu získávání uchazečů
  - 1.3. Určit metodu výběru z uchazečů
  - 1.4. Naplánovat proces adaptace zaměstnance
  - 1.5. Rozdělit úkoly mezi zainteresované osoby
  - 1.6. Vytvořit odpovídající dokumentaci – plán OVPM
2. Získávání pracovníků
  - 2.1. Oslovení uchazečů (např. vyvěšení inzerce)
  - 2.2. Průběžná komunikace s uchazeči a jejich evidence
3. Výběr pracovníků
  - 3.1. První kolo výběrového řízení
    - 3.1.1. Předvýběr<sup>55</sup>
  - 3.2. Druhé kolo výběrového řízení
    - 3.2.1. Pozvání uchazečů na testování
    - 3.2.2. Získání dalších informací o uchazečích
    - 3.2.3. Selektce uchazečů, kteří nesplňují stanovené podmínky
  - 3.3. Třetí kolo výběrového řízení
    - 3.3.1. Pozvání uchazečů k výběrovému pohovoru
    - 3.3.2. Výběrový pohovor
    - 3.3.3. Výběr nejvhodnějšího uchazeče
4. Přijetí pracovníka

---

<sup>55</sup> Předvýběr teoreticky spadá do etapy „výběr pracovníků“, nicméně z praktických důvodů je prováděn souběžně s přijímáním a evidencí uchazečů – tedy při „získávání pracovníků“.

- 4.1. Nabídka práce nejvhodnějšímu uchazeči<sup>56</sup>
- 4.2. Odmítnutí ostatních uchazečů<sup>57</sup>
- 4.3. Sepsání smlouvy s uchazečem
- 4.4. Adaptační proces (kroky probíhají současně)
  - 4.4.1. Uvedení na pracoviště, Orientace pracovníka
  - 4.4.2. Zasnáčení pracovníka
  - 4.4.3. Socializace pracovníka

Po ukončení adaptačního procesu je proces obsazování volného pracovního místa ukončen.

### **3.6.2 Rámcový adaptační proces**

Zde uvádíme *rámcový adaptační proces*, nastaven je na 90 dní a kryje se se zkušební dobou. Popsané činnosti jsou doporučeným minimem, které by mělo v rámci adaptačního procesu proběhnout. Po skončení zkušební doby formální adaptační proces končí, a s ním i proces OVPM.

#### **1. den – uvedení na pracoviště**

První den by měly být uskutečněny následující činnosti:

- představení všech zaměstnanců firmy,
- formální předání pracoviště a pracovního vybavení,
- zákonná školení (BOZP, PO, příp. řidičů referentů, ...),
- seznámení pracovníka s: interními pravidly, personálním systémem, pracovním řádem, organizační strukturou, atp.,
- seznámení pracovníka s jeho pracovní rolí, zjištění očekávání pracovníka.

#### **2. - 90. den – zaučování pracovníka**

Postupné zaučování pracovníka v pracovní činnosti, která se od něj očekává – metody mentoring, demonstrování, instruktáž, zadání úkolu. Školitelem je spolupracovník, příp. vedoucí sám. Zaučování probíhá postupně – jedna činnost po druhé – na praktických příkladech v následujících rámcových krocích:

1. Vysvětlení dané činnosti.

---

<sup>56</sup> V případě, že nabídku odmítne, lze práci nabídnout dalšímu uchazeči v pořadí. Pokud žádný další uchazeč, který splňuje podmínky, není, je nutné začít nový proces OVPM – lze však upravit podmínky, metody, zdroje atp.

<sup>57</sup> Tento krok lze provést i později – po sepsání smlouvy či po nástupu pracovníka do práce. Není však etické nechat uchazeče čekat příliš dlouhou dobu.



2. Zadání konkrétního praktického úkolu.
3. Pracovník úkol zpracovává, využívá k tomu jemu dostupné informace a zdroje informací (zákony, internet, ...). V případě problému se poradí se školitelem.
4. Po dokončení úkolu probíhá kontrola školitelem. Společný rozbor chyb.
5. Zadání dalšího konkrétního praktického úkolu.
6. Opakuje se bod 3. - 5.

Jakmile pracovník určitou činnost dokáže plnit samostatně, školitel pracovníka zaučí v další činnosti dle stejného postupu. Zaučování by mělo probíhat od jednoduchých činností ke složitým.

### **1. den, 11. den, 30. den, 60. den – průběžné setkávání pracovníka a vedoucího<sup>58</sup>**

Průběžné setkávání pracovníka a vedoucího v rámci ŘPV – nemusí probíhat posouzení uplynulého pracovního výkonu, postupná krystalizace budoucích pracovních a rozvojových cílů, diskuze nad problémy, ...

### **90. den – první Setkání**

Setkání pracovníka a vedoucího v rámci ŘPV – stanovení rozvojových a pracovních cílů, sepsání Dohody o pracovním výkonu.

### **Socializace pracovníka**

Socializace nového pracovníka není řízena, probíhá tedy spontánně. Ze strany firmy mohou být poskytnuty příležitosti ke vzniku neformálních vazeb mezi pracovníky – neformální setkání mimo pracoviště, outdoorové aktivity, firemní večírek, ...

V průběhu adaptačního procesu je vhodné výkon pracovníka průběžně monitorovat. Před skončením adaptačního procesu (a zkušební doby) je vhodné uskutečnit setkání, v rámci kterého je posouzen dosavadní výkon pracovníka, stanovení pracovních a rozvojových cílů, zjištění potřeb pracovníka atp. (tedy formální Setkání pracovníka a vedoucího, jak je popsáno v kap. 3.2.1). Další Setkání v rámci ŘPV proběhne již standardně (viz kap. 3.2.1).

---

<sup>58</sup> Je možné četnost schůzek změnit dle aktuální situace. Zaučuje-li vedoucí pracovníka, je možné, že formálních schůzek bude potřeba méně než v případě, kdy školí pracovníka jeho spolupracovník.

## 4. Praktická část

V praktické části porovnáme náš model personálního systému, který jsme formulovali v minulé kapitole, se skutečným personálním systémem v reálné organizaci. V první části této kapitoly zkoumanou organizaci popisujeme, v následující části uvádíme způsob, jakým budeme organizaci zkoumat. Následuje popis zjištěných skutečností a jejich porovnání s naším modelem personálního systému. V závěru kapitoly uvádíme návrhy změn, které by mohly vést k optimalizaci personálního systému společnosti.

### 4.1 O firmě

Vznik firmy Seikan s.r.o. se datuje do ledna 2012, firma aktuálně sídlí v Kunovicích (okres Uherské Hradiště). Majitel firmy je zároveň jednatelem a vedoucím pracovníkem. Ve firmě pracují další dva pracovníci na pozici Účetní a Účetní junior. Autor této práce s firmou externě spolupracuje na pozici personální konzultant. Služby, které firma nabízí, lze rozdělit do dvou základních skupin:

1. **Outsourcingové účetní služby** – zpracování účetnictví ve stanoveném rozsahu jiným podnikatelským subjektům. Nejčastěji na dálku, tedy s využitím moderních technologií bez nutnosti denního doježdění do sídla klientů, příp. kombinovaně na dálku/fyzicky.
2. **Účetní a daňové vzdělávání** – pořádání seminářů, přednášek a rekvalifikačních kurzů (akreditovaných u MŠMT).

Společnost Seikan s.r.o. plánuje v následujících dvou letech růst, s čímž se pojí přijetí dalších pracovníků. Do konce roku 2017 plánuje přijmout dva pracovníky – na pozici Účetní (junior) a na pozici Lektor rekvalifikačních kurzů, do roku 2018 pak 1-2 pracovníky na pozici Účetní (junior).

Jako každá společnost zabývající se účetnictvím musí i společnost Seikan s.r.o. reagovat na změny zejména v legislativním<sup>59</sup>, ale i sociálním, ekonomickém a technologickém prostředí. Kvalitní, angažovaní a neustále se rozvíjející pracovníci jsou pro tuto firmu nutností. Personální systém, který usnadní získávání, vedení a rozvoj zaměstnanců může pro firmu znamenat významnou konkurenční výhodu a poskytovat úlevu od organizačních nároků na majitele společnosti.

---

<sup>59</sup> Pro ilustraci: nejčerstvější změnou je přijetí zákona č. 112/2016 Sb. – Zákon o evidenci tržeb; či zavedení tzv. Kontrolního hlášení přijetím zákona č. 360/2014 Sb.

## 4.2 Analytická část

V analytické části postupujeme deduktivní metodou, to znamená, že ověřujeme, zda náš teoretický model personálního systému koresponduje s reálným personálním systémem konkrétní společnosti. Vzhledem k faktu, že nemůžeme personální systém v organizaci (tedy sociální realitě) pozorovat přímo, stanovíme indikátory modelu personálního systému – tedy znaky typické pro náš model personálního systému, které lze v realitě pozorovat a měřit (Disman, 2002, s. 63). Na základě těchto znaků formulujeme pracovní hypotézy, které následně pomocí výzkumných technik ověřujeme (tamtéž, s. 73-89). Odhalíme tak styčná místa našeho modelu personálního systému a skutečného personálního systému společnosti Seikan s.r.o. Níže uvádíme přehled postupu v analytické části.

**Postup analytické části** (a zároveň struktura následujícího textu):

- 4.2.1 Určení znaků modelu, které budeme zkoumat v realitě
- 4.2.2 Stanovení hypotéz
- 4.2.3 Určení nástrojů, jakými budeme znaky měřit, a zdrojů, ze kterých získáme data
- 4.2.4 Vytvoření plánu měření
- 4.2.5 Samotné měření
- 4.2.6 Vyhodnocení dat
- 4.2.7 Porovnání získaných dat s teoretickým modelem personálního systému
- 4.2.8 Návrh opatření

### ***4.2.1 Určení znaků modelu, které budeme zkoumat v realitě***

Jak jsme již uvedli, z teoretického modelu extrahujeme znaky, které zkoumáme v realitě. Vzhledem k velkému množství možností, co lze v realitě zkoumat, je nutná redukce počtu znaků – formulujeme pouze ty znaky, které pokládáme za nejdůležitější.

Jednotlivé znaky rozdělujeme do šesti oblastí, které korespondují s oblastmi personálního systému:

1. Pracovní role
2. Řízení pracovního výkonu
3. Vzdělávání a rozvoj
4. Odměňování a motivace
5. Péče o zaměstnance
6. Obsazování volného pracovního místa

Stanovené znaky rozdělené dle jednotlivých oblastí uvádíme v příloze č. 1.

#### **4.2.2 Stanovení hypotéz**

Na základě znaků formulujeme jednotlivé hypotézy – tvrzení, u nichž předpokládáme, že jsou platná. Tyto hypotézy následně pomocí výzkumných technik můžeme vyvrátit či potvrdit.

Pracovní hypotézy uvádíme také v příloze č. 1.

#### **4.2.3 Určení nástrojů, jakými budeme znaky měřit, a zdrojů, ze kterých získáme data**

Základními technikami, které pro ověřování hypotéz použijeme, jsou:

- **Polostandardizovaný rozhovor** – rozhovor, jehož cílem je zjistit odpovědi na předem stanovené otázky, nicméně tyto nejsou formulovány přesně. Vzhledem k faktu, že nebude použit u většího množství osob, není nutné používat standardizovanou verzi, kterou popisuje Disman (2002, s. 140-147).
- **Dotazníkové šetření** – respondent si může vybrat z variant odpovědí, příp. umístit svoji odpověď na škále. Vzhledem k nízkému počtu respondentů a snaze zachytit maximum informací u každé otázky uvádíme prostor pro poznámky, který mohou respondenti využít, budou-li mít potřebu sdělit něco „navíc“.
- **Studium dokumentů** – za dokument považujeme „...jakýkoliv hmotný záznam lidské činnosti, který nevznikl za účelem našeho výzkumu“ (Disman, 2002, s. 166). Vždy však v dokumentech hledáme konkrétní informaci – odpověď na otázku, na základě které můžeme vyvrátit či potvrdit tu či onu hypotézu.

Základní zdroje, ze kterých získáme data, jsou následující:

- **majitel firmy,**
- **pracovníci firmy,**
- **dokumenty** – konkrétně dohody o pracovním výkonu z uplynulého roku a aktuální plány vzdělávání a rozvoje.

Ideální by bylo použít na ověření každé hypotézy maximum dostupných zdrojů, nicméně z důvodu omezeného rozsahu této práce použijeme vždy pouze jeden zdroj dle následující hierarchie (nelze-li zdroj použít, použijeme zdroj v hierarchii následující).

U jednotlivých zdrojů uvádíme v závorce i konkrétní výzkumnou techniku, která bude pro zdroj použita.

- 1. Majitel firmy** (polostrukturovaný rozhovor) – rozhovor je veden s majitelem firmy veden dle předchozí přípravy. Rozhovor je nahráván, průběh rozhovoru je rovněž zaznamenáván do záznamového archu. Byl vyžádán souhlas s nahráváním i s použitím informací pro účely diplomové práce.<sup>60</sup>
- 2. Pracovníci firmy** (dotazník) – jednotlivým pracovníkům je předán dotazník a řečeny patřičné instrukce. Vzhledem k nízkému počtu respondentů a snaze ochránit jejich anonymitu v této práci neuvádíme kompletní vyhodnocení jednotlivých otázek. Uvádíme pouze informaci, zda dotazníkem ověřovaná hypotéza byla či nebyla potvrzena.
- 3. Dokumenty** (studium dokumentů) – z dokumentů jsou zjišťovány jednotlivé informace dle předchozí přípravy. Zjištěné informace jsou zaznamenávány do záznamového archu.

K jednotlivým hypotézám jsme stanovili zdroj a konkrétní techniku, kterými budeme hypotézu ověřovat. Přiřazení zdrojů a technik k jednotlivým hypotézám uvádíme v příloze č. 1.

#### ***4.2.4 Vytvoření plánu měření***

U každé pracovní hypotézy stanovíme, jakým konkrétním způsobem ji budeme měřit – formulujeme tedy buď konkrétní otázku v rozhovoru a dotazníku, nebo konkrétní postup při studiu dokumentů. Způsoby měření jednotlivých hypotéz uvádíme v příloze č. 1.

Tyto otázky a postupy shrneme dle použitých technik a vytvoříme tak plán rozhovoru, dotazník a plán studia dokumentů:

1. plán polostrukturovaného rozhovoru s majitelem (příloha č. 2);
2. dotazník pro zaměstnance (příloha č. 3);
3. plán studia dokumentů – dohod o pracovním výkonu z uplynulého roku a aktuálních plánů vzdělávání a rozvoje (příloha č. 4).

Před samotným sběrem dat musíme respondentům (majiteli a zaměstnancům) předat základní informace, tyto jsou uvedeny v příloze č. 5. Ačkoliv jsme v dílčích

---

<sup>60</sup> Jak jsme již uvedli v teoretické části, majitel v malých firmách mívá o činnosti svých pracovníků dostatečný přehled. Veškeré personální činnosti jsou v naší zkoumané firmě majitelem uskutečňovány. Domníváme se proto, že se jedná o dostatečně informovaný zdroj.

plánech formulovali jednotlivé otázky, jedná se o volné formulace, jejichž znění může být v rámci polostrukturovaného rozhvoru pozměněno, dovysvětleno atp. Přísná standardizace by mohla být překážkou porozumění otázkám. Vzhledem k velikosti zkoumané skupiny standardizace nehraje tak důležitou roli.

Samotný sběr dat probíhá postupně dle plánu měření (níže).

#### **Plán měření:**

##### **1. Schůzka s majitelem**

- a. Vysvětlení průběhu (viz příloha č. 5)
- b. Sběr dat – rozhovor (viz příloha č. 2)

##### **2. Schůzka s pracovníky**

- a. Vysvětlení průběhu (viz příloha č. 5)
- b. Distribuce dotazníků (viz příloha č. 3)
- c. Sběr dat

##### **3. Studium dokumentů**

- a. Získání dokumentů
- b. Zkoumání dokumentů (viz příloha č. 4)

##### **4. Konečné zpracování dat**

Nejprve je uskutečněn rozhovor s majitelem, poté dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a následuje studium dokumentů. V následující kapitole si popíšeme samotný sběr dat dle uvedeného plánu.

#### **4.2.5 Samotné měření**

Dne 16. listopadu proběhl v kancelářích společnosti ve Zlíně veškerý sběr dat. Dle plánu měření prvním krokem sběru dat byl polostrukturovaný rozhovor s majitelem, poté následovalo dotazníkové šetření se zaměstnanci firmy.

**Rozhovor s majitelem** proběhl v kanceláři majitele společnosti. Nejprve byly respondentovi sděleny důležité informace a odsouhlaseny podmínky zveřejnění dat (viz příloha č. 5). Poté následoval samotný rozhovor. V závěru došlo ke kontrole záznamu a krátké diskuzi. Rozhovor probíhal podle předpřipravených otázek (viz příloha č. 2). Vzhledem k faktu, že se jednalo o polostrukturovaný rozhovor, až na pár výjimek nebyly otázky položeny přesně tak, jak byly formulovány v plánu rozhovoru (příloha č. 2). Cílem bylo získat odpovědi na tyto otázky a případné další informace. Rozhovor byl nahráván a tazatel si dělal v průběhu poznámky a vyřazoval ty

otázky, jejichž položení již nemělo valného významu (tedy otázky, které ověřovaly hypotézu, jež byla vyvrácena zodpovězením jiné otázky – viz Příloha č. 1 a Příloha č. 2). Rozhovor byl jednou přerušen z důvodu telefonátu.

**Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci** firmy proběhlo ve stejný den po rozhovoru s majitelem ve vedlejší kanceláři. Respondentům byly nejprve řečeny důležité informace a instrukce (viz příloha č. 5) a následně předány dotazníky (viz příloha č. 3). V průběhu vyplňování respondenti položili několik dotazů k otázkám za účelem jejich upřesnění (zejména otázky č. 1 a č. 4) či ke způsobu odpovědi (využití „Poznámek“). Při odpovědích byla respondentům ponechána možnost cokoliv volně vyjádřit v poznámkách, u některých odpovědí respondenti tuto možnost využili.

**Studium dokumentů** nemohlo být provedeno z důvodu neexistence dokumentů – dohod o pracovním výkonu z uplynulého roku a plánu vzdělávání a rozvoje z uplynulého roku. V rozhovoru majitel uvedl, že nikdy neuzavřel žádnou dohodu o pracovním výkonu (Rozhovor s majitelem – viz Příloha č. 6, řádky č. 24-29). Také uvedl, že vzdělávání a rozvoj není nikterak plánován, žádný plán vzdělávání a rozvoje tedy také neexistuje (Rozhovor s majitelem – viz Příloha č. 6, řádky č. 150-158).

V průběhu sběru dat jsme odhalili vlastní drobné nedostatky, které by však neměly mít vliv na výpovědní hodnotu či spolehlivost dat.

#### **4.2.6 Vyhodnocení dat**

Rozhovor s majitelem byl na základě záznamu přepsán. Přepis byl následně upraven a byly cenzurovány citlivé informace. Přepis majitel posléze zkontroloval a odsouhlasil jeho zveřejnění. Výsledný přepis je dostupný v příloze č. 6.

Dotazník pro zaměstnance byl analyzován, avšak pracovní soubory analýzy ani rozbor jednotlivých otázek neuvádíme vzhledem k nízkému počtu respondentů (respondenti byli pouze 2) – zveřejnění by mohlo vést k rozkrytí konkrétních odpovědí jednotlivých respondentů a tím ohrožena anonymita jejich odpovědí.

Na základě získaných dat došlo k ověření hypotéz, jejichž vyhodnocení je uvedeno v příloze č. 7.

Hypotéza H6.4: „Při posledním procesu OVPM byly požadavky na uchazeče stanoveny na základě Specifikace požadavků na pracovníka.“ nemohla být ani potvrzena, ani vyvrácena, protože dle vyjádření vedoucího (Rozhovor s majitelem – viz Příloha č. 6, řádky č. 244-253) byly stanoveny požadavky na uchazeče na základě

požadavků na pracovníka, nicméně požadavky na pracovníka byly stanoveny intuitivně, nikoliv na základě písemné Specifikace požadavků na pracovníka.

#### **4.2.7 Porovnání získaných dat s teoretickým modelem personálního systému**

Potvrzené a vyvrácené hypotézy byly konfrontovány se stanovenými znaky personálního systému, čímž jsme odhalili rozdíly mezi modelem a skutečným personálním systémem. Popis skutečného personálního systému společnosti je však pouze souborem stanovených znaků, nelze jej povyšovat na komplexní personální systém.

Znaky našeho teoretického modelu personálního systému a znaky skutečného personálního systému uvádíme v následujících tabulkách. Ty jsou členěny dle jednotlivých oblastí personálního systému a ke každé tabulce je připojen komentář.

### **1. Pracovní role**

<b>Teoretický model personálního systému</b>	<b>Skutečný personální systém</b>
<b>1. Profily rolí:</b>	
Profily rolí aktuálních zaměstnanců jsou formulovány písemně a vznikly na základě konsenzu pracovníka a vedoucího.	Profily rolí nejsou formulovány.
<b>2. Specifikace požadavků na zaměstnance:</b>	
Specifikace požadavků na zaměstnance jsou formulovány písemně a vznikly na základě konsenzu pracovníka a vedoucího.	Specifikace požadavků na zaměstnance nejsou formulovány.

Tab. 3 Porovnání teoretického modelu personálního systému a skutečného personálního systému – oblast pracovní role.

Ve společnosti Seikan nejsou písemně formulovány žádné Profily rolí ani Specifikace požadavků na zaměstnance. Představa pracovníků o jejich roli vznikla pravděpodobně intuitivně z každodenní interakce. Role pracovníků však nejsou explicitně formulovány. Specifikace požadavků na pracovníka také není formulována. To, co by měl pracovník znát a umět, je stanovováno intuitivně majitelem společnosti.



## 2. Řízení pracovního výkonu

Teoretický model personálního systému	Skutečný personální systém
<b>1. Dohoda o pracovním výkonu:</b>	
Dohoda je formulována písemně.	Dohody nejsou formulovány.
V dohodě je uvedeno: pracovní cíle, kritéria úspěšného výkonu a způsob jejich posouzení, odměna navázaná na splnění cílů, propojení cílů pracovníka s podnikovými cíli, nové rozvojové a vzdělávací cíle, závazky ze strany zaměstnavatele.	-
<b>2. Pravidelná Setkání:</b>	
Uskutečňují se dvakrát ročně.	Setkání se neuskutečňují.
V jejich rámci dochází k posouzení minulého výkonu, plánování budoucího výkonu, aktualizaci profilu role pracovníka.	-
Výstupem Setkání je dohoda o budoucím výkonu.	-
<b>3. Posouzení minulého pracovního výkonu:</b>	
Posouzení minulého výkonu probíhá na základě diskuze, výsledek vznikl na základě konsenzu.	Posouzení minulého výkonu neprobíhá.
Pracovník je na základě výsledku posouzení odměněn tak, jak bylo stanoveno v předchozí dohodě.	-
<b>4. Plánování budoucího pracovního výkonu:</b>	
Plánování budoucího pracovního výkonu probíhá na základě diskuze.	Plánování budoucího výkonu neprobíhá.
Pracovní i rozvojové cíle vznikly na základě konsenzu.	Pracovní cíle stanovuje vedoucí, rozvojové cíle nejsou stanoveny.
Cíle jsou formulovány v souladu s akronymem SMART.	-
<b>5. Řízení pracovního výkonu v průběhu období:</b>	
Vedoucí s pracovníkem v průběhu období komunikuje a pracovníka koordinuje.	Vedoucí s pracovníkem v průběhu období komunikuje a pracovníka koordinuje.

Po splnění pracovního či rozvojového cíle následuje v krátké době dohodnutá odměna.	Po splnění pracovního cíle následuje v krátké době odměna, nikoliv však dohodnutá. Rozvojové cíle nejsou stanovovány.
Případné problémy jsou řešeny bezprostředně po jejich zjištění.	Případné problémy jsou řešeny bezprostředně po jejich zjištění.
Pracovník i vedoucí v průběhu období zaznamenává veškeré skutečnosti relevantní pro Setkání.	Pracovník si v průběhu období dělá poznámky o svém pracovním výkonu, vedoucí však nikoliv.

Tab. 4 Porovnání teoretického modelu personálního systému a skutečného personálního systému – oblast řízení pracovního výkonu.

Řízení pracovníků má ve společnosti Seikan také intuitivní podobu, proces ŘPV tak, jak je stanoven v modelu personálního systému, není uskutečňován. Důvodem tohoto závěru je neexistence dohod o pracovním výkonu, neuskutečnění pravidelných Setkání pracovníka a vedoucího, posuzování minulého výkonu či plánování budoucího výkonu. Na druhou stranu mezi vedoucími a pracovníky probíhá dostatečná komunikace, pracovníci jsou dostatečně koordinováni, případné problémy jsou řešeny ihned. Ačkoliv si pracovník dělá průběžné poznámky o svém pracovním výkonu, vedoucí tak nečiní a nevytváří si tak podklady pro případné posouzení minulého výkonu. Pracovní ani rozvojové cíle nejsou explicitně formulovány ani ústně.

Řízení pracovníků tedy zjevně probíhá na neformální úrovni a v rámci každodenní komunikace, formální procesy nejsou ustanoveny.

### 3. Vzdělávání a rozvoj

Teoretický model personálního systému	Skutečný personální systém
<i>1. Vzdělávací potřeby:</i>	
Vzdělávací potřeby jsou stanoveny na základě konsenzu vedoucího a pracovníka.	Vzdělávací potřeby nejsou stanovovány.
Reaktivní vzdělávací potřeby se zjišťují na základě analýzy dosavadního výkonu pracovníka.	-
Proaktivní vzdělávací potřeby se zjišťují na základě analýzy budoucích cílů pracovníka.	-
Pracovník může navrhnout vzdělávání a rozvoj dle svého přání či potřeb.	Pracovníci mohou navrhnout vzdělávání a rozvoj dle svého přání či potřeb, nicméně

	nejsou si toho vědomi.
<b>2. Plán vzdělávání a rozvoje</b>	
Má písemnou podobu.	Plán není formulován.
Na základě zjištěných vzdělávacích potřeb jsou formulovány rozvojové cíle.	Vzdělávací potřeby nejsou zjišťovány, rozvojové cíle nejsou formulovány.
Plán vzdělávání a rozvoje obsahuje rozvojové cíle a způsoby jejich uskutečnění.	-
Plán vzdělávání a rozvoje je součástí dohody o pracovním výkonu.	-
<b>3. Zákonná školení:</b>	
Pracovník je nejpozději první den nástupu řádně proškolen v BOZP a PO.	Pracovníci byli nejpozději první den nástupu řádně proškoleni v BOZP a PO.
Všichni pracovníci, kteří řídí firemní automobil, podstoupili školení řidičů.	Všichni pracovníci, kteří řídí firemní automobil, podstoupili školení řidičů.
Pracovníci jsou pravidelně v zákonné lhůtě přeškoleni v BOZP, PO a školení řidičů.	Pracovníci jsou pravidelně v zákonné lhůtě přeškoleni v BOZP, PO a školení řidičů.

Tab. 5 Porovnání teoretického modelu personálního systému a skutečného personálního systému – oblast **vzdělávání a rozvoj**.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti není plánováno, vzdělávací potřeby nejsou analyzovány. Případné vzdělávání probíhá neformálně interně, či např. při změně legislativy i externě formou přednášek. Pracovníci mají možnost navrhnout vlastní vzdělávání, nicméně si toho nejsou vědomi.

Školení BOZP, PO a školení řidičů ve společnosti probíhá dle zákona.

#### 4. Odměňování a motivace

Teoretický model personálního systému	Skutečný personální systém
<b>1. Hmotná odměna</b>	
Měsíčně je zaměstnanci vyplácena mzda sestávající se z pevné složky mzdy a pohyblivé složky mzdy.	Měsíčně je zaměstnanci vyplácena fixní mzda.
Výše pohyblivé složky mzdy je stanovena na základě dohody o pracovním výkonu a na plnění průběžných pracovních cílů.	Výše mzdy je na uvážení vedoucího, pohyblivá složka není součástí struktury mzdy.

Mzda je konkurenceschopná.	Mzda je konkurenceschopná.
Zaměstnanci je po splnění cíle stanoveného v dohodě o pracovním výkonu vyplacena stanovená odměna.	Dohoda o pracovním výkonu není formulována, pracovní ani rozvojové cíle nejsou formulovány.
<b>2. Kvalita práce</b>	
Práce je pro pracovníka hodnotná a zajímavá.	Práce je pro pracovníky hodnotná a zajímavá.
Pracovník považuje pracovní zátěž za adekvátní.	Pracovníci považují pracovní zátěž za adekvátní.
<b>3. Pracovní/mimopracovní život</b>	
Pracovní doba je flexibilní – zaměstnanec si v rámci týdne může pracovní dobu uspořádat dle svého uvážení.	Pracovní doba je fixní, pracovník se může s vedoucím dohodnout na začátku pracovní doby.
<b>4. Inspirace a hodnoty</b>	
Organizace pracuje na své dobré pověsti.	Organizace pracuje na své dobré pověsti.
<b>5. Prostředí</b>	
Pracovní vybavení je kvalitní.	Pracovní vybavení je pracovníky považováno za kvalitní.
Pracovní prostředí je kvalitní.	Pracovní prostředí je pracovníky považováno za kvalitní.
Pracovník má možnost si sám uspořádat své pracoviště.	Pracovníci mají v omezené míře možnost si sami uspořádat své pracoviště.
Pracovník má možnost navrhnout opatření, které vedou k optimalizaci pracoviště.	Pracovníci mají možnost navrhnout opatření, která vedou k optimalizaci jejich pracoviště.
<b>6. Růst a příležitosti</b>	
Rozvoj a vzdělávání je dostatečný.	Rozvoj a vzdělávání je považováno za dostatečné.
<b>7. Zaměstnanecké výhody</b>	
Zaměstnanci mají možnost zapůjčit si firemní vozidlo pro osobní účely za příznivou cenu.	Zaměstnanci mají možnost zapůjčit si firemní vozidlo za přiměřenou cenu.

Tab. 6 Porovnání teoretického modelu personálního systému a skutečného personálního systému – oblast **odměňování a motivace**.

Mzda pracovníků je konkurenceschopná, nicméně ti nemohou její výši přímo ovlivnit – odměna není předmětem dohody a není navázána na rozvojové či pracovní

cíle (neboť ty nejsou stanovovány). Výši mzdy určuje pouze majitel. Práce je pracovníky považována za hodnotnou a zajímavou, pracovní zátěž považují za adekvátní, tedy ne nepřiměřeně nízkou ani vysokou. Pracovní doba ve firmě je pevná, začátek pracovní doby lze však stanovit dohodou – tak, aby mohli pracovníci pohodlně cestovat do zaměstnání. Organizace dle názoru majitele i pracovníků pracuje na své dobré pověsti. Pracovní vybavení i pracovní prostředí je pracovníky považováno za kvalitní. Pracovníci si mohou uspořádat své pracoviště dle svého uvážení, nicméně nemohou činit výrazné dispoziční zásahy. Mohou však podávat návrhy, které vedou k optimalizaci jejich pracoviště. Pracovní rozvoj a vzdělávání je jak pracovníky, tak majitelem považováno za dostatečné. Pracovníci mají možnost zapůjčit si firemní automobil pro osobní účely, cena je přiměřená, nikoliv však příznivá.

Z výše uvedeného lze konstatovat, že firemní prostředí do jisté míry podporuje angažovanost zaměstnanců.

## 5. Péče o zaměstnance

Znaky z této oblasti již byly zmíněny v rámci oblasti č. 4. Odměňování a motivace.

## 6. Obsazování volného pracovního místa

Teoretický model personálního systému	Skutečný personální systém
<i>1. Plán procesu obsazování volného pracovního místa</i>	
Proces OVPM je předem naplánován.	Proces OVPM byl předem naplánován.
Plán OVPM je formulován písemně.	Plán OVPM nebyl formulován písemně.
Požadavky na uchazeče jsou stanoveny na základě Specifikace požadavků na pracovníka.	Požadavky na uchazeče byly stanoveny na předpokládaných požadavcích na pracovníka, nicméně ty nejsou nikterak formulovány.
Je zvolen adekvátní zdroj uchazečů a forma jejich oslovení.	Byl zvolen adekvátní zdroj uchazečů a forma jejich oslovení.
Jsou zvoleny adekvátní metody výběru uchazečů.	Byly zvoleny adekvátní metody výběru uchazečů.
<i>2. Získávání pracovníků</i>	
Uchazeči jsou průběžně evidováni a s uchazeči probíhá adekvátní komunikace.	Uchazeči byli průběžně evidováni a s uchazeči probíhala adekvátní komunikace.

<b>3. Výběr pracovníků</b>	
Výběrové řízení je tříkolové a sestává se z předvýběru, testování a ústního pohovoru.	Výběrové řízení bylo tříkolové a sestávalo se z předvýběru, testování a ústního pohovoru.
<b>4. Přijetí pracovníka</b>	
Nově přijatí pracovníci podstupují předem naplánovaný adaptační proces.	Pracovník podstoupil předem naplánovaný adaptační proces.
První den jsou pracovníkům představeni všichni zaměstnanci firmy, je jim formálně předáno pracoviště a pracovní vybavení, pracovníci podstoupí veškerá zákonná školení (BOZP, PO), pracovník je seznámen: s interními pravidly, pracovním řádem, organizační strukturou, jeho pracovní rolí; jsou zjištěna očekávání pracovníka.	První den byli pracovníkovi představeni všichni zaměstnanci firmy, bylo jim formálně předáno pracoviště a pracovní vybavení, pracovník podstoupil veškerá zákonná školení (BOZP, PO), pracovník byl seznámen s: interními pravidly, pracovním řádem, organizační strukturou, jeho pracovní rolí; byla zjištěna očekávání pracovníka.
V rámci adaptačního procesu je zaměstnanec postupně zaučován v pracovní činnosti.	V rámci adaptačního procesu byl zaměstnanec postupně zaučován v pracovní činnosti.
V rámci adaptačního procesu probíhají průběžná Setkání pracovníka a vedoucího.	V rámci adaptačního procesu probíhala průběžná neformální setkání pracovníka a vedoucího.
Poslední den je uskutečněno první plnohodnotné formální Setkání pracovníka a vedoucího	Setkání pracovníka a vedoucího nebylo uskutečněno.

Tab. 7 Porovnání teoretického modelu personálního systému a skutečného personálního systému – oblast **obsazování volného pracovního místa**.

Poslední proces Obsazování volného pracovního místa byl ve společnosti předem naplánován, plán však nebyl formulován písemně. Požadavky na uchazeče byly formulovány intuitivně s ohledem na očekávané požadavky na dané pracovní místo. Zdroj uchazečů i forma jejich oslovení byla dle názoru majitele zvolena adekvátně (konkrétně to byla inzerce na portálu Úřadu práce ČR), uchazeči byli průběžně evidováni a komunikace s nimi byla dostatečná. Metody výběru uchazečů byly také zvoleny adekvátně, výběrové řízení bylo tříkolové<sup>61</sup> a sestávalo se z předvýběru, testu a ústního pohovoru. Po přijetí podstoupil pracovník předem naplánovaný adaptační

<sup>61</sup> Majitel v rozhovoru (Rozhovor s majitelem – viz Příloha č. 6, řádky č. 281-292) uvedl kola pouze dvě, protože považoval pohovor a testování za jedno kolo (pohovor probíhal na stejném setkání jako testování). Formálně se však jedná o tříkolové výběrové řízení.

proces. První den byly nově přijatému pracovníkovi řádně sděleny veškeré informace, byl seznámen se spolupracovníky a byla zjištěna jeho očekávání. Pracovník byl postupně zaučován v pracovní činnosti, setkání s vedoucím byla častá a pouze neformálního charakteru. Formální setkání v závěru adaptačního procesu neproběhlo. Pracovník řádně podstoupil veškerá zákonná školení.

#### **4.2.8 Návrh opatření**

Na základě srovnání personálního systému společnosti Seikan s teoretickým modelem personálního systému (v předchozí kapitole) jsme identifikovali následující nedostatky:

- pracovníci jsou z velké části řízeni pouze intuitivně a direktivně;
- ve společnosti nejsou ustaveny téměř žádné formální procesy řízení pracovníků;
- personální procesy probíhají bez jakékoliv dokumentace;
- není posuzován minulý výkon ani plánován výkon budoucí;
- vzdělávání a rozvoj pracovníků není plánováno;
- pracovníci nemají možnost ovlivnit výši své odměny.

Na základě zjištěných nedostatků navrhneme tato nápravná opatření:

1. Provést analýzu pracovních rolí a analýzu požadavků na pracovníky,
  - doporučený postup, zdroje a metody analýzy jsou formulovány v rámci personálního modelu v kap. 3.1,
  - Profil role i Specifikaci požadavků na pracovníka formulovat písemně.
2. Zavést systém Řízení pracovního výkonu, tzn.:
  - činit si poznámky o výkonu svých zaměstnanců,
  - jednou za 6 měsíců provádět formální setkání vedoucího a pracovníka, v jehož rámci je posouzen minulý výkon zaměstnance a naplánován budoucí výkon zaměstnance; výstupem setkání by pak měla být Dohoda o pracovním výkonu (viz kap. 3.2),
  - stanovovat pracovní i rozvojové cíle na základě dohody (konsenzu) pracovníka a vedoucího.
3. Plánovat vzdělávání a rozvoj pracovníků na základě identifikace vzdělávacích potřeb,
  - tedy jak na základě posouzení minulého výkonu, tak na základě budoucích cílů pracovníka (viz kap. 3.3),

- aktivně podporovat vzdělávání a rozvoj pracovníků.
4. Část finanční odměny (pohyblivá složka mzdy) navázat na dohodnuté pracovní a rozvojové cíle.
  5. Při plánování procesu OVPM:
    - vycházet ze Specifikace požadavků na zaměstnance,
    - vést písemné záznamy o procesu OVPM,
    - na závěr adaptačního procesu provést formální Setkání vedoucího a pracovníka (v rámci ŘPV) a uzavřít Dohodu o pracovním výkonu.



## Závěr

Cílem této práce je formulovat personální procesy v malé firmě a zasadit je do společného rámce – personálního systému, který veškeré oblasti personální práce propojuje. Vyústěním první části je teoretický model personálního systému v malé účetní organizaci. Domníváme se, že cíle bylo dosaženo – výsledkem je kapitola č. 3, která model personálního systému v malé účetní organizaci popisuje. Předcházelo tomu však vymezení malé organizace, řízení lidských zdrojů a personálního systému obecně, popis jednotlivých oblastí a styčných bodů těchto oblastí. Základem personálního systému v našem pojetí je systém řízení pracovního výkonu, který propojuje oblast odměňování a motivace a vzdělávání a rozvoje. Vytváří tak podmínky pro to, aby se mohl zaměstnanec angažovat, což je zejména pro malou organizaci polovinou úspěchu. Také jsme formulovali oblast obsazování volného pracovního místa, která stanovuje základní postup při hledání a přijímání nového pracovníka. Oblast péče o zaměstnance je spíše shrnutím některých bodů, které jsou dostatečně zabezpečeny v rámci již popisovaných oblastí. Samotný model personálního systému vznikl konkretizováním teoretických poznatků a jejich zasazení do prostředí malé organizace.

Druhým cílem pak je na základě formulovaného modelu optimalizovat personální systém konkrétní malé organizace tím, že identifikujeme jeho nedostatky a navrhneme opatření. Model vytvořený v první části jsme použili jako filtr, skrz který jsme zkoumali konkrétní personální systém v reálném podniku. Výsledkem je obraz konkrétního personálního systému v dané organizaci. Ten jsme následně porovnali s modelovým personálním systémem a odhalili tak reálné nedostatky, na základě kterých jsme formulovali nápravná opatření, která mohou vést k optimalizaci personálního systému v dané organizaci. Tímto krokem jsme naplnili i druhý cíl práce.

Domníváme se, že námi formulovaný personální systém není jedinou z množiny možností, jak nastavit personální procesy v malé firmě. Zajímavé by například jistě bylo použití kompetenčních modelů v řízení pracovního výkonu. Dále se domníváme, že námi použitá metoda zkoumání konkrétního podniku není jedinou vhodnou metodou – postup by bylo možné obrátit, tedy nejprve zkoumat personální systém v organizaci (induktivní metodou) a formulovat tak model personálního systému konkrétní organizace, ten následně konfrontovat s dostupnými teoretickými poznatky. Výsledkem by byl návrh opatření, která jsou pro danou organizaci přiléhavější, nicméně by se tím omezila možnost použití vytvořeného personálního systému na jinou organizaci.

Zjištění, která jsme v rámci této práce učinili, nezůstanou zapomenuta, neboť se část námi formulovaných opatření dočká své reálné aplikace v popisované organizaci. Pevně věříme, že to povede ke zkvalitnění a usnadnění probíhajících personálních procesů ve firmě, což bude mít za následek zvýšení angažovanosti zaměstnanců, snížení pracovní zátěže na vedoucího a tím i uvolnění kapacit potřebných pro růst firmy – tedy přijetí dalších zaměstnanců.

## Seznam literatury

1. Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
2. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
3. Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment.
4. Armstrong, M., Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
5. Arnold, J. a kol. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
6. Banfield, P., Kay, R. (2012). *Introduction to human resource management*. New York: Oxford University Press Inc.
7. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
8. Bláha, J., Mateicicuc, A., Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
9. Buckley, R., Caple, J. (2009). *The Theory and Practise of Training*. Londýn; Filadelfie: Kogan Page.
10. Český statistický úřad. (2015). *Statistická ročenka České republiky – 2015: Organizační struktura národního hospodářství: 12-13. Organizační struktura národního hospodářství podle velikosti subjektů a převažující činnosti (stav k 31.12.)*. Citováno 28. května 2016. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/12-organizacni-struktura-narodniho-hospodarstvi>
11. Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.
12. Dvořáková, Z., a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
13. Fayol, H. (1931). *Zásady správy všeobecné a správy podniků*. Praha: Orbis.
14. Foot, M., Hook, C. (2005). *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s.
15. Horváthová, P., Bláha, J., Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
16. Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress.
17. Kasper, H., Mayrhofer, W. (2005). *Personální management Řízení organizace*. Praha: Linde.
18. Kohoutek, R., Štěpaník, J. (2000). *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM.

19. Koubek, J. (2000). *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde.
20. Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
21. Koubek, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
22. Koubek, J. (2010). Několik poznámek k pojetí lidského kapitálu. *Demografie: revue pro výzkum populačního vývoje*, 52(3), 177-180. Citováno 25. září 2016. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20566245/180310q3.pdf/c2527bf4-c448-4eb6-aab4-7fcc971cc4c3?version=1.0>
23. Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
24. Marciano, P. L. (2013). *Cukr a bič nefungují*. Brno: MotivPress.
25. Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.
26. Nakonečný, M. (2009). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.
27. Noe, R. A. a kol. (2011). *Fundamentals of human resource management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
28. Palán, Z. (1997). *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA.
29. Plunkett, W. R., Greer, Ch. R. (2000). *Supervision: Diversity and Teams in the Workplace*. New Jersey: Prentice-Hall.
30. Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
31. Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
32. Štrach, P. (2008). *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
33. Tomšík, P., Duda, (2011). J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
34. Veber, J., Srpová J. a kol. (2008). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada.
35. Vodáček, L., Vodáčková, O. (2004). *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press.
36. Zákon č. 112/2016 Sb., zákon o evidenci tržeb, ve znění pozdějších předpisů.
37. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

## Seznam zkratk

- BOZP** bezpečnost a ochrana zdraví při práci, viz 2.5.3, 2.3 na konci.
- Dohoda** (s velkým počátečním písmenem) – dohoda o budoucím pracovním výkonu a rozvoji uzavřená mezi vedoucím a pracovníkem, obvykle uzavřená v rámci Setkání. Viz 2.2.2.
- OVPM** obsazování volného pracovního místa, viz kap. 2.6.
- PO** požární ochrana, viz 2.3 na konci.
- Průběžné řízení** (s velkým počátečním písmenem) – řízení pracovního výkonu v průběhu období, viz kap 3.2.
- PS** personální systém, viz kap. 2.
- Setkání** (s velkým počátečním písmenem) – formální setkání vedoucího a pracovníka v rámci řízení pracovního výkonu, viz kap 2.2.2.
- ŘLZ** řízení lidských zdrojů, viz kap. 1.1.
- ŘPV** řízení pracovního výkonu, viz kap. 2.2.

## Seznam obrázků

- Obr. 1 Schéma pracovní výkonu a pracovního chování (dle McShane, Von Glinow, 2000, s. 32). ..... 25
- Obr. 2 Schéma pracovní výkonu a pracovního chování (upraveno autorem). ..... 26
- Obr. 3 Schéma – vztah pracovního výkonu a ŘPV (upraveno autorem)..... 28
- Obr. 4 Schéma kroků Řízení pracovního výkonu (dle Koubek, 2004, s. 41). ..... 29
- Obr. 5 Schéma – proces Řízení pracovního výkonu..... 30
- Obr. 6 Schéma – fáze systému vzdělávání (dle Bartoňková, 2010, s. 110). ..... 35
- Obr. 7 Schéma – Model personálního systému. .... 59
- Obr. 8 Schéma – proces Řízení pracovního výkonu v modelu Personálního systému ..... 64

## Seznam tabulek

- Tab. 1 Struktura zaměstnavatelů dle počtu zaměstnanců v roce 2014 (dle ČSÚ, 2015). ..... 12
- Tab. 2 Proces obsazování volného pracovního místa – přehled etap a kroků ..... 50
- Tab. 3 Porovnání teoretického modelu personálního systému a skutečného personálního systému – oblast pracovní role..... 80

Tab. 4	Porovnání teoretického modelu personálního systému a skutečného personálního systému – oblast <b>řízení pracovního výkonu</b> .....	82
Tab. 5	Porovnání teoretického modelu personálního systému a skutečného personálního systému – oblast <b>vzdělávání a rozvoj</b> .....	83
Tab. 6	Porovnání teoretického modelu personálního systému a skutečného personálního systému – oblast <b>odměňování a motivace</b> .....	84
Tab. 7	Porovnání teoretického modelu personálního systému a skutečného personálního systému – oblast <b>obsazování volného pracovního místa</b> ..	86

## Seznam příloh

Příloha 1	Znaky modelu personálního systému, formulace hypotéz, stanovení způsobu ověření hypotéz .....	95
Příloha 2	Plán polostrukturovaného rozhovoru s majitelem – baterie otázek.....	131
Příloha 3	Dotazník pro zaměstnance .....	139
Příloha 4	Plán studia dokumentů .....	145
Příloha 5	Informace pro respondenty .....	146
Příloha 6	Přepis polostrukturovaného rozhovoru s majitelem společnosti .....	147
Příloha 7	Vyhodnocení hypotéz .....	159

## Přílohy

### Příloha 1 Znaký modelu personálního systému, formulace hypotéz, stanovení způsobu ověření hypotéz

*Struktura přílohy č. 1 – oblasti personálního systému:*

1. Pracovní role .....	95
2. Řízení pracovního výkonu .....	99
3. Vzdělávání a rozvoj.....	108
4. Odměňování a motivace.....	112
5. Péče o zaměstnance.....	121
6. Obsazování volného pracovního místa .....	121

Struktura jednotlivých částí Přílohy č. 1 je následující: v rámci jednotlivých oblastí personálního systému (pracovní role, řízení pracovního výkonu, ...) jsou nejprve uvedeny **formulované znaky** modelu personálního systému, tyto znaky jsou rozděleny do **podoblastí** (např. profily role, specifikace požadavků na zaměstnance, ...). Následuje **formulace hypotéz**, v hranaté závorce u jednotlivých hypotéz je uvedena **technika jejich ověření** – jednotlivé techniky jsou popsány níže. Nejrozsáhlejší částí jednotlivých částí je **operacionalizace jednotlivých hypotéz**, kde uvádíme způsob, jakým budeme tu kterou hypotézu ověřovat, a kritéria jejich potvrzení či vyvrácení. Za některými operacionalizacemi je formulována podmínka (tučně v kurzívě, např. u operacionalizace hypotézy H1.1), v níž jsou uvedeny čísla hypotéz, které jsou vyvrácením dané hypotézy také vyvráceny. Poté následuje další oblast personálního systému, struktura je opět stejná.

Čísla hypotéz (např. H1.1, H2.3, H2.4.1) se skládají z: **písmene „H“** (označující, že jde o hypotézu), následuje **číslo oblasti** (např. „1“ pro oblast Pracovní role, „2“ pro oblast Řízení pracovního výkonu atp.) a za tečkou je **pořadí hypotézy**. Některé hypotézy jsou strukturované hlouběji, tyto pak mají za posledním číslem další tečku a za ní pořadové číslo **dílčí hypotézy**. Čísla hypotéz korespondují s čísly otázek v plánu rozhovoru s majitelem (příloha č. 2)

Techniky, které jsou použity při sběru dat, jsou následující:

**T1:** polostrukturovaný rozhovor s majitelem;

**T2:** dotazník pro zaměstnance;

**T3:** studium dokumentů – dohody o pracovním výkonu z uplynulého roku;

**T4:** studium dokumentů – aktuální plány vzdělávání a rozvoje.

Následuje popis jednotlivých oblastí.

## **1. Pracovní role**

**Znaky této oblasti personálního systému jsou:**

### **1. Profily rolí:**

- Profily rolí aktuálních zaměstnanců jsou formulovány písemně a vznikly na základě konsenzu pracovníka a vedoucího

### **2. Specifikace požadavků na zaměstnance:**

- Specifikace požadavků na zaměstnance jsou formulovány písemně a vznikly na základě konsenzu pracovníka a vedoucího

**Hypotézy vyplývající z formulovaných znaků** (v závorce technika ověření viz úvod přílohy):

### **1. Profil role**

H1.1: Společnost má formulovány profily rolí všech svých pracovníků. [T1]

H1.2: Profily rolí jsou formulovány písemně. [T1]

H1.3: Vedoucí souhlasí s aktuálními profily rolí svých zaměstnanců. [T1]

H1.4: Pracovník souhlasí se svým aktuálním profilem role. [T2]

### **2. Specifikace požadavků na zaměstnance**

H1.5: Společnost má formulovány Specifikace požadavků na všechny své zaměstnance. [T1]

H1.6: Specifikace požadavků na zaměstnance jsou formulovány písemně. [T1]

H1.7: Vedoucí souhlasí s aktuálními Specifikacemi požadavků na své zaměstnanců. [T1]

H1.8: Pracovník souhlasí s vlastní Specifikací požadavků na zaměstnance. [T2]

**Následuje popis způsobu ověřování jednotlivých hypotéz:**

**Hypotézu H1.1** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Otázka je položena volně, je ponechán prostor pro vysvětlení a vlastní formulaci otázky osobou, která bude provádět měření. Veškeré následující otázky v rámci polostrukturovaného rozhovoru jsou položeny volně.



*Role pracovníka, tedy to, co se od něj v podniku očekává, je popsána v tzv. profilu role. Má společnost formulovány profily rolí všech svých pracovníků?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Odpoví-li kladně, je hypotéza H1.1 potvrzena, v opačném případě je vyvrácena. **Je-li hypotéza H1.1 vyvrácena, jsou zároveň vyvráceny hypotézy H1.2-H1.4 a H2.9.**

**Hypotézu H1.2** ověřujeme polostrukturovaným rozhovorem s majitelem:

*Jsou profily rolí formulovány písemně?*

Odpoví-li majitel kladně, je hypotéza H1.2 potvrzena, v opačném případě je vyvrácena.

**Hypotézu H1.3** ověřujeme v polostrukturovaném rozhovoru s majitelem otázkou:

*Souhlasíte s profily rolí svých zaměstnanců?*

Odpoví-li majitel kladně, je hypotéza H1.3 potvrzena, v opačném případě je vyvrácena.

**Hypotézu H1.4** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 3, otázky č. 1 a 2 jsou uvozující otázky:

1. *„Role pracovníka, tedy to, co se od pracovníka v podniku očekává, bývá formulován v tzv. Profilu role zaměstnance. Je profil Vaší role formulován?“*

Respondentům je nabídnuta následující škála:

- a. ano
- b. ne
- c. nevím, nechci odpovědět

2. *„Jste se svým aktuálním Profilem role seznámen/a?“*

Respondentům je nabídnuta následující škála:

- a. ano
- b. ne
- c. nevím, nechci odpovědět

3. *„Souhlasíte se svým aktuálním Profilem role?“*

Respondentům je nabídnuta následující škála:

- a. ano, zcela
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne, vůbec

e. nevím, nechci odpovědět

Odpoví-li respondenti na otázku č. 1 a č. 2 variantou „a“ a na otázku č. 3 variantou „a“ nebo „b“, je hypotéza H1.4 potvrzena. V jiném případě je vyvrácena.

**Hypotézu H1.5** ověřujeme polostrukturovaným rozhovorem s majitelem otázkou:

*Požadavky na znalosti, dovednosti a zkušenosti, které jsou v podniku kladeny na pracovníka, jsou popsány v tzv. Specifikaci požadavků na zaměstnance. Má společnost formulovány Specifikace požadavků na všechny své zaměstnance?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Odpoví-li kladně, je hypotéza H1.5 potvrzena, v opačném případě je vyvrácena. **Je-li hypotéza H1.5 vyvrácena, jsou zároveň vyvráceny hypotézy H1.6-H1.8.**

**Hypotézu H1.6** ověřujeme polostrukturovaným rozhovorem s majitelem:

*Jsou Specifikace požadavků na zaměstnance formulovány písemně?*

Odpoví-li majitel kladně, je hypotéza H1.6 potvrzena. **Je-li hypotéza H1.6 vyvrácena, je zároveň vyvrácena hypotézy H1.8.**

**Hypotézu H1.7** ověřujeme v polostrukturovaném rozhovoru s majitelem otázkou:

*Souhlasíte s aktuálními Specifikacemi požadavků na své zaměstnance?*

Odpoví-li majitel kladně, je hypotéza H1.7 potvrzena.

**Hypotézu H1.8** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 6, otázky č. 4 a 5 jsou uvozující otázky:

4. *„Požadavky na znalosti, dovednosti a zkušenosti, které jsou v podniku kladeny na pracovníka, jsou popsány v tzv. Specifikaci požadavků na zaměstnance. Je Specifikace požadavků na Vás formulována?“*

- a. ano
- b. ne
- c. nevím, nechci odpovědět

5. *„Jste se Specifikací požadavků na Vás seznámen/a?“*

- a. ano
- b. ne
- c. nevím, nechci odpovědět

6. *„Souhlasíte se Specifikací požadavků na pracovníka, která se týká Vás?“*

Respondentům je nabídnuta následující škála:

- a. ano, zcela
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne, vůbec
- e. nevím, nechci odpovědět

Odpoví-li respondenti na otázku č. 4 a č. 5 variantou „a“ a na otázku č. 6 variantou „a“ nebo „b“, je hypotéza H1.8 potvrzena. V jiném případě je vyvrácena.

## **2. Řízení pracovního výkonu**

**Znaky této oblasti personálního systému jsou:**

### **1. Dohoda o pracovním výkonu:**

- dohoda je formulována písemně,
- v dohodě je uvedeno: pracovní cíle, kritéria úspěšného výkonu a způsob jejich posouzení, odměna navázaná na splnění cílů, propojení cílů pracovníka s podnikovými cíli, nové rozvojové a vzdělávací cíle, závazky ze strany zaměstnavatele.

### **2. Pravidelná Setkání:**

- uskutečňují se dvakrát ročně,
- v jejich rámci dochází k posouzení minulého výkonu, plánování budoucího výkonu, aktualizaci profilu role pracovníka,
- výstupem Setkání je dohoda o budoucím výkonu.

### **3. Posouzení minulého pracovního výkonu:**

- posouzení minulého výkonu probíhá na základě diskuze, výsledek vznikl na základě konsenzu,
- pracovník je na základě výsledku posouzení odměněn tak, jak bylo stanoveno v předchozí dohodě.

### **4. Plánování budoucího pracovního výkonu:**

- plánování budoucího pracovního výkonu probíhá na základě diskuze,
- pracovní i rozvojové cíle vznikly na základě konsenzu,
- cíle jsou formulovány v souladu s akronymem SMART.

### **5. Řízení pracovního výkonu v průběhu období:**

- vedoucí s pracovníkem v průběhu období komunikuje a pracovníka koordinuje,
- po splnění pracovního či rozvojového cíle následuje bezprostředně dohodnutá odměna,
- případné problémy jsou řešeny bezprostředně po jejich zjištění,
- pracovník i vedoucí v průběhu období zaznamenává veškeré skutečnosti relevantní pro Setkání.

**Hypotézy vyplývající z formulovaných znaků** (v závorce technika ověření viz úvod přílohy):

### **1. Dohoda o pracovním výkonu:**

- H2.1: Vedoucí již někdy uzavřel dohodu o pracovním výkonu se svým zaměstnancem. [T1]
- H2.2: Vedoucí má s aktuálními pracovníky uzavřeny dohody o pracovním výkonu. [T1]
- H2.3: Každá uzavřená dohoda o pracovním výkonu byla v uplynulém roce formulována písemně. [T1]
- H2.4: V každé dohodě o pracovním výkonu z uplynulého roku byly stanoveny [T3]:
- H2.4.1: Pracovní cíle,
  - H2.4.2: Kritéria úspěšného výkonu,
  - H2.4.3: Způsob posouzení úspěšného výkonu,
  - H2.4.4: Odměna dle splnění cílů,
  - H2.4.5: Propojení cílů pracovníka s podnikovými cíli,
  - H2.4.6: Plán rozvoje
  - H2.4.7: Závazky ze strany zaměstnavatele.
- H2.5: Cíle stanovené v uplynulém roce byly v souladu s akronymem SMART. [T3]

### **2. Pravidelná setkání**

- H2.6: Setkání s každým pracovníkem proběhlo v uplynulém roce alespoň dvakrát. [T1]
- H2.7: Na každém Setkání v uplynulém roce došlo k posouzení minulého výkonu. [T1]

H2.8: Na každém Setkání v uplynulém roce došlo k plánování budoucího výkonu. [T1]

H2.9: Na každém Setkání v uplynulém roce došlo k aktualizaci profilu role pracovníka. [T1]

H2.10: Na každém Setkání v uplynulém roce byly formulovány dohody o budoucím výkonu. [T1]

### **3. Posouzení minulého výkonu**

H2.11: Posouzení minulého výkonu v uplynulém roce proběhlo na základě diskuze. [T1]

H2.12: Každý výsledek posouzení minulého výkonu v uplynulém roce vznikl na základě konsenzu. [T1]

H2.13: Pracovník byl v uplynulém roce po posouzení minulého výkonu vždy dle předchozí Dohody odměněn. [T1]

### **4. Plánování budoucího pracovního výkonu**

H2.14: Plánování budoucího výkonu v uplynulém roce proběhlo na základě diskuze. [T1]

H2.15: Pracovní cíle stanovené v uplynulém roce vznikly na základě konsenzu. [T1]

H2.16: Rozvojové cíle stanovené v uplynulém roce vznikly na základě konsenzu. [T1]

### **5. Řízení pracovního výkonu v průběhu období:**

H2.17: Vedoucí s pracovníky dle názoru vedoucího v uplynulém roce komunikoval dostatečně. [T1]

H2.18: Vedoucí s pracovníky dle názoru jednotlivých pracovníků v uplynulém roce komunikoval dostatečně. [T2]

H2.19: Vedoucí pracovníky dle názoru vedoucího v uplynulém roce koordinoval dostatečně. [T1]

H2.20: Vedoucí pracovníky dle názoru jednotlivých pracovníků v uplynulém roce koordinoval dostatečně. [T1]

H2.21: Po splnění pracovního cíle v uplynulém roce byl pracovník odměněn nejpozději při nejbližší výplatě mzdy. [T1]

H2.22: Po splnění rozvojového cíle v uplynulém roce byl pracovník odměněn nejpozději při nejbližší výplatě mzdy. [T1]

H2.23: Vyskytl-li se v uplynulém roce problém, který ovlivňoval pracovní výkon pracovníka, byl vždy řešen bez zbytečného odkladu. [T1]

H2.24: Vedoucí si v rámci každého období v uplynulém roce vedl poznámky o pracovním výkonu svých zaměstnanců. [T1]

H2.25: Pracovníci si v uplynulém roce vedli poznámky o svém pracovním výkonu. [T2]

### **Následuje popis způsobu ověřování jednotlivých hypotéz:**

**Hypotézu H2.1** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Někteří vedoucí se svým podřízeným uzavírají tzv. dohodu o pracovním výkonu – stanoví v ní budoucí pracovní výkon zaměstnance, ale např. i jeho budoucí rozvoj či odměny, které může získat, odvede-li dohodnutý výkon. Uzavřel jste již někdy se svým zaměstnancem takovou dohodu?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent kladnou odpověď.

***Je-li hypotéza H2.1 vyvrácena, jsou zároveň vyvráceny hypotézy H2.2, H2.3, H2.4.1-H2.4.7, H2.5, H2.13, H4.5.***

**Hypotézu H2.2** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Máte aktuálně uzavřeny dohody o pracovním výkonu se svými zaměstnanci?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent kladnou odpověď.

**Hypotézu H2.3** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byly všechny Dohody o pracovním výkonu z uplynulého roku formulovány písemně?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent kladnou odpověď.

***Je-li hypotéza H2.3 vyvrácena, nelze ověřit hypotézy H2.4.1-H2.4.7, H2.5.***

**Hypotézy H2.4.1-H2.4.7** ověřujeme studiem dokumentů – dohod o pracovním výkonu z uplynulého roku. Zkoumáme, zda jsou ve všech dohodách uvedeny: Pracovní cíle (H2.4.1), Kritéria úspěšného výkonu (H2.4.2), Způsob posouzení

úspěšného výkonu (H2.4.3), Odměna dle splnění cílů (H2.4.4), Propojení cílů pracovníka s podnikovými cíli (H2.4.5), Plán rozvoje (H2.4.6), Závazky ze strany zaměstnavatele (H2.4.7).

Jednotlivé hypotézy jsou potvrzeny, nalezneme-li v dokumentech výše zmíněné informace.

**Hypotézu H2.5** ověřujeme studiem dokumentů – dohod o pracovním výkonu z uplynulého roku. Zkoumáme, zda jsou zde formulované cíle: Specifické, Měřitelné, Dosažitelné, Důležité a Termínované.

Hypotéza je potvrzena, jsou-li všechny cíle Specifické, Měřitelné, Dosažitelné, Důležité a Termínované.

**Hypotézu H2.6** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Kolikrát bylo s každým zaměstnancem v uplynulém roce uskutečněno formální předem připravené setkání vedoucího s pracovníkem, při němž bylo posouzeno minulé období a pracovní výkon zaměstnance v něm a naplánováno budoucí období a budoucí pracovní výkon a rozvoj zaměstnance?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent alespoň dvě setkání.

***Uvede-li respondent odpověď „0“, jsou vyvráceny hypotézy H2.7, H2.8, H2.9, H2.10.***

**Hypotézu H2.7** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Došlo na každém Setkání v uplynulém roce k posouzení minulého výkonu pracovníka?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent kladnou odpověď.

**Hypotézu H2.8** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Došlo na každém Setkání v uplynulém roce k plánování budoucího výkonu pracovníka?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent kladnou odpověď.

**Hypotézu H2.9** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Došlo na každém Setkání v uplynulém roce k aktualizaci profilu role pracovníka?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent kladnou odpověď.

**Hypotézu H2.10** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byly na každém Setkání v uplynulém roce formulovány dohody o budoucím výkonu pracovníka?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent kladnou odpověď.

**Hypotézu H2.11** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jakým způsobem probíhala posouzení minulého výkonu v uplynulém roce?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent participaci vedoucího i pracovníka na posouzení minulého výkonu podobnou měrou.

**Hypotézu H2.12** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jakým způsobem bylo dosaženo výsledku hodnocení pracovního výkonu v uplynulém roce?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent, že výsledku hodnocení pracovního výkonu došlo na základě konsenzu vedoucího i pracovníka.

**Hypotézu H2.13** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byl pracovník v uplynulém roce po posouzení minulého výkonu odměněn dle předchozí Dohody?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent kladnou odpověď.



**Hypotézu H2.14** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jakým způsobem byl plánován budoucí výkon pracovníka v uplynulém roce?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent participaci vedoucího i pracovníka na plánování budoucího výkonu podobnou měrou.

**Hypotézu H2.15** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byly v uplynulém roce stanoveny pracovní cíle zaměstnance? Pokud ano, jakým způsobem?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent, že pracovní cíle zaměstnance byly stanoveny na základě konsenzu vedoucího i pracovníka.

**Hypotézu H2.16** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byly v uplynulém roce stanoveny cíle zaměstnance z oblasti rozvoje a vzdělávání? Pokud ano, jakým způsobem?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent, že rozvojové cíle zaměstnance byly stanoveny na základě konsenzu vedoucího i pracovníka.

***Uvede-li respondent na první otázku zápornou odpověď, je vyvrácena hypotéza H3.6.***

**Hypotézu H2.17** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jak hodnotíte Vaši komunikaci s pracovníky v uplynulém roce?*

Respondentovi je nabídnuta škála:

- 1 – žádná – komunikace neprobíhala
- 2 – nedostatečná – komunikace probíhala v malé míře
- 3 – dostatečná – komunikace probíhala tak akorát
- 4 – přílišná – komunikace probíhala ve velké míře
- 5 – neúnosná – komunikace probíhala v příliš velké míře

Hypotéza je potvrzena, zvolí-li majitel variantu č. 3.

**Hypotézu H2.18** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 7:

*„Považujete komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi v uplynulém roce za dostatečnou?“*

Respondentům je nabídnuta škála:

- a. ano, zcela
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne, vůbec
- e. nevím, nechci odpovédět

Hypotéza je potvrzena, určí-li respondenti varianty „a“ nebo „b“.

**Hypotézu H2.19** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*„Považujete Vaši koordinaci zaměstnanců v uplynulém roce za dostatečnou?“*

Respondentovi je nabídnuta škála:

- a. ano, zcela
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne, vůbec
- e. nevím, nechci odpovédět

Hypotéza je potvrzena, určí-li respondent varianty „a“ nebo „b“.

**Hypotézu H2.20** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 8:

*„Koordinoval Vás Váš nadřízený v uplynulém roce dostatečně?“*

Respondentům je nabídnuta škála:

- a. ano, zcela
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne, vůbec
- e. nevím, nechci odpovédět

Hypotéza je potvrzena, určí-li pracovníci varianty „a“ či „b“.

**Hypotézu H2.21** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Splnil-li pracovník svůj pracovní cíl v průběhu období v uplynulém roce, obdržel odměnu? Pokud ano, kdy?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď.

Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent, že byl pracovník odměněn při nejbližší výplatě mzdy či dříve.

**Hypotézu H2.22** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Splnil-li pracovník svůj rozvojový cíl v průběhu období v uplynulém roce, obdržel odměnu? Pokud ano, kdy?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď.

Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent, že byl pracovník odměněn při nejbližší výplatě mzdy či dříve.

**Hypotézu H2.23** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Kdy a jakým způsobem jste řešili případné problémy ovlivňující pracovní výkon zaměstnance v uplynulém roce?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď.

Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent, že se začal problém řešit bez zbytečného odkladu.

**Hypotézu H2.24** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Vedl jste si v uplynulém roce poznámky o výkonu svých zaměstnanců?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent kladnou odpověď.

**Hypotézu H2.25** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 9:

*„Vedl/a jste si v uplynulém roce poznámky o svém pracovním výkonu?“*

Respondentovi je nabídnuta škála:

- a. ano
- b. ne
- c. nevím, nechci odpovédět

Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent variantu „a“.

### **3. Vzdělávání a rozvoj**

**Znaky této oblasti personálního systému jsou:**

#### **1. Vzdělávací potřeby:**

- vzdělávací potřeby jsou stanoveny na základě konsenzu vedoucího a pracovníka,
- reaktivní vzdělávací potřeby se zjišťují na základě analýzy dosavadního výkonu pracovníka,
- proaktivní vzdělávací potřeby se zjišťují na základě analýzy budoucích cílů pracovníka,
- pracovník může navrhnout vzdělávání a rozvoj dle svého přání či potřeb.

#### **2. Plán vzdělávání a rozvoje**

- má písemnou podobu,
- na základě zjištěných vzdělávacích potřeb jsou formulovány rozvojové cíle,
- plán vzdělávání a rozvoje obsahuje rozvojové cíle a způsoby jejich uskutečnění,
- plán vzdělávání a rozvoje je součástí dohody o pracovním výkonu.

#### **3. Zákonná školení:**

- pracovník je nejpozději první den nástupu řádně proškolen v BOZP a PO,
- všichni pracovníci, kteří řídí firemní automobil, podstoupili školení řidičů,
- pracovníci jsou pravidelně v zákonné lhůtě přeškoleni v BOZP, PO a školení řidičů.

**Hypotézy vyplývající z formulovaných znaků** (v závorce technika ověření viz úvod přílohy):

#### **1. Vzdělávací potřeby**

H3.1: V uplynulém roce byly všechny vzdělávací potřeby stanoveny na základě konsenzu pracovníka a vedoucího. [T1]

H3.2: V uplynulém roce byly vzdělávací potřeby zjišťovány [T1]:

H3.2.1: Analýzou dosavadního výkonu pracovníka.

H3.2.2: Analýzou plánovaného výkonu pracovníka.

H3.3: Pracovník měl v uplynulém roce možnost navrhnout vzdělání dle svého uvážení. [T1]

H3.4: Pracovník si v uplynulém roce byl vědom, že má možnost navrhnout vzdělávání dle svého uvážení. [T2]

## **2. Plán vzdělávání a rozvoje**

H3.5: Plány vzdělávání a rozvoje z uplynulého roku byly formulovány písemně. [T1]

H3.6: Rozvojové cíle byly v uplynulém roce formulovány na základě zjištěných vzdělávacích potřeb. [T1]

H3.7: Aktuální plány vzdělávání a rozvoje zaměstnanců obsahují [T4]:

H3.7.1: Rozvojové cíle

H3.7.2: Způsob uskutečnění každého rozvojového cíle

H3.8: Plán vzdělávání a rozvoje je součástí dohody o pracovním výkonu. [T1]

## **3. Zákonná školení**

H3.9: Všichni pracovníci byli nejpozději první den nástupu řádně proškoleni v [T1]:

H3.9.1: BOZP

H3.9.2: PO

H3.10: Všichni pracovníci, kteří během své práce používají firemní automobil, podstoupili Školení řidičů. [T1]

H3.11: Všichni pracovníci mají aktuální školení [T1]:

H3.11.1: BOZP

H3.11.2: PO

H3.12: Všichni pracovníci, kteří během své práce používají firemní automobil, mají aktuální Školení řidičů. [T1]

### **Následuje popis způsobu ověřování jednotlivých hypotéz:**

**Hypotézu H3.1, H3.2.1 a H3.2.2** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Rozdíl mezi skutečnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi zaměstnance a mezi požadovanými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi zaměstnance se nazývají vzdělávací potřebou. Jakým způsobem byly stanoveny vzdělávací potřeby v uplynulém roce?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď.

Hypotéza H3.1 je potvrzena, uvede-li respondent, že výsledku hodnocení pracovního výkonu došlo na základě konsenzu vedoucího i pracovníka.

Hypotéza H3.2.1 je potvrzena, uvede-li respondent, že vzdělávací potřeby byly zjištěny na základě posouzení minulého výkonu.

Hypotéza H3.2.2 je potvrzena, uvede-li respondent, že byly vzdělávací potřeby zjištěny na základě analýzy plánovaného pracovního výkonu zaměstnance.

**Hypotézu H3.3** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Měl pracovník v uplynulém roce možnost navrhnout vlastní vzdělávání dle svého uvážení?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li respondent kladně.

***Je-li hypotéza H3.3 vyvrácena, je zároveň vyvrácena i hypotéza H3.4.***

**Hypotézu H3.4** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 10:

*„Mohl/a jste v uplynulém roce navrhnout vlastní vzdělávání dle svého uvážení?“*

Respondentům je nabídnuta následující škála:

- a. ano
- b. ne
- c. nevím, nechci odpovédět

Hypotéza je potvrzena, odpoví-li respondenti variantou „a“.

**Hypotézu H3.5** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jednotlivé vzdělávací a rozvojové aktivity se sepisují do tzv. plánů vzdělávání a rozvoje. Byly takové plány formulovány i ve Vaší organizaci? Pokud ano, byly tyto plány vzdělávání a rozvoje formulovány písemně?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li respondent na veškeré otázky kladně.

***Je-li hypotéza H3.5 vyvrácena, nelze ověřit hypotézy H3.7.1 a H3.7.2.***

**Hypotézu H3.6** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byly rozvojové cíle v uplynulém roce formulovány na základě zjištěných vzdělávacích potřeb?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li respondent kladně.

**Hypotézu H3.7.1 a H3.7.2** ověřujeme studiem dokumentů – aktuálních Plánů vzdělávání a rozvoje. Hypotéza H3.7.1 je potvrzena, jsou-li ve všech dokumentech obsaženy rozvojové cíle. Hypotéza H3.7.2 je potvrzena, jsou-li ve všech dokumentech uvedeny způsoby uskutečnění rozvojových cílů.

**Hypotéza H3.8** již byla ověřena ověřením hypotézy H2.4.6.

**Hypotézu H3.9.1** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byli všichni pracovníci nejpozději v den svého nástupu do pracovního poměru proškoleni v BOZP?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li respondent kladně.

**Hypotézu H3.9.2** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byli všichni pracovníci nejpozději v den svého nástupu do pracovního poměru proškoleni v PO?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li respondent kladně.

**Hypotézu H3.10** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Podstoupili všichni pracovníci, kteří používají firemní automobil, školení řidičů?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li respondent kladně.

**Hypotézu H3.11.1** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jsou všichni pracovníci aktuálně proškoleni v BOZP?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li respondent kladně.

**Hypotézu H3.11.2** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jsou všichni pracovníci aktuálně proškoleni v PO?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li respondent kladně.

**Hypotézu H3.12** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Mají všichni pracovníci, kteří používají firemní automobil, aktuální školení řidičů?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li respondent kladně.

## **4. Odměňování a motivace**

**Znaky této oblasti personálního systému jsou:**

### **1. Hmotná odměna**

- měsíčně je zaměstnanci vyplácena mzda sestávající se z pevné složky mzdy a pohyblivé složky mzdy,
- výše pohyblivé složky mzdy je stanovena na základě dohody o pracovním výkonu a na plnění průběžných pracovních cílů,
- mzda je konkurenceschopná,
- zaměstnanci je po splnění cíle stanoveného v dohodě o pracovním výkonu vyplácena stanovená odměna.

### **2. Kvalita práce**

- práce je pro pracovníka hodnotná a zajímavá,
- pracovník považuje pracovní zátěž za adekvátní.

### **3. Pracovní/mimopracovní život**

- pracovní doba je flexibilní – zaměstnanec si v rámci týdne může pracovní dobu uspořádat dle svého uvážení.

### **4. Inspirace a hodnoty**

- organizace pracuje na své dobré pověsti.



## **5. Prostředí**

- pracovní vybavení je kvalitní,
- pracovní prostředí je kvalitní,
- pracovník má možnost si sám uspořádat své pracoviště,
- pracovník má možnost navrhnout opatření, které vedou k optimalizaci pracoviště.

## **6. Růst a příležitosti**

- rozvoj a vzdělávání je dostatečný.

## **7. Zaměstnanecké výhody**

- zaměstnanci mají možnost zapůjčit si firemní vozidlo pro osobní účely za příznivou cenu.

**Hypotézy vyplývající z formulovaných znaků** (v závorce technika ověření viz úvod přílohy):

### **1. Hmotná odměna**

- H4.1: Zaměstnanci byla v uplynulém roce vyplácena mzda sestávající se z pevné a pohyblivé složky. [T1]
- H4.2: V dohodách o pracovním výkonu z uplynulého roku bylo stanoveno, jakým způsobem se určuje výše vyplácené pohyblivé složky mzdy. [T3]
- H4.3: Způsob určení výše vyplácené pohyblivé složky mzdy je určen na základě konsenzu pracovníka a vedoucího. [T1]
- H4.4: Zaměstnanci považují svou mzdu vyplácenou v uplynulém roce za dostatečně vysokou v porovnání s jinými zaměstnavateli. [T2]
- H4.5: Splnil-li pracovník v uplynulém roce pracovní cíl stanovený v dohodě o pracovním výkonu, byl odměněn dle dohody o pracovním výkonu. [T1]

### **2. Kvalita práce**

- H4.6: Práce, kterou zaměstnanec vykonával v uplynulém roce, je zaměstnancem považována za hodnotnou. [T2]
- H4.7: Práce, kterou zaměstnanec vykonával v uplynulém roce, je zaměstnancem považována za zajímavou. [T2]
- H4.8: Pracovní zátěž, jíž byl zaměstnanec v uplynulém roce vystaven, je zaměstnancem považována za adekvátní. [T2]

### **3. Pracovní/mimopracovní život**

H4.9: Zaměstnanec si v uplynulém roce mohl v rámci jednoho týdne uspořádat pracovní dobu dle svého uvážení. [T1]

H4.10: Zaměstnanec si byl v uplynulém roce vědom toho, že si může pracovní dobu uspořádat dle svého uvážení. [T2]

#### **4. Inspirace a hodnoty**

H4.11: Organizace dle názoru svého majitele pracuje na své dobré pověsti. [T1]

H4.12: Organizace dle názoru pracovníků pracuje na své dobré pověsti. [T2]

#### **5. Prostředí**

H4.13: Pracovní vybavení, které zaměstnanci při výkonu práce používají, je zaměstnanci považováno za kvalitní. [T2]

H4.14: Pracovní prostředí je zaměstnanci považováno za kvalitní. [T2]

H4.15: Pracovník měl v uplynulém roce možnost si sám uspořádat své pracoviště. [T1]

H4.16: Pracovník si byl v uplynulém roce vědom, že měl možnost si sám uspořádat své pracoviště. [T2]

H4.17: Pracovník měl v uplynulém roce možnost navrhnout opatření, která vedla k optimalizaci jeho pracoviště. [T1]

H4.18: Pracovník si byl v uplynulém roce vědom, že měl možnost navrhnout opatření, která vedla k optimalizaci jeho pracoviště. [T2]

#### **6. Růst a příležitosti**

H4.19: Rozvoj pracovníků ve firmě je majitelem považován za dostatečný. [T1]

H4.20: Vzdělání pracovníků ve firmě je majitelem považováno za dostatečné. [T1]

H4.21: Rozvoj pracovníků ve firmě je pracovníky považován za dostatečný. [T2]

H4.22: Vzdělávání pracovníků ve firmě je pracovníky považováno za dostatečné. [T2]

#### **7. Zaměstnanecké výhody**

H4.23: Zaměstnanci měli v uplynulém roce možnost si zapůjčit firemní automobil pro osobní účely. [T1]

H4.24: Zaměstnanci si byli vědomi, že v uplynulém roce měli možnost zapůjčit si firemní automobil pro soukromé účely. [T2]

H4.25: Cena za zapůjčení firemního automobilu je pracovníky považována za příznivou. [T2]

**Následuje popis způsobu ověřování jednotlivých hypotéz:**

**Hypotézu H4.1** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jak byla stanovena mzda, která byla pracovníkovi v uplynulém roce vyplácena?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li majitel dvě složky mzdy: pevnou a pohyblivou.

***Je-li hypotéza H4.1 vyvrácena, jsou zároveň vyvráceny i hypotéza H4.2 a H4.3.***

**Hypotézu H4.2** ověřujeme studiem dokumentů – dohod o pracovním výkonu z uplynulého roku. Zjišťujeme, zda je v dohodách stanoven způsob, kterým se určuje výše vyplácené pohyblivé složky mzdy. Hypotéza je potvrzena, je-li tato informace nalezena.

**Hypotézu H4.3** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jak byl stanoven způsob určení výše vyplácené pohyblivé složky mzdy?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li majitel, že byl způsob určení výše vyplácené složky mzdy stanoven na základě konsenzu majitele a pracovníka.

**Hypotézu H4.4** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 11:

*„Jaký máte názor na výši Vaší měsíční mzdy za uplynulý rok v porovnání s jinými zaměstnavateli?“*

Respondentovi je nabídnuta následující škála:

- 1 – velice nízká
- 2 – nízká
- 3 – stejná, srovnatelná
- 4 – vysoká
- 5 – velice vysoká
- 9 – nevím, nechci odpovědět

Hypotéza je potvrzena, uvedou-li respondenti varianty „3“, „4“ nebo „5“.

**Hypotézu H4.5** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Splnil-li pracovník v uplynulém roce pracovní cíl stanovený v dohodě, byl odměněn dle dohody o pracovním výkonu?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li respondent kladně.

**Hypotézu H4.6** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 12:

*„Jakou pro Vás měla práce, kterou jste vykonával/a v uplynulém roce, hodnotu?“*

Respondentům je nabídnuta následující škála

- 1 – absolutně bez hodnoty
- 2 – nedostatečně hodnotná
- 3 – ani hodnotná, ani bez hodnoty
- 4 – velice hodnotná
- 5 – maximálně hodnotná
- 9 – nevím, nechci odpovědět

Hypotéza je potvrzena, uvedou-li respondenti varianty „4“ nebo „5“.

**Hypotézu H4.7** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 13:

*„Jak pro Vás byla práce, kterou jste vykonával/a v uplynulém roce, zajímavá?“*

Respondentovi je nabídnuta následující škála

- 1 – absolutně nezajímavá
- 2 – málo zajímavá
- 3 – ani zajímavá, ani nezajímavá
- 4 – zajímavá
- 5 – maximálně zajímavá
- 9 – nevím, nechci odpovědět

Hypotéza je potvrzena, uvedou-li respondenti variantu „4“ nebo „5“.

**Hypotézu H4.8** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 14:

*„Jak hodnotíte adekvátnost pracovní zátěže, které jste byl/a v uplynulém roce vystaven/a?“*

Respondentovi je nabídnuta následující škála:

- 1 – neadekvátní – pracovní zátěž byla příliš vysoká
- 2 – málo adekvátní – pracovní zátěž byla poměrně vysoká

- 3 – adekvátní – pracovní zátěž byla tak akorát
- 4 – málo adekvátní – pracovní zátěž byla poměrně nízká
- 5 – neadekvátní – pracovní zátěž byla příliš nízká
- 9 – nevím, nechci odpovědět

Hypotéza je potvrzena, uvedou-li respondenti variantu „3“.

**Hypotézu H4.9** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jak byla stanovena pracovní doba zaměstnanců v uplynulém roce?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel, že si pracovní dobu stanovuje zaměstnanec sám.

***Je-li hypotéza H4.9 vyvrácena, je zároveň vyvrácena i hypotéza H4.10.***

**Hypotézu H4.10** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 15:

*„Mohl/a jste si v uplynulém roce uspořádat pracovní dobu dle svého uvážení?“*

Respondentům je nabídnuta následující škála:

- a. ano
- b. ne
- c. nevím, nechci odpovědět

Hypotéza je potvrzena, uvede-li respondent odpověď „a“.

**Hypotézu H4.11** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Pracuje dle Vašeho názoru organizace na své dobré pověsti?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

**Hypotézu H4.12** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 16:

*„Pracuje dle Vašeho názoru organizace na své dobré pověsti?“*

Respondentům je nabídnuta následující škála:

- a. ano, zcela
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne, vůbec
- e. nevím, nechci odpovědět

Hypotéza je potvrzena, zvolí-li respondenti variantu „a“ či „b“.

**Hypotézu H4.13** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 17:

*„Jak hodnotíte kvalitu pracovního vybavení, které Vám bylo k práci poskytnuto?“*

Respondentům je nabídnuta následující škála odpovědí:

- 1 – absolutně nekvalitní
- 2 – nekvalitní
- 3 – ani kvalitní, ani nekvalitní
- 4 – kvalitní
- 5 – velice kvalitní
- 9 – nevím, nechci odpovědět

Hypotéza je potvrzena, uvedou-li pracovníci varianty odpovědi „4“ nebo „5“.

**Hypotézu H4.14** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 18:

*„Jak hodnotíte kvalitu pracovního prostředí, ve kterém pracujete?“*

Respondentům je nabídnuta následující škála odpovědí:

- 1 – absolutně nekvalitní
- 2 – nekvalitní
- 3 – ani kvalitní, ani nekvalitní
- 4 – kvalitní
- 5 – velice kvalitní
- 9 – nevím, nechci odpovědět

Hypotéza je potvrzena, uvedou-li pracovníci varianty odpovědi „4“ nebo „5“.

**Hypotézu H4.15** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Měli pracovníci v uplynulém roce možnost sami si uspořádat své pracoviště?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

***Je-li hypotéza H4.15 vyvrácena, je zároveň vyvrácena i hypotéza H4.16.***

**Hypotézu H4.16** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 19:

*„Měl/a jste v uplynulém roce možnost si sám/sama uspořádat své pracoviště?“*

Respondentům je nabídnuta následující škála:

- a. ano

- b. ne
- c. nevím, nechci odpovédět

Hypotéza je potvrzena, odpoví-li pracovníci „a“.

**Hypotézu H4.17** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Měli pracovníci v uplynulém roce možnost navrhnout opatření, která vedla k optimalizaci jejich pracoviště?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

***Je-li hypotéza H4.17 vyvrácena, je zároveň vyvrácena i hypotéza H4.18.***

**Hypotézu H4.18** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 20:

*„Měl/a jste v uplynulém roce možnost navrhnout opatření, která vedla k optimalizaci Vašeho pracoviště?“*

Respondentům je nabídnuta následující škála:

- a. ano
- b. ne
- c. nevím, nechci odpovédět

Hypotéza je potvrzena, odpoví-li pracovníci „a“.

**Hypotézu H4.19** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jak byste ohodnotil pracovní rozvoj svých pracovníků ve firmě za uplynulý rok?*

Respondentovi je nabídnuta následující škála odpovědí:

- 1 – žádný nebyl
- 2 – nedostatečný
- 3 – ani dostatečný, ani nedostatečný
- 4 – dostatečný
- 5 – více než dostatečný
- 9 – nevím, nechci odpovédět

Hypotéza je potvrzena, uvede-li majitel variantu 4 nebo 5.

**Hypotézu H4.20** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jak byste ohodnotil vzdělávání pracovníků ve firmě za uplynulý rok?*

Respondentovi je nabídnuta následující škála odpovědí:

- 1 – žádné nebylo
- 2 – nedostatečné
- 3 – ani dostatečné, ani nedostatečné
- 4 – dostatečné
- 5 – více než dostatečné

Hypotéza je potvrzena, uvede-li majitel variantu 4 nebo 5.

**Hypotézu H4.21** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 21:

*„Jak hodnotíte svůj pracovní rozvoj ve firmě za uplynulý rok?“*

Respondentům je nabídnuta následující škála odpovědí:

- 1 – žádný nebyl
- 2 – nedostatečný
- 3 – ani dostatečný, ani nedostatečný
- 4 – dostatečný
- 5 – více než dostatečný
- 9 – nevím, nechci odpovědět

Hypotéza je potvrzena, uvedou-li respondenti variantu „4“ nebo „5“.

**Hypotézu H4.22** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 22:

*„Jak hodnotíte své vzdělávání ve firmě za uplynulý rok?“*

Respondentům je nabídnuta následující škála odpovědí:

- 1 – žádné nebylo
- 2 – nedostatečné
- 3 – ani dostatečné, ani nedostatečné
- 4 – dostatečné
- 5 – více než dostatečné
- 9 – nevím, nechci odpovědět

Hypotéza je potvrzena, uvedou-li respondenti variantu „4“ nebo „5“.

**Hypotézu H4.23** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Měli pracovníci v uplynulém roce možnost zapůjčit si firemní automobil pro osobní účely?*



Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

***Je-li hypotéza H4.23 vyvrácena, je zároveň vyvrácena i hypotéza H4.24 a H4.25.***

**Hypotézu H4.24** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 23: „*Měl/a jste v uplynulém roce možnost zapůjčit si firemní automobil pro osobní účely?*“

Respondentům je nabídnuta následující škála:

- a. ano
- b. ne
- c. nevím, nechci odpovědět

Hypotéza je potvrzena, odpoví-li pracovníci „a“.

**Hypotézu H4.25** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 24: „*Jak hodnotíte cenu za zapůjčení firemního automobilu pro osobní účely?*“

Respondentům je nabídnuta následující škála odpovědí:

- 1 – nepříznivá – cena je moc vysoká
- 2 – poměrně nepříznivá – cena je poměrně vysoká
- 3 – ani příznivá, ani nepříznivá – cena není ani vysoká, ani nízká
- 4 – poměrně příznivá – cena je poměrně nízká
- 5 – příznivá – cena je velice nízká

Hypotéza je potvrzena, uvedou-li pracovníci variantu odpovědi „4“ nebo „5“.

## **5. Péče o zaměstnance**

Znaky této oblasti jsou již zmíněny v jiných oblastech, zde uvádíme pouze přehled.

**Znaky této oblasti personálního systému jsou:**

### **1. Pracovní doba:**

- pracovní doba je flexibilní – zaměstnanec si v rámci týdne může pracovní dobu uspořádat dle svého uvážení (*viz oblast č. 4. Odměňování a motivace, podoblast č. 3 Pracovní/mimopracovní život*).

### **2. Pracovní prostředí:**

- kvalitní pracovní podmínky, pracovník má možnost vznášet návrhy na zlepšení pracovního prostředí (*viz oblast č. 4. Odměňování a motivace, podoblast č. 5 Prostředí*).

### **3. Služby poskytované pracovníkům:**

- možnost zapůjčení firemního vozidla pro osobní účely za příznivou cenu (viz oblast č. 4. Odměňování a motivace, podoblast č. 7 Zaměstnanecké výhody).

## **6. Obsazování volného pracovního místa**

**Znaky této oblasti personálního systému jsou:**

### **1. Plán procesu obsazování volného pracovního místa**

- proces OVPM je předem naplánován,
- plán OVPM je formulován písemně,
- požadavky na uchazeče jsou stanoveny na základě Specifikace požadavků na pracovníka,
- je zvolen adekvátní zdroj uchazečů a forma jejich oslovení,
- jsou zvoleny adekvátní metody výběru uchazečů.

### **2. Získávání pracovníků**

- uchazeči jsou průběžně evidováni a s uchazeči probíhá adekvátní komunikace

### **3. Výběr pracovníků**

- výběrové řízení je tříkolové a sestává se z předvýběru, testování a ústního pohovoru.

### **4. Přijetí pracovníka**

- nově přijatí pracovníci podstupují předem naplánovaný adaptační proces,
- první den jsou pracovníkům představeni všichni zaměstnanci firmy, je jim formálně předáno pracoviště a pracovní vybavení, pracovníci podstoupí veškerá zákonná školení (BOZP, PO), pracovník je seznámen: s interními pravidly, pracovním řádem, organizační strukturou, jeho pracovní rolí; jsou zjištěna očekávání pracovníka,
- v rámci adaptačního procesu je zaměstnanec postupně zaučován v pracovní činnosti,
- v rámci adaptačního procesu probíhají průběžná Setkání pracovníka a vedoucího,

- poslední den je uskutečněno první plnohodnotné formální Setkání pracovníka a vedoucího.

**Hypotézy vyplývající z formulovaných znaků** (v závorce technika ověření viz úvod přílohy):

### **1. Plán procesu obsazování volného pracovního místa**

- H6.1: Poslední proces Obsazování volného pracovního místa byl předem naplánován. [T1]
- H6.2: V rámci posledního OVPM byly předem naplánovány jednotlivé části procesu [T1]:
- H6.2.1: Získávání
  - H6.2.2: Výběr
  - H6.2.3: Adaptační proces
- H6.3: Plán posledního procesu OVPM byl formulován písemně. [T1]
- H6.4: Při posledním procesu OVPM byly požadavky na uchazeče stanoveny na základě Specifikace požadavků na pracovníka. [T1]
- H6.5: Při posledním procesu OVPM byl zvolen vhodný zdroj uchazečů. [T1]
- H6.6: Při posledním procesu OVPM byla zvolena vhodná forma oslovení uchazečů. [T1]
- H6.7: Při posledním procesu OVPM byly zvoleny vhodné metody výběru uchazečů. [T1]

### **2. Získávání pracovníků**

- H6.8: Při posledním procesu OVPM byli uchazeči průběžně evidováni. [T1]
- H6.9: Při posledním procesu OVPM byla s nově přijatým pracovníkem dle jeho názoru vedena adekvátní komunikace. [T2]

### **3. Výběr pracovníků**

- H6.10: Výběrové řízení při posledním procesu OVPM bylo tříkolové. [T1]
- H6.11: Výběrové řízení při posledním procesu OVPM se sestávalo z těchto kol [T1]:
- H6.11.1: Předvýběru
  - H6.11.2: Testování
  - H6.11.3: Ústního pohovoru

### **4. Přijetí pracovníka**

- H6.12: Při posledním procesu OVPM podstoupil přijatý pracovník adaptační proces. [T1]
- H6.13: Adaptační proces pracovníka při posledním procesu OVPM byl předem naplánován. [T1]
- H6.14: Při posledním procesu OVPM byli nově nastupujícímu pracovníkovi v rámci prvního dne představeni všichni pracovníci firmy. [T1]
- H6.15: Při posledním procesu OVPM bylo nově nastupujícímu pracovníkovi v rámci prvního dne formálně předáno pracoviště. [T1]
- H6.16: Při posledním procesu OVPM bylo nově nastupujícímu pracovníkovi v rámci prvního dne formálně předáno pracovní vybavení. [T1]
- H6.17: Při posledním procesu OVPM byl nově nastupující pracovník v rámci prvního dne proškolen v [T1]:
- H6.17.1: BOZP
  - H6.17.2: PO
- H6.18: Při posledním procesu OVPM byl nově nastupujícímu pracovníkovi v rámci prvního dne seznámen s [T1]:
- H6.18.1 Interními pravidly firmy
  - H6.18.2 Pracovním řádem
  - H6.18.3 Organizační strukturou firmy
  - H6.18.4 Pracovní rolí nově přijatého pracovníka
- H6.19 Při posledním procesu OVPM byla v rámci prvního dne zjištěna očekávání nově nastupujícího pracovníka. [T1]
- H6.20: Při posledním procesu OVPM byl nově nastupující pracovník postupně zaučován v pracovní činnosti. [T1]
- H6.21: Při posledním procesu OVPM probíhala v rámci adaptačního procesu průběžná setkání pracovníka a vedoucího dle názoru majitele v adekvátní míře. [T1]
- H6.22: Při posledním procesu OVPM probíhala v rámci adaptačního procesu průběžná setkání pracovníka a vedoucího dle názoru pracovníka v adekvátní míře. [T2]
- H6.23: Při posledním procesu OVPM proběhlo poslední den adaptačního procesu formální setkání pracovníka a vedoucího. [T1]

**Následuje popis způsobu ověřování jednotlivých hypotéz:**

**Hypotézu H6.1** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Proces Obsazování volného pracovního místa (laicky „výběrové řízení“ zahrnuje veškeré kroky při hledání nového pracovníka, tedy od oslovování a získávání uchazečů přes výběr nejvhodnějšího uchazeče, přijetí uchazeče až po jeho adaptaci (zaučení). Byl poslední proces OVPM předem naplánován?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

**Je-li hypotéza H6.1 vyvrácena, je vyvrácena i hypotéza H6.3.**

**Hypotézu H6.2.1** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byl v rámci posledního procesu OVPM předem naplánován proces oslovování a získávání uchazečů?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li respondent kladně.

**Hypotézu H6.2.2** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byl v rámci posledního procesu OVPM předem naplánován proces výběru uchazečů?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li respondent kladně.

**Hypotézu H6.2.3** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byl v rámci posledního procesu OVPM předem naplánován adaptační proces?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li respondent kladně.

**Hypotézu H6.3** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byl plán posledního procesu OVPM formulován písemně?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

**Hypotézu H6.4** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jak byly při poslední procesu OVPM stanoveny požadavky na uchazeče?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li majitel, že byly stanoveny na základě Specifikace požadavků na pracovníka.

**Hypotézu H6.5** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jaký zdroj uchazečů byl při posledním procesu OVPM zvolen? Jak jej hodnotíte?*

Respondentovi je nabídnuta následující škála odpovědí:

- 1 – absolutně nevhodný
- 2 – nevhodný
- 3 – ani vhodný, ani nevhodný
- 4 – vhodný
- 5 – velice vhodný

Hypotéza je potvrzena, uvede-li majitel variantu odpovědi 4 nebo 5.

**Hypotézu H6.6** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jaká byla při posledním procesu OVPM zvolena forma oslovení uchazečů? Jak ji hodnotíte?*

Respondentovi je nabídnuta následující škála odpovědí:

- 1 – absolutně nevhodná
- 2 – nevhodná
- 3 – ani vhodná, ani nevhodná
- 4 – vhodná
- 5 – velice vhodná

Hypotéza je potvrzena, uvede-li majitel variantu odpovědi 4 nebo 5.

**Hypotézu H6.7** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jaké metody výběru byly při posledním procesu OVPM zvoleny? Jak je hodnotíte?*

Respondentovi je nabídnuta následující škála odpovědí:

- 1 – absolutně nevhodné
- 2 – nevhodné

3 – ani vhodné, ani nevhodné

4 – vhodné

5 – velice vhodné

Hypotéza je potvrzena, uvede-li majitel variantu odpovědi 4 nebo 5.

**Hypotézu H6.8** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byly při posledním procesu OVPM uchazeči průběžně evidováni?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

**Hypotézu H6.9** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 25:

*„Byla komunikace firmy s Vámi v průběhu výběrového řízení dostatečná?“*

Respondentům je nabídnuta následující škála:

- a. ano, zcela
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne, vůbec
- e. nevím, nechci odpovédět

Hypotéza je potvrzena, zvolí-li respondenti variantu „a“ či „b“.

**Hypotézu H6.10** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Kolik kol mělo poslední výběrové řízení?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, uvede-li majitel tři kola.

**Hypotézy H6.11.1, H6.11.2, H6.11.3** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jak probíhalo poslední výběrové řízení?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď.

Hypotéza H6.10.1 je potvrzena, uvede-li majitel, že byl součástí Předvýběr.

Hypotéza H6.10.2 je potvrzena, uvede-li majitel, že bylo součástí Testování.

Hypotéza H6.10.3 je potvrzena, uvede-li majitel, že byl součástí Ústní pohovor.

**Hypotézu H6.12** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Postoupil pracovník, který byl přijat naposledy, adaptační proces?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

**Hypotézu H6.13** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byl adaptační proces při posledním procesu OVPM předem naplánován?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

**Hypotézu H6.14** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byli pracovníkovi, který byl přijat naposledy, první den představeni všichni zaměstnanci firmy?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

**Hypotézu H6.15** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Bylo pracovníkovi, který byl přijat naposledy, první den formálně předáno pracoviště?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

**Hypotézu H6.16** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Bylo pracovníkovi, který byl přijat naposledy, první den formálně předáno pracovní vybavení?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

**Hypotéza H6.17.1** byla ověřována v rámci hypotézy H3.9.1.

**Hypotéza H6.17.2** byla ověřována v rámci hypotézy H3.9.2.



**Hypotézu H6.18.1** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byl pracovník, který byl přijat naposledy, první den seznámen s interními pravidly firmy?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

**Hypotézu H6.18.2** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byl pracovník, který byl přijat naposledy, první den seznámen s pracovním řádem?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

**Hypotézu H6.18.3** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byl pracovník, který byl přijat naposledy, první den seznámen s organizační strukturou firmy?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

**Hypotézu H6.18.4** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byl pracovník, který byl přijat naposledy, první den seznámen s pracovní rolí, kterou měl v organizaci zastávat?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

**Hypotézu H6.19** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byla při posledním procesu OVPM v rámci prvního dne zjištěna očekávání pracovníka?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

**Hypotézu H6.20** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Byl při posledním procesu OVPM nově přijatý pracovník v rámci adaptačního procesu postupně zaučován v pracovní činnosti?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

**Hypotézu H6.21** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Jak hodnotíte četnost průběžných setkání v rámci adaptačního procesu Vás a nově přijatého pracovníka při posledním procesu OVPM?*

Respondentovi je nabídnuta následující škála odpovědí:

- 1 – setkání se prakticky neuskutečnilo
- 2 – málo časté
- 3 – přiměřeně časté
- 4 – příliš časté
- 5 – setkávali jsme se neúnosně často

Hypotéza je potvrzena, uvede-li majitel variantu č. 3.

**Hypotézu H6.22** ověřujeme pomocí dotazníku pro zaměstnance otázkou č. 26:

*„Jak hodnotíte četnost průběžných setkání Vás a vedoucího v rámci Vašeho adaptačního procesu?“*

Respondentovi je nabídnuta následující škála odpovědí:

- 1 – setkání se prakticky neuskutečnilo
- 2 – málo časté
- 3 – přiměřeně časté
- 4 – příliš časté
- 5 – setkávali jsme se neúnosně často
- 9 – nevím, nechci odpovédět

Hypotéza je potvrzena, uvede-li pracovník variantu „3“.

**Hypotézu H6.23** ověřujeme na základě polostrukturovaného rozhovoru s majitelem otázkou:

*Uskutečnilo při posledním procesu OVPM v závěru adaptačního procesu Setkání Vás a pracovníka, při kterém byla uzavřena dohoda o pracovním výkonu?*

Respondentovi je ponechána volná odpověď. Hypotéza je potvrzena, odpoví-li majitel kladně.

## **Příloha 2 Plán polostrukturovaného rozhovoru s majitelem – baterie otázek**

Zde uvádíme jednotlivé otázky, na které hledáme v rámci polostrukturovaného rozhovoru s majitelem odpověď. Každá otázka má své pořadové číslo, které koresponduje s ověřovanou hypotézou.

Za některými otázkami je uvedena závorka s podmínkou – ta označuje, které hypotézy jsou ověřením/vyvrácením právě ověřované hypotézy také vyvráceny (otázky ověřující tyto hypotézy poté nebudou položeny). Např. u otázky č. 1.1 je uvedena podmínka (N-x1.2, x1.3, x1.4, x2.9) – první písmeno značí odpověď, která hypotézu vyvrací („N“ značí negaci; „0“ značí počet 0), za písmenem „x“ pak následuje číslo otázky, která nebude položena. Vzhledem k tomu, že některé otázky vyžadují podrobnější analýzu a nelze ihned určit, zda potvrzeny či vyvráceny, nejsou za některými otázkami uvedeny všechny podmínky.<sup>63</sup>

Vzhledem k tomu, že jsou v tomto plánu uvedeny veškeré čísla hypotéz, slouží zároveň i jako pomůcka pro vyhodnocení a orientaci.

### **1. Pracovní role**

- 1.1 *Role pracovníka, tedy to, co se od něj v podniku očekává, je popsána v tzv. profilu role. Má společnost formulovány profily rolí všech svých pracovníků?*  
(N-x1.2, x1.3, x1.4, x2.9)
- 1.2 *Jsou profily rolí formulovány písemně?*
- 1.3 *Souhlasíte s profily rolí svých zaměstnanců?*
- 1.4 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 1-3 –
- 1.5 *Požadavky na znalosti, dovednosti a zkušenosti, které jsou v podniku kladeny na pracovníka, jsou popsány v tzv. Specifikaci požadavků na zaměstnance. Má společnost formulovány Specifikace požadavků na všechny své zaměstnance?*  
(N-x1.6, x1.7, x1.8)
- 1.6 *Jsou Specifikace požadavků na zaměstnance formulovány písemně?* (N-x1.8)
- 1.7 *Souhlasíte s aktuálními specifikacemi požadavků na své zaměstnance?*
- 1.8 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 4-6 –

### **2. Řízení pracovního výkonu**

---

<sup>63</sup> Důvod existence těchto podmínek je snaha neptat se na zjevně nesmyslné otázky – např.: odpoví-li majitel, že nikdy neuzavřel dohodu o pracovním výkonu, je nesmyslné se ptát, jestli jsou v dohodách uvedeny kritéria posouzení minulého výkonu.

- 2.1 *Někteří vedoucí se svým podřízeným uzavírají tzv. dohodu o pracovním výkonu – stanoví v ní budoucí pracovní výkon zaměstnance, ale např. i jeho budoucí rozvoj či odměny, které může získat, odvede-li dohodnutý výkon. Uzavřel jste již někdy se svým zaměstnancem takovou dohodu? (N-x2.2, x2.3, x2.4.1-2.4.7, x2.5, x2.13, x4.5)*
- 2.2 *Máte aktuálně uzavřeny dohody o pracovním výkonu se svými zaměstnanci?*
- 2.3 *Byly všechny Dohody o pracovním výkonu z uplynulého roku formulovány písemně? (N-x2.4.1-2.4.7, x2.5)*
- 2.4 – viz studium dokumentů –
- 2.5 – viz studium dokumentů –
- 2.6 *Kolikrát bylo s každým zaměstnancem v uplynulém roce uskutečněno formální předem připravené setkání vedoucího s pracovníkem, při němž bylo posouzeno minulé období a pracovní výkon zaměstnance v něm a naplánován budoucí období a budoucí pracovní výkon a rozvoj zaměstnance? (0-x2.7, x2.8, x2.9, x2.10)*
- 2.7 *Došlo na každém Setkání v uplynulém roce k posouzení minulého výkonu pracovníka?*
- 2.8 *Došlo na každém Setkání v uplynulém roce k plánování budoucího výkonu pracovníka?*
- 2.9 *Došlo na každém Setkání v uplynulém roce k aktualizaci profilu role pracovníka?*
- 2.10 *Byly na každém Setkání v uplynulém roce formulovány dohody o budoucím výkonu pracovníka?*
- 2.11 *Jakým způsobem probíhala posouzení minulého výkonu v uplynulém roce?*
- 2.12 *Jakým způsobem bylo dosaženo výsledku hodnocení pracovního výkonu v uplynulém roce?*
- 2.13 *Byl pracovník v uplynulém roce po posouzení minulého výkonu odměněn dle předchozí Dohody?*
- 2.14 *Jakým způsobem byl plánován budoucí výkon v uplynulém roce?*
- 2.15 *Byly v uplynulém roce stanoveny pracovní cíle zaměstnance? Pokud ano, jakým způsobem?*
- 2.16 *Byly v uplynulém roce stanoveny cíle zaměstnance z oblasti rozvoje a vzdělávání? Pokud ano, jakým způsobem? (N-x3.6)*
- 2.17 *Jak hodnotíte Vaši komunikaci s pracovníky v uplynulém roce?*

- 1 – žádná – komunikace neprobíhala
- 2 – nedostatečná – komunikace probíhala v malé míře
- 3 – dostatečná – komunikace probíhala tak akorát
- 4 – přílišná – komunikace probíhala ve velké míře
- 5 – neúnosná – komunikace probíhala v příliš velké míře

2.18 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 7 –

2.19 *Považujete Vaši komunikaci se zaměstnanci v uplynulém roce za dostatečnou?*

- a. ano, zcela
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne, vůbec
- e. nevím, nechci odpovědět

2.20 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 8 –

2.21 *Splnil-li pracovník svůj pracovní cíl v průběhu období v uplynulém roce, obdržel odměnu? Pokud ano, kdy?*

2.22 *Splnil-li pracovník svůj rozvojový cíl v průběhu období v uplynulém roce, obdržel odměnu? Pokud ano, kdy?*

2.23 *Kdy a jakým způsobem jste řešili případné problémy ovlivňující pracovní výkon zaměstnance v uplynulém roce?*

2.24 *Vedl jste si v uplynulém roce poznámky o výkonu svých zaměstnanců?*

2.25 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 9 –

### **3. Vzdělávání a rozvoj**

3.1 *Rozdíl mezi skutečnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi zaměstnance a mezi požadovanými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi zaměstnance se nazývají vzdělávací potřebou. Jakým způsobem byly stanoveny vzdělávací potřeby v uplynulém roce?*

3.2 – viz předchozí otázka –

3.3 *Měl pracovník v uplynulém roce možnost navrhnout vlastní vzdělávání dle svého uvážení? (N-x3.4)*

3.4 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 10 –

3.5 *Jednotlivé vzdělávací a rozvojové aktivity se sepisují do tzv. plánů vzdělávání a rozvoje. Byly takové plány formulovány i ve Vaší organizaci? Pokud ano, byly tyto plány vzdělávání a rozvoje formulovány písemně? (N-x3.7.1, x3.7.2)*

- 3.6 *Byly rozvojové cíle v uplynulém roce formulovány na základě zjištěných vzdělávacích potřeb?*
- 3.7 – viz studium dokumentů –
- 3.8 – otázka ověřena O2.4.6 –
- 3.9
- 3.9.1 *Byli všichni pracovníci nejpozději v den svého nástupu do pracovního poměru proškoleni v BOZP?*
- 3.9.2 *Byli všichni pracovníci nejpozději v den svého nástupu do pracovního poměru proškoleni v PO?*
- 3.10 *Podstoupili všichni pracovníci, kteří používají firemní automobil, školení řidičů?*
- 3.11
- 3.11.1 *Jsou všichni pracovníci aktuálně proškoleni v BOZP?*
- 3.11.2 *Jsou všichni pracovníci aktuálně proškoleni v PO?*
- 3.12 *Mají všichni pracovníci, kteří používají firemní automobil, aktuální školení řidičů?*

#### **4. Odměňování a motivace**

- 4.1 *Jak byla stanovena mzda, která byla pracovníkovi v uplynulém roce vyplácena? (N-x4.2, x4.3)*
- 4.2 – viz studium dokumentů –
- 4.3 *Jak byl stanoven způsob určení výše vyplácené pohyblivé složky mzdy?*
- 4.4 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 11 –
- 4.5 *Splnil-li pracovník v uplynulém roce pracovní cíl stanovený v dohodě, byl odměněn dle dohody o pracovním výkonu?*
- 4.6 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 12 –
- 4.7 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 13 –
- 4.8 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 14 –
- 4.9 *Jak byla stanovena pracovní doba zaměstnanců v uplynulém roce? (N-x4.10)*
- 4.10 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 15 –
- 4.11 *Pracuje dle Vašeho názoru organizace na své dobré pověsti?*
- 4.12 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 16 –
- 4.13 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 17 –
- 4.14 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 18 –

- 4.15 *Měli pracovníci v uplynulém roce možnost sami si uspořádat své pracoviště?*
- 4.16 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 19 –
- 4.17 *Měli pracovníci v uplynulém roce možnost navrhnout opatření, která vedla k optimalizaci jejich pracoviště?*
- 4.18 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 20 –
- 4.19 *Jak byste ohodnotil pracovní rozvoj svých pracovníků ve firmě za uplynulý rok?*

- 1 – žádný nebyl
- 2 – nedostatečný
- 3 – ani dostatečný, ani nedostatečný
- 4 – dostatečný
- 5 – více než dostatečný

- 4.20 *Jak byste ohodnotil vzdělávání pracovníků ve firmě za uplynulý rok?*

- 1 – žádné nebylo
- 2 – nedostatečné
- 3 – ani dostatečné, ani nedostatečné
- 4 – dostatečné
- 5 – více než dostatečné

- 4.21 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 21 –

- 4.22 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 22 –

- 4.23 *Měli pracovníci v uplynulém roce možnost zapůjčit si firemní automobil pro osobní účely?*

- 4.24 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 23 –

- 4.25 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 24 –

## **5. Péče o zaměstnance**

## **6. Obsazování volného pracovního místa**

- 6.1 *Proces Obsazování volného pracovního místa (laicky „výběrové řízení“ zahrnuje veškeré kroky při hledání nového pracovníka, tedy od oslovování a získávání uchazečů přes výběr nejvhodnějšího uchazeče, přijetí uchazeče až po jeho adaptaci (zaučení). Byl poslední proces OVPM předem naplánován? (N-x6.3)*

- 6.2

- 6.2.1 *Byl v rámci posledního procesu OVPM předem naplánován proces oslovování a získávání uchazečů?*
- 6.2.2 *Byl v rámci posledního procesu OVPM předem naplánován proces výběru uchazečů?*
- 6.2.3 *Byl v rámci posledního procesu OVPM předem naplánován adaptační proces?*
- 6.3 *Byl plán posledního procesu OVPM formulován písemně?*
- 6.4 *Jak byly při poslední procesu OVPM stanoveny požadavky na uchazeče?*
- 6.5 *Jaký zdroj uchazečů byl při posledním procesu OVPM zvolen? Jak jej hodnotíte?*
- 1 – absolutně nevhodný
- 2 – nevhodný
- 3 – ani vhodný, ani nevhodný
- 4 – vhodný
- 5 – velice vhodný
- 6.6 *Jaká byla při posledním procesu OVPM zvolena forma oslovení uchazečů? Jak ji hodnotíte? (H6.7) Byly při posledním procesu OVPM uchazeči průběžně evidováni?*
- 1 – absolutně nevhodná
- 2 – nevhodná
- 3 – ani vhodná, ani nevhodná
- 4 – vhodná
- 5 – velice vhodná
- 6.7 *Jaké metody výběru byly při posledním procesu OVPM zvoleny? Jak je hodnotíte?*
- 1 – absolutně nevhodné
- 2 – nevhodné
- 3 – ani vhodné, ani nevhodné
- 4 – vhodné
- 5 – velice vhodné
- 6.8 *Byly při posledním procesu OVPM uchazeči průběžně evidováni?*
- 6.9 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 25 –
- 6.10 *Kolik kol mělo poslední výběrové řízení?*
- 6.11 *Jak probíhalo poslední výběrové řízení?*



- 6.12 *Postoupil pracovník, který byl přijat naposledy, adaptační proces?*
- 6.13 *Byl adaptační proces při posledním procesu OVPM předem naplánován?*
- 6.14 *Byli pracovníkovi, který byl přijat naposledy, první den představeni všichni zaměstnanci firmy?*
- 6.15 *Bylo pracovníkovi, který byl přijat naposledy, první den formálně předáno pracoviště?*
- 6.16 *Bylo pracovníkovi, který byl přijat naposledy, první den formálně předáno pracovní vybavení?*
- 6.17
- 6.17.1 – již ověřováno H3.9.1 –
- 6.17.2 – již ověřováno H3.9.2 –
- 6.18
- 6.18.1 *Byl pracovník, který byl přijat naposledy, první den seznámen s interními pravidly firmy?*
- 6.18.2 *Byl pracovník, který byl přijat naposledy, první den seznámen s pracovním řádem?*
- 6.18.3 *Byl pracovník, který byl přijat naposledy, první den seznámen s organizační strukturou firmy?*
- 6.18.4 *Byl pracovník, který byl přijat naposledy, první den seznámen s pracovní rolí, kterou měl v organizaci zastávat?*
- 6.19 *Byla při posledním procesu OVPM v rámci prvního dne zjištěna očekávání pracovníka?*
- 6.20 *Byl při posledním procesu OVPM nově přijatý pracovník v rámci adaptačního procesu postupně zaučován v pracovní činnosti?*
- 6.21 *Jak hodnotíte četnost průběžných setkání v rámci adaptačního procesu Vás a nově přijatého pracovníka při posledním procesu OVPM?*
- 1 – setkání se prakticky neuskutečnilo
- 2 – málo časté
- 3 – přiměřeně časté
- 4 – příliš časté
- 5 – setkávali jsme se neúnosně často
- 6.22 – viz dotazník pro zaměstnance, ot. č. 26 –

*6.23 Uskutečnilo při posledním procesu OVPM v závěru adaptačního procesu Setkání Vás a pracovníka, při kterém byla uzavřena dohoda o pracovním výkonu?*

## Příloha 3 Dotazník pro zaměstnance

### Dotazník pro zaměstnance

**1. Role pracovníka, tedy to, co se od pracovníka v podniku očekává, bývá formulován v tzv. Profilu role zaměstnance. Je profil Vaší role formulován?**

- a. ano
- b. ne (pokračujte, prosím, přímo na otázku č. 4)
- c. nevím, nechci odpovědět (pokračujte, prosím, přímo na otázku č. 4)

*Poznámky:*.....

**2. Jste se svým aktuálním Profilem role seznámen/a?**

- a. ano
- b. ne (pokračujte, prosím, na otázku č. 4)
- c. nevím, nechci odpovědět (pokračujte, prosím, na otázku č. 4)

*Poznámky:*.....

**3. Souhlasíte se svým aktuálním Profilem role?**

- a. ano, zcela
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne, vůbec
- e. nevím, nechci odpovědět

*Poznámky:*.....

**4. Požadavky na znalosti, dovednosti a zkušenosti, které jsou v podniku kladeny na pracovníka, jsou popsány v tzv. Specifikaci požadavků na zaměstnance. Je Specifikace požadavků na Vás formulována?**

- a. ano
- b. ne (pokračujte, prosím, na otázku č. 7)
- c. nevím, nechci odpovědět (pokračujte, prosím, na otázku č. 7)

*Poznámky:*.....

**5. Jste se Specifikací požadavků na Vás seznámen/a?**

- a. ano
- b. ne (pokračujte, prosím, na otázku č. 7)
- c. nevím, nechci odpovědět (pokračujte, prosím, na otázku č. 7)

*Poznámky:*.....

**6. Souhlasíte se Specifikací požadavků na pracovníka, která se Vás týká?**

- a. ano, zcela
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne, vůbec
- e. nevím, nechci odpovědět

*Poznámky:*.....

**7. Považujete komunikaci Vašeho nadřízeného s Vámi v uplynulém roce za dostatečnou?**

- a. ano, zcela
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne, vůbec
- e. nevím, nechci odpovědět

*Poznámky:*.....

**8. Koordinoval Vás Váš nadřízený v uplynulém roce dostatečně?**

- a. ano, zcela
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne, vůbec
- e. nevím, nechci odpovědět

*Poznámky:*.....

**9. Vedl/a jste si v uplynulém roce poznámky o svém pracovním výkonu?**

- a. ano
- b. ne
- c. nevím, nechci odpovědět

*Poznámky:*.....

**10. Mohl/a jste v uplynulém roce navrhnout vlastní vzdělávání dle svého uvážení?**

- a. ano
- b. ne
- c. nevím, nechci odpovědět

*Poznámky:*.....

**11. Jaký máte názor na výši Vaší měsíční mzdy za uplynulý rok v porovnání s jinými zaměstnavateli?**

- 1 – velice nízká

- 2 – nízká
- 3 – stejná, srovnatelná
- 4 – vysoká
- 5 – velice vysoká
- 9 – nevím, nechci odpovědět

*Poznámky:*.....  
.....

**12. Jakou pro Vás měla práce, kterou jste vykonával/a v uplynulém roce, hodnotu?**

- 1 – absolutně bez hodnoty
- 2 – nedostatečně hodnotná
- 3 – ani hodnotná, ani bez hodnoty
- 4 – velice hodnotná
- 5 – maximálně hodnotná
- 9 – nevím, nechci odpovědět

*Poznámky:*.....  
.....

**13. Jak pro Vás byla práce, kterou jste vykonával/a v uplynulém roce, zajímavá?**

- 1 – absolutně nezajímavá
- 2 – málo zajímavá
- 3 – ani zajímavá, ani nezajímavá
- 4 – zajímavá
- 5 – maximálně zajímavá
- 9 – nevím, nechci odpovědět

*Poznámky:*.....  
.....

**14. Jak hodnotíte adekvátnost pracovní zátěže, které jste byl/a v uplynulém roce vystaven/a?**

- 1 – neadekvátní – pracovní zátěž byla příliš vysoká
- 2 – málo adekvátní – pracovní zátěž byla poměrně vysoká
- 3 – adekvátní – pracovní zátěž byla tak akorát
- 4 – málo adekvátní – pracovní zátěž byla poměrně nízká
- 5 – neadekvátní – pracovní zátěž byla příliš nízká
- 9 – nevím, nechci odpovědět

*Poznámky:*.....  
.....

**15. Mohl/a jste si v uplynulém roce uspořádat pracovní dobu dle svého uvážení?**

- a. ano
- b. ne
- c. nevím, nechci odpovědět

Poznámky:.....  
.....

**16. Pracuje dle Vašeho názoru organizace na své dobré pověsti?**

- a. ano, zcela
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne, vůbec
- e. nevím, nechci odpovědět

Poznámky:.....  
.....

**17. Jak hodnotíte kvalitu pracovního vybavení, které Vám bylo k práci poskytnuto?**

- 1 – absolutně nekvalitní
- 2 – nekvalitní
- 3 – ani kvalitní, ani nekvalitní
- 4 – kvalitní
- 5 – velice kvalitní
- 9 – nevím, nechci odpovědět

Poznámky:.....  
.....

**18. Jak hodnotíte kvalitu pracovního prostředí, ve kterém pracujete?**

- 1 – absolutně nekvalitní
- 2 – nekvalitní
- 3 – ani kvalitní, ani nekvalitní
- 4 – kvalitní
- 5 – velice kvalitní
- 9 – nevím, nechci odpovědět

Poznámky:.....  
.....

**19. Měl/a jste v uplynulém roce možnost si sám/sama uspořádat své pracoviště?**

- a. ano
- b. ne
- c. nevím, nechci odpovědět

Poznámky:.....  
.....

**20. Měl/a jste v uplynulém roce možnost navrhnout opatření, která vedla k optimalizaci Vašeho pracoviště?**

- a. ano
- b. ne
- c. nevím, nechci odpovědět

*Poznámky:*.....  
.....

**21. Jak hodnotíte svůj pracovní rozvoj ve firmě za uplynulý rok?**

- 1 – žádný nebyl
- 2 – nedostatečný
- 3 – ani dostatečný, ani nedostatečný
- 4 – dostatečný
- 5 – více než dostatečný
- 9 – nevím, nechci odpovědět

*Poznámky:*.....  
.....

**22. Jak hodnotíte své vzdělávání ve firmě za uplynulý rok?**

- 1 – žádné nebylo
- 2 – nedostatečné
- 3 – ani dostatečné, ani nedostatečné
- 4 – dostatečné
- 5 – více než dostatečné
- 9 – nevím, nechci odpovědět

*Poznámky:*.....  
.....

**23. Měl/a jste v uplynulém roce možnost zapůjčit si firemní automobil pro osobní účely?**

- a. ano
- b. ne (pokračujte, prosím, na otázku č. 25)
- c. nevím, nechci odpovědět (pokračujte, prosím, na otázku č. 25)

*Poznámky:*.....  
.....

**24. Jak hodnotíte cenu za zapůjčení firemního automobilu pro osobní účely?**

- 1 – nepříznivá – cena je moc vysoká
- 2 – poměrně nepříznivá – cena je poměrně vysoká
- 3 – ani příznivá, ani nepříznivá – cena není ani vysoká, ani nízká
- 4 – poměrně příznivá – cena je poměrně nízká
- 5 – příznivá – cena je velice nízká
- 9 – nevím, nechci odpovědět

*Poznámky:*.....  
.....

**25. Byla komunikace firmy s Vámi v průběhu výběrového řízení dostatečná?**

- a. ano, zcela
- b. spíše ano
- c. spíše ne





## **Příloha 4 Plán studia dokumentů**

### **Dokumenty, které jsou použity pro ověření hypotéz, jsou:**

1. dohoda o pracovním výkonu z uplynulého roku,
2. aktuální plány vzdělávání a rozvoje.

### **1. Dohody o pracovním výkonu z uplynulého roku**

#### 2.4 Zkoumáme, zda jsou v dokumentech přítomny:

- 2.4.1 Pracovní cíle
- 2.4.2 Kritéria úspěšného výkonu
- 2.4.3 Způsob posouzení úspěšného výkonu
- 2.4.4 Odměna dle splnění cílů
- 2.4.5 Propojení cílů pracovníka s podnikovými cíli
- 2.4.6 Plán rozvoje
- 2.4.7 Závazky ze strany zaměstnavatele

#### 2.5 Zjišťujeme, zda formulované cíle v dokumentech splňují následující charakteristiky: Specifické, Měřitelné, Dosažitelné, Důležité a Termínované.

#### 4.2 Zjišťujeme, zda je v dohodách stanoven způsob, kterým se určuje výše vyplácené pohyblivé složky mzdy.

### **2. Aktuální plány vzdělávání a rozvoje**

#### 3.7

- 3.7.1 Zjišťujeme, zda jsou ve všech dokumentech obsaženy rozvojové cíle.
- 3.7.2 Zjišťujeme, zda jsou ve všech dokumentech uvedeny způsoby uskutečnění rozvojových cílů.

## **Příloha 5 Informace pro respondenty**

### ***Informace pro respondenta rozhovoru:***

- rozhovor je stěžejní součástí mé diplomové práce;
- rozhovor bude nahráván, v diplomové práci se pak objeví přepis;
- veškeré případné citlivé informace budou v přepisu cenzurovány – jména osob, jména klientů, atp.;
- přepis rozhovoru bude majiteli před zveřejněním poskytnut k odsouhlasení;
- po dokončení majiteli poskytnu výsledky práce.

### ***Informace pro respondenty dotazníkového šetření:***

- prosím o vyplnění tohoto dotazníku, jedná se o důležitou součást mé diplomové práce;
- výsledky se objeví v mé diplomové práci, která bude veřejně dostupná;
- nebudete-li chtít odpovídat na některou otázku, nemusíte odpovídat – u všech je varianta „nevím, nechci odpovídat“;
- nikde nebudu uvádět žádné Vaše údaje ani informace, které by mohl vést k Vaší identifikaci;
- nikomu nebudu poskytovat Vaše vyplněné dotazníky, všude se objeví pouze souhrnné výsledky;
- nicméně vzhledem k nízkému počtu respondentů nejsem schopen zaručit Vám stoprocentní anonymitu, a proto:
  - sdělte pouze to, co chcete sdělit;
  - sdělte pouze to, co může vědět Váš kolega;
  - sdělte pouze to, co může vědět Váš vedoucí;
- budete-li mít jakékoliv dotazy, ptejte se.

## **Příloha 6 Přepis polostrukturovaného rozhovoru s majitelem společnosti**

### ***Poznámky:***

- Tazatel měl již před rozhovorem informace o průběhu výběrového řízení, v rozhovoru je proto zmínil tazatel, respondent je potvrdil, příp. doplnil.
- V přepisu rozhovoru byla vymazána jména a informace, které mohou být považovány za citlivé. Tyto informace však nejsou pro výzkum relevantní.
- Řádky jsou číslované.
- Písmenem „T“ je označen tazatel, písmenem „R“ je označen respondent.

- 1 T: Takže...jak jsem říkal...ten rozhovor... rozhovor budu nahrávat, nicméně potom  
2 ho přepíšu, vymažu nějaké citlivé informace a dám ti ho ke kontrole. Když mi ho  
3 odsouhlasíš, tak ho pak hodím do diplomky.
- 4 R: Jasně, souhlasím.
- 5 T: Super. Takže...role pracovníka – tedy to, co se od toho pracovníka v podniku  
6 očekává, je popsáno v takzvaném Profilu role. Má společnost formulovány profily  
7 rolí všech svých pracovníků?
- 8 R: *(kroučí hlavou a tázavě se dívá)*
- 9 T: Takže nemá.
- 10 R: Měla by mít?
- 11 T: No, ano i ne, to totiž záleží na personálním systému v té dané společnosti. Jen si  
12 něco poznačím. *(zapisuje si)* Teďka: požadavky na znalosti, dovednosti  
13 a zkušenosti, které jsou v podniku kladeny na toho pracovníka, jsou zase popsány  
14 ve Specifikaci požadavků na zaměstnance – to je zase terminus technicus. Má  
15 společnost formulovány tady ty Specifikace požadavků na všechny své  
16 zaměstnance?
- 17 R: *(kroučí hlavou a tázavě se dívá)*
- 18 T: Takže nemá.
- 19 R: Měla by mít? A když není, tak je to špatně?
- 20 T: Zase – záleží na tom personálním systému v té společnosti.
- 21 R: A dokážeš mi to třeba nastavit?
- 22 T: No, tím se právě zabývám v té své práci. Takže jo.

- 23 R: *(přikyvuje)*
- 24 T: Někteří vedoucí se svým podřízeným uzavírají tzv. dohodu o pracovním výkonu –  
25 stanoví v ní budoucí pracovní výkon zaměstnance, ale i například jeho budoucí  
26 rozvoj nebo odměny, které může získat, odvede-li dohodnutý výkon...
- 27 R: Žádnou dohodu...
- 28 T: ...uzavřela jsi někdy se zaměstnancem takovou dohodu?
- 29 R: Ne...ani nevím, že se to má dělat.
- 30 T: To je zase...
- 31 R: ...jakoby interní, že?
- 32 T: ...to je zase...jakože styl řízení...jako speciální. Já teď jakože testuju, jestli ten styl  
33 řízení je takový, jak jsem já naplánoval. Takže tím je jasné tady tohle... *(zapisuje*  
34 *si)*
- 35 R: *(čeká)*
- 36 T: Ehm...kolikrát bylo s každým zaměstnancem v uplynulém roce uskutečněno  
37 formální předem připravené setkání – tebe a pracovníka – při němž bylo posouzeno  
38 minulé chování...ehm...a minulý pracovní výkon za minulé období, a zároveň  
39 naplánován budoucí pracovní výkon...
- 40 R: *(přikyvuje)*
- 41 T: ...jo? Takže sis sedla, vzala sis *(jméno vymazáno)*, sedla sis s ním  
42 a...ehm...v podstatě jste se podívali na předchozí půlrok nebo na předchozí rok  
43 nebo nějaké období a řekli jste si: „Oukej, tak tohle tohle tohle jsi udělal takhle  
44 a takhle...“ a...ehm...bavili jste se o těch chybách a takhle a zároveň jste se  
45 podívali do budoucna, žes řekla: „Teďka jsme nabrali prostě nové klienty  
46 a potřebuji, abys dělala...prostě...účetnictví těmto zákazníkům.“
- 47 R: To asi jo, něco takového jako neformálního jako děláme, no.
- 48 T: Takže neformálního jo...
- 49 R: Uhm... *(citoslovce souhlasu)*
- 50 T: ...ale formální...
- 51 R: ...ne...
- 52 T: ...formální ne. Ehm. Takže... *(zapisuje si)* A jakým způsobem probíhalo posouzení  
53 minulého výkonu toho pracovníka v uplynulém roce?

54 R: Tak to jsem nedělala, my jsme spíš jakoby řešili, že budou třeba nové firmy...a že  
55 jestli se to zvládne nebo jakým způsobem budeme v té firmě jako pokračovat dál.

56 T: Jasně, takže minulý výkon... *(odmlka)*

57 R: ...se nehodnotil.

58 T: ...se nehodnotil...aaa...dobře *(zapisuje si)*...a jakým teda způsobem byl plánován  
59 ten budoucí výkon – tys o tom už teďka mluvila?

60 R: No spíš jako že jsme si řekli, že máme nové firmy, jestli to zvládneme, kdo to  
61 zvládne...to je ono?

62 T: Ehm...a...tys jim to dala příkazem, nebo jste se jakože dohodli, kdo si to chce  
63 vzít...

64 R: Ne, to rozhodnutí zůstalo na mě.

65 T: Uhm *(citoslovce souhlasu; zapisuje si)*...oukej. *(zapisuje si)* Tak, jak hodnotíš tvoji  
66 komunikaci s pracovníky v uplynulém roce? A mám tu škálu, jakože 1 – žádná  
67 komunikace neprobíhala; 2 – nedostatečná, komunikace probíhala v malé míře; 3 –  
68 dostatečná, komunikace probíhala tak akorát; přílišná komunikace – probíhala ve  
69 velké míře; a neúnosná komunikace – probíhala v příliš velké míře.

70 R: Tak akorát.

71 T: Tak akorát, jo?

72 R: *(přikyvuje)*

73 T: Ehm...považuješ tvoji koordinaci zaměstnanců v uplynulém roce za dostatečnou?

74 R: Ano.

75 T: A „ano zcela“ nebo „spíše ano“?

76 R: *(smích)*

77 T: Zase – ano, zcela; spíše ano; spíše ne; a vůbec. *(ukazuje respondentovi škálu)*

78 R: Ano, zcela.

79 T: Splnil-li nějaký...jo...splnil-li pracovník svůj pracovní cíl v průběhu období  
80 v uplynulém roce, obdržel odměnu?

81 R: Ano.

82 T: A kdy, pokud ano?

83 R: Vlastně...v dubnu, protože jsme měli v březnu hodně práce, takže v dubnu měli  
84 odměnu.

85 T: Takže v rámci...

86 R: Jednou za rok jakoby.

87 T: Jednou za rok. (*zapisuje si*) Jedenkrát za rok...aaa...to bylo...ta odměna byla za  
88 jaké období?

89 R: Za tři měsíce.

90 T: Za tři měsíce.

91 R: Leden až březen.

92 T: Leden až březen. Oukej. Ehm. Jestliže splnil pracovník svůj rozvojový cíl  
93 v průběhu období...měli jste stanovené nějaké rozvojové cíle?

94 R: (*kroutí hlavou*)

95 T: Ehm...kdy a jakým způsobem jste řešili případné problémy ovlivňující pracovní  
96 výkon zaměstnance v uplynulém roce...

97 --- přerušeni rozhovoru ---

98 T: My jsme skončili...tady: Kdy a jakým způsobem jste řešili případné problémy  
99 ovlivňující výkon zaměstnance v uplynulém roce? Když byl nějaký problém a tys  
100 věděla, že to má prostě ten vliv na výkon toho zaměstnance, nebo když ten  
101 zaměstnanec měl nějaký problém, jakým způsobem jste to řešili?

102 R: Pohovorem...

103 T: Pohovorem...a kdy?

104 R: Tak...v průběhu toho problému, nebo jak kdy?

105 T: No tak jedno je, jestli bylo nějaké prostě třeba naplánované setkání za týden nebo...

106 R: Ne...hned jak se přišlo na problém, tak se to řešilo.

107 T: Tak... (*zapisuje si*) ehm...vedla sis poznámky o výkonu svých zaměstnanců?

108 R: Ne.

109 T: Ani o tom, co udělali nebo tak.

110 R: Poznámky ne.

111 T: Ehm...dobře. (*zapisuje si*)

112 R: Nebo myslíš jak jako?

113 T: Jojojo, poznámky...

114 R: No jako mám harmonogram, mám seznam toho, co je potřeba udělat a když je ten  
115 úkol splněný, tak si to odškrtneme za ten měsíc.

116 T: Aaaa, jo... Ale zpětně za to jak co kdy udělali...

117 R: ...ne, ne...

118 T: ...nebo kde udělali chybu nebo tak.

119 R: Ne.

120 T: Dobře. Ehm. Jakým způsobem jako stanovuješ, jakým způsobem budou *pracovníci*  
121 vzdělávání? Máš jako něco, co by měli znát a něco co aktuálně znají...jo?...třeba,  
122 příklad...

123 R: Jakým způsobem? Když mi přijde nabídka na školení a já zjistím, že je to pro  
124 *pracovníky* by to mohlo být...jako pracovní přínos, tak se toho školení zúčastní.  
125 Takže nahodile podle potřeby podle toho, jak se mění aktuální účetní a daňové  
126 zákony.

127 T: Ehm...jo...a ty je na to školení pošleš, nebo jim řekneš, že by bylo dobré, aby si na  
128 to školení zašli...

129 R: Ne, já je tam pošlu.

130 T: Uhm (*citoslovce souhlasu; zapisuje si*). A...takže ten zdroj, nebo jako ten důvod je  
131 většinou, že se něco změní – tys říkala ty legislativní nějaké že se změní...a bývá  
132 někdy ten zdroj třeba v tom, že udělá nějakou chybu ten člověk...

133 R: ...ne...

134 T: ...anebo že víš, že třeba se něco plánuje a že *pracovníci* budou potřebovat něco  
135 umět...

136 R: Tak třeba když je ta nová legislativa – třeba to kontrolní hlášení. Vím, že ta  
137 povinnost je nová, tak půjdou na školení.

138 T: Jasně. (*zapisuje si*) Měli *pracovníci* v tom uplynulém roce možnost navrhnout  
139 vlastní nějaké vzdělávání dle svého uvážení? Přijít s nějakým návrhem nebo takhle

140 R: Ehm...jako školení – ne. Nebo neměli...nevím jestli neměli možnost, ale neudělali  
141 to,... (*zbytek věty vymazán*)

142 T: Jo, no spíš jako jestli...takhle, kdyby za tebou došli ten uplynulý rok a řekli: „Nám  
143 se líbí tohle školení...“ Jestli jako měli vůbec možnost za tebou takhle dojít a říct,  
144 že něco chcou.

145 R: Ano, možnost měli, možnost měli, ale..

146 T: ...ale neudělali to...

147 R: ...neudělali to...

148 T: *(věta vymazána)*

149 R: Spíš jako dají na to, co jim já doporučím nebo co jim najdu.

150 T: Uhm *(citoslovce souhlasu, zapisuje si)*...ehm...tys říkala, že to probíhá jako

151 nahodile, takže žádný plán vzdělávání a rozvoje...

152 R: ...ne...

153 T: ...jako nemáte...

154 R: ...ne...

155 T: ...jako že byste si řekli: Tak na příští rok projdete tímhle školením, tímhle

156 školením...nemáte nic takovýho...jasný

157 R: ...ne... No jako 90 % školení probíhá ode mě – já si s nima sednu a za hodinu jim

158 řeknu...probíhá to na konkrétních věcech.

159 T: Uhm *(citoslovce souhlasu)*. Tak teďka: při nástupu jestli byli všichni pracovníci při

160 nástupu proškoleni v BOZP

161 R: Ano.

162 T: V požární ochraně.

163 R: Ano.

164 T: A podstoupili všichni pracovníci, kteří používají firemní automobil, školení řidičů?

165 R: Ano.

166 T: Takže to bylo, když nastoupili, a teďka jestli jsou všichni aktuálně proškoleni v tom

167 BOZP...

168 R: Ano.

169 T: A v té požární ochraně?

170 R: Ano.

171 T: A mají všichni pracovníci, kteří používají firemní automobil, aktuální to školení

172 řidičů?

173 R: Ano.



174 T: Ehm...něco k odměňování. Jakým způsobem je stanovena mzda, která je tomu  
175 pracovníkovi vyplácena...nebo jako v uplynulém roce zase mu byla vyplácena.

176 R: Tak stanovena měsíční mzda.

177 T: ...uhm (*citoslovce souhlasu*)...měsíční...a fixní nějaká nebo...

178 R: Ano.

179 T: Takže pevná, pohyblivá složka – nic takového tam není.

180 R: Ne.

181 T: Dobře. Takže...a jakým způsobem byla stanovena pracovní doba zaměstnanců  
182 v tom uplynulém roce?

183 R: Tak tu jsme stanovili při nástupu.

184 T: A jako jak byla...jakou mají pracovní dobu?

185 R: Osmihodinovou.

186 T: Osmihodinovou...a...mají tam nějakou flexibilitu – možnost nějaké flexibility té  
187 pracovní doby?

188 R: Ano, mají, v závislosti na tom, jak (*jméno vymazáno*) jede autobus. Že nemusí  
189 chodit na sedm, ale může přijít na půl osmé, protože je to pro něj pohodlnější  
190 ohledně cestování.

191 T: Jasně, ale že by měli možnost si úplně dle svého uvážení stanovovat, kdy přijdou  
192 do práce...tak to nemají.

193 R: Ne. To ne.

194 T: Pracuje, dle tvého názoru, organizace na své dobré pověsti?

195 R: Ano.

196 T: A...jo...měli pracovníci v uplynulém roce možnost sami si uspořádat to  
197 pracoviště?

198 R: Nooo, tak, asi ne. No, možná částečně, asi ne ale, tam je to celkově jako dané – ty  
199 stoly. Jakože se tam...ne.

200 T: Tak tam je to tím, že tam jsou dvě pracoviště, že?

201 R: Tak.

202 T: ...na jednom...jako v jedné místnosti, takže...

203 R: Uhm (*citoslovce souhlasu*)...

204 T: ...takže to. A měli aspoň možnost navrhnout nějaká opatření, která vedla  
205 k optimalizaci toho pracoviště?

206 R: Ano, třeba skříňky si můžou nebo větší stůl...

207 T: ...když mají nějaký problém, tak si můžou říct a ty jim...se nějak dohodnete...

208 R: ...ano...ano....

209 T: (*zapisuje si*) Jak bys ohodnotila pracovní rozvoj těch svých zaměstn...pracovníků  
210 ve firmě za uplynulý rok? A tady máš škálu (*ukazuje škálu*): „žádný nebyl“ – nebo  
211 až „více než dostatečný“, s tím že střed je „ani dostatečný, ani nedostatečný“.

212 R: Čtverka – dostatečný.

213 T: Čtverka (*zapisuje si*)...a jak bys ohodnotila vzdělávání pracovníků ve firmě za  
214 uplynulý rok? To byl pracovní rozvoj, teďka je vzdělávání...jejich...

215 R: No...jako dostatečné, nebo nevím...nevidím to tam (*hledá škálu*) čtverku –  
216 dostatečné.

217 T: Dostatečné – zase stejná škála...takže dostatečné.

218 R: Uhm (*citoslovce souhlasu*).

219 T: A měli ti zaměstnanci možnost zapůjčit si firemní automobil pro osobní účely?

220 R: Ano.

221 T: Oba dva?

222 R: Víceméně ano, ale (*jméno vymazáno*) to třeba nevyužil, ale ta možnost tam je pro  
223 oba.

224 T: Jasný...a...ehm...teďka něco k tomu poslednímu výběrku. Říká se tomu – nebo já  
225 to nazývám – obsazování volného pracovního místa – a zahrnuje to úplně všechno  
226 od zveřejnění inzerátu, přes oslovování těch uchazečů...

227 R: Uhm (*citoslovce souhlasu*).

228 T: ...přes ten samotný výběr toho nejvhodnějšího uchazeče...až po jeho přijetí  
229 a adaptační proces, jo?

230 R: Uhm (*citoslovce souhlasu*).

231 T: Byl ten poslední proces předem naplánován?

232 R: Ano.

233 T: A...bylo v rámci toho procesu teda naplánováno: oslovování a získávání uchazečů?

234 R: Ano.

235 T: Výběr uchazečů?  
236 R: Ano.  
237 T: A byl naplánován adaptační proces?  
238 R: Ano.  
239 T: Jo?  
240 R: *(přikyvuje)*  
241 T: A byl ten plán formulován písemně?  
242 R: Ne.  
243 T: *(zapisuje si)* Jak byly stanoveny...stanoveny požadavky na uchazeče? Jakým  
244 způsobem sis řekla: Tak ten...nebo z čehos vycházela, když sis řekla: Tak bude  
245 mít...potřebujeme, aby měl vysokou školu, aby měl tohle...  
246 R: No, z toho, že pracujeme v účetnictví, tak by měl mít ekonomické vzdělání.  
247 T: Uhm *(citoslovce souhlasu)*.  
248 R: ...a nejlépe vysokoškolské ekonomické vzdělání...vzhledem k té profesi, kterou  
249 vykonáváme.  
250 T: Jasně...a podle vlastního uvážení jsi to tak nějak...nebo...tak to zákonem dané  
251 není.  
252 R: Podle vlastního uvážení, no...asi jo.  
253 T: Ehm...jaký zdroj uchazečů byl při posledním tom procesu zvolen? Zdroj: takže  
254 inzerce, úřad práce?  
255 R: ...ano, inzerce...ano.  
256 T: A jak hodnotíš tady tento zdroj? Jako z hlediska jestli byl vhodný nebo nebyl  
257 vhodný?  
258 R: Vhodný.  
259 T: A „velice vhodný“ nebo jenom „vhodný“? *(ukazuje škálu)*  
260 R: Vhodný.  
261 T: A forma oslovení uchazečů – to je ta inzerce.  
262 R: Uhm *(citoslovce souhlasu)*.  
263 T: A tu hodnotíš jak? Zase – pětibodová škála.  
264 R: Zase čtverka – vhodný.

- 265 T: A metody výběru byly jaké?
- 266 R: Pohovor.
- 267 T: Uhm (*citoslovce souhlasu; zapisuje si*)
- 268 R: Nějaký profesní test...nebo...ano...
- 269 T: Uhm (*citoslovce souhlasu; zapisuje si*) Ještě něco?
- 270 R: Ne.
- 271 T: A jak je hodnotíš? Můžeš klidně jako zvlášť. Jako z hlediska vhodnosti – jestli byly  
272 vhodné nebo nebyly vhodné.
- 273 R: Všechno u obou vhodné.
- 274 T: Všechny čtverka, jo? Nebo „velice vhodné“?
- 275 R: Vhodné – čtverka.
- 276 T: A...byly při posledním tom procesu uchazeči průběžně evidováni?
- 277 R: Ano.
- 278 T: A kolik kol mělo poslední výběrové řízení?
- 279 R: Dvě.
- 280 T: A jak probíhalo teda...to výběrové řízení?
- 281 R: Pohovor...nebo co myslíš...pohovor a test.
- 282 T: Uhm (*citoslovce souhlasu; zapisuje si*). Tak bylo první nějaké zveřejnění, pak  
283 začaly chodit životopisy...
- 284 R: Uhm (*citoslovce souhlasu; zapisuje si*)...a pak na základě těch životopisů se pak už  
285 někteří vyřazovali.
- 286 T: ...ano...a pak došlo...pak někteří byli pozváni na ten pohovor a na test – to bylo ve  
287 stejný den.
- 288 R: To už je to druhé kolo jakoby. V tom prvním kole se zhodnotily ty životopisy...
- 289 T: Uhm (*citoslovce souhlasu; zapisuje si*).
- 290 R: ...a do toho druhého kola postoupili ti, kteří splňovali jednak vlastně to  
291 ekonomické vzdělání...
- 292 T: Uhm (*citoslovce souhlasu; zapisuje si*)...jo.
- 293 R: Jednak i vlastně okolí těch Malenovic.
- 294 T: Uhm (*citoslovce souhlasu; zapisuje si*)...jo jako místo.

295 R: Že jsme vyřazovali místo bydliště...že jsme vyřazovali ty, kteří byli v okruhu...já  
296 nevím...více než nějakých 30 km – dojezdová vzdálenost.

297 T: Jasný. (*zapisuje si*). Podstoupil ten pracovník, co byl naposledy přijatý, takže  
298 (*jméno vymazáno*), adaptační proces?

299 R: Ano.

300 T: A byl předem naplánovaný ten adaptační proces?

301 R: Byl.

302 T: A byli (*jméno vymazáno*) první den představeni všichni zaměstnanci firmy?

303 R: Ano.

304 T: A bylo mu formálně předáno pracoviště?

305 R: Ano.

306 T: (*zapisuje si*)...aaa formálně předáno pracovní vybavení?

307 R: Ano.

308 T: A byl první den seznámen s interními pravidly firmy?

309 R: Ano.

310 T: ...s pracovním řádem?

311 R: Ano.

312 T: ...s organizační strukturou firmy?

313 R: Ano.

314 T: A byl seznámen s pracovní rolí, kterou měl v té organizaci zastávat?

315 R: Ano.

316 T: A byla v rámci toho prvního dne zjištěna ta jeho očekávání od té práce, od toho, jak  
317 tam bude fungovat?

318 R: Myslím si, že ano.

319 T: A byl potom v rámci...byl (*jméno vymazáno*) potom v rámci toho adaptačního  
320 procesu postupně zaučován v pracovní činnosti?

321 R: Ano.

322 T: Jak hodnotíš četnost těch průběžných setkání při tom zaučování v rámci toho  
323 adaptačního procesu tebe a (*jméno vymazáno*)?

324 R: My jsme byli v kontaktu denně, tak já si myslím, že...

325 T: ...denně...jako jestli to bylo „málo časté“ nebo „příliš časté“ nebo „přiměřeně  
326 časté“...

327 R: ...přiměřené.

328 T: A...před koncem adaptačního procesu, který...teda asi před koncem zkušební  
329 doby...?

330 R: Ano.

331 T: ...udělalas nějaké setkání tebe a toho pracovníka?

332 R: Ne, nevím o tom.

333 T: (*zapisuje si*) Jako setkání že byste si třeba sedli a vyjasnili si co a jak.

334 R: (*kroučí hlavou*)

335 T: Chceš ještě něco doplnit?

336 R: Ne, nenapadá mě nic.

337 T: Tak to je vše, to je vše. Děkuji za rozhovor.

338 --- *konec rozhovoru* ---

## Příloha 7 Vyhodnocení hypotéz

U každé hypotézy uvádíme konkrétní způsob vyvrácení či potvrzení. Ten mohl být trojího druhu:

- Na základě **rozhovoru s majitelem** (v závorce jsou uvedena čísla řádků v přepisu rozhovoru – příloha č. 6 – ve formátu „(ř123-132)“)
- Pomocí **dotazníku se zaměstnanci** (v závorce je uvedeno číslo otázky v dotazníku ve formátu „(o12)“)
- Vyvrácením či potvrzením jiné **hypotézy** (v závorce je uvedeno číslo hypotézy ve formátu v případě vyvrácení „(xH1.2)“, v případě potvrzení „(aH1.2)“)

**Legenda:** *X = vyvrácená hypotéza; A = potvrzená hypotéza; n = nelze určit;*

<b>1. oblast</b>	<b>H2.7</b> X (xH2.6)	<b>H3.2.2</b> X (ř120-137)
<b>H1.1</b> X (ř5-9)	<b>H2.8</b> X (xH2.6)	<b>H3.3</b> A (ř138-147)
<b>H1.2</b> X (xH1.1)	<b>H2.9</b> X (xH1.1)	<b>H3.4</b> X (o10)
<b>H1.3</b> X (xH1.1)	<b>H2.10</b> X (xH2.6)	<b>H3.5</b> X (ř150-158)
<b>H1.4</b> X (xH1.1)	<b>H2.11</b> X (ř52-57)	<b>H3.6</b> X (xH2.16)
<b>H1.5</b> X (ř12-18)	<b>H2.12</b> X (ř52-57)	<b>H3.7</b>
<b>H1.6</b> X (xH1.5)	<b>H2.13</b> X (xH2.1)	<b>H3.7.1</b> X (xH3.5)
<b>H1.7</b> X (xH1.5)	<b>H2.14</b> X (ř58-64)	<b>H3.7.2</b> X (xH3.5)
<b>H1.8</b> X (xH1.5)	<b>H2.15</b> X (ř58-64)	<b>H3.8</b> X (xH2.4.6)
<b>2. oblast</b>	<b>H2.16</b> X (ř92-94)	<b>H3.9</b>
<b>H2.1</b> X (ř24-29)	<b>H2.17</b> A (ř65-70)	<b>H3.9.1</b> A (ř159-161)
<b>H2.2</b> X (xH2.1)	<b>H2.18</b> A (o7)	<b>H3.9.2</b> A (ř162-163)
<b>H2.3</b> X (xH2.1)	<b>H2.19</b> A (ř73-78)	<b>H3.10</b> A (ř164-165)
<b>H2.4</b>	<b>H2.20</b> A (o8)	<b>H3.11</b>
<b>H2.4.1</b> X (xH2.1)	<b>H2.21</b> A (ř79-91)	<b>H3.11.1</b> A (ř166-168)
<b>H2.4.2</b> X (xH2.1)	<b>H2.22</b> X (ř92-94)	<b>H3.11.2</b> A (ř169-170)
<b>H2.4.3</b> X (xH2.1)	<b>H2.23</b> A (ř98-106)	<b>H3.12</b> A (ř171-173)
<b>H2.4.4</b> X (xH2.1)	<b>H2.24</b> X (ř107-119)	<b>4. oblast</b>
<b>H2.4.5</b> X (xH2.1)	<b>H2.25</b> A (o9)	<b>H4.1</b> X (ř174-180)
<b>H2.4.6</b> X (xH2.1)	<b>3. oblast</b>	<b>H4.2</b> X (xH4.1)
<b>H2.4.7</b> X (xH2.1)	<b>H3.1</b> X (ř120-137)	<b>H4.3</b> X (xH4.1)
<b>H2.5</b> X (xH2.1)	<b>H3.2</b>	<b>H4.4</b> A (o11)
<b>H2.6</b> X (ř36-52)	<b>H3.2.1</b> X (ř120-137)	<b>H4.5</b> X (xH2.1)

<b>H4.6</b>	A	(o12)	<b>H4.25</b>	X	(o24)	<b>H6.11.3</b>	A	(ř280-296)
<b>H4.7</b>	A	(o13)	<b>5.</b>	<b>oblast</b>		<b>H6.12</b>	A	(ř297-299)
<b>H4.8</b>	A	(o14)	<b>6.</b>	<b>oblast</b>		<b>H6.13</b>	A	(ř300-301)
<b>H4.9</b>	X	(ř181-193)	<b>H6.1</b>	A	(ř231-232)	<b>H6.14</b>	A	(ř302-303)
<b>H4.10</b>	X	(xH4.9; o15)	<b>H6.2</b>			<b>H6.15</b>	A	(ř304-305)
<b>H4.11</b>	A	(ř194-195)	<b>H6.2.1</b>	A	(ř233-234)	<b>H6.16</b>	A	(ř306-307)
<b>H4.12</b>	A	(o16)	<b>H6.2.2</b>	A	(ř235-236)	<b>H6.17</b>		
<b>H4.13</b>	A	(o17)	<b>H6.2.3</b>	A	(ř237-238)	<b>H6.17.1</b>	A	(aH3.9.1)
<b>H4.14</b>	A	(o18)	<b>H6.3</b>	X	(ř241-242)	<b>H6.17.2</b>	A	(aH3.9.2)
<b>H4.15</b>	X	(ř196-203)	<b>H6.4</b>	n	(ř243-252)	<b>H6.18</b>		
<b>H4.16</b>	X	(xH4.15)	<b>H6.5</b>	A	(ř253-260)	<b>H6.18.1</b>	A	(ř308-309)
<b>H4.17</b>	A	(ř204/208)	<b>H6.6</b>	A	(ř261-264)	<b>H6.18.2</b>	A	(ř310-311)
<b>H4.18</b>	A	(o20)	<b>H6.7</b>	A	(ř265-275)	<b>H6.18.3</b>	A	(ř312-313)
<b>H4.19</b>	A	(ř209-212)	<b>H6.8</b>	A	(ř276-277)	<b>H6.18.4</b>	A	(ř314-315)
<b>H4.20</b>	A	(ř213-218)	<b>H6.9</b>	A	(o25)	<b>H6.19</b>	A	(ř316-318)
<b>H4.21</b>	A	(o21)	<b>H6.10</b>	A	(ř278-296)	<b>H6.20</b>	A	(ř319-321)
<b>H4.22</b>	A	(o22)	<b>H6.11</b>			<b>H6.21</b>	A	(ř322-327)
<b>H4.23</b>	A	(ř219-223)	<b>H6.11.1</b>	A	(ř280-296)	<b>H6.22</b>	A	(o26)
<b>H4.24</b>	A	(o23)	<b>H6.11.2</b>	A	(ř280-296)	<b>H6.23</b>	X	(ř328-334)