

T A

Č R

MANUÁL

Personální řízení v malých a středních podnicích ve venkovském prostoru

Stabilizace a rozvoj malých a středních podniků
ve venkovském prostoru

TL01000349



Autoři:

PaedDr. Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D. MBA, MSc.

Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

Recenzenti:

Prof. Ing. Alžběta Kucharčíková, Ph.D. (Žilinská univerzita v Žilině)

Štěpánka Jenešová, Dipl.-Phil. (HR Manager, KSM Castings Czech s.r.o.)

Personální řízení v malých a středních podnicích ve venkovském prostoru

Manuál vznikl v rámci projektu č. TL01000349, názvem „Stabilizace a rozvoj malých a středních podniků ve venkovském prostoru, který je spolufinancován se státní podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta.

Publikace neprošla redakční úpravou, za její obsah odpovídá autor.

© VŠTE v Českých Budějovicích, 2020

ISBN 978-80-7468-158-5 (print)

ISBN 978-80-7468-159-2 (pdf)

Obsah

Úvodní slovo	1
1 Teoretické vymezení problematiky	3
1.1 Specifika personálního řízení malých a středních firem.....	3
1.2 Nejčastější slabá místa personálního řízení MSP	3
1.3 Hlavní směry profesionalizace personálního řízení u MSP.....	4
2 Cíle personálního manuálu.....	6
2.1 Obecné zásady personálních činností	6
2.2 Zásady hlavních personálních činností organizace.....	7
2.3 Zásady personálního reportingu a controllingu	7
3 Metodika personálního manuálu	7
3.1 Vzorový personální manuál	9
3.2 Konkrétní personální manuál	9
3.3 Personální příručky	9
3.4 Tvorba konkrétního personálního manuálu v jednotlivých firmách	10
4 Příklady praktického využití personálního manuálu v podnikové praxi	11
4.1 Tvorba pracovních míst a jejich popisů	11
4.2 Přijímání a výběr zaměstnanců	14
4.3 Adaptace zaměstnanců	22
4.4 Řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců	25
4.5 Rozvoj zaměstnanců	28
4.6 Odměňování a motivace zaměstnanců	35
4.7 Tvorba týmů a týmové organizace práce	36
4.8 Uplatnění a implementace etického řízení, resp. etického kodexu organizace.....	37
4.9 Pravidla a postupy tvorby firemní kultury.....	38
4.10 Principy personálního controllingu a reportingu	40
5 Očekávané přínosy plynoucí z využití personálního manuálu.....	44
6 Shrnutí	45
7 Závěr	47
Klíčové pojmy	49
Použitá literatura.....	50
Seznam tabulek	52
Seznam obrázků	53
Představení autorů	54

Úvodní slovo

K častým problémům řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích (MSP) patří, že se neopírá o jasně stanovená pravidla, především ta, která plynou ze strategie firmy, nebo že tato pravidla nejsou dodržována, ať již proto, že manažeři jim plně nerozumí nebo nechápou jejich význam, případně proto, že jim schází nezbytná odborná podpora, ale i důslednější kontrola ze strany personálního úseku organizace.

Výsledkem je, že personální procesy jsou vykonávány jen formálně, že jejich provádění není jednotné a závisí na individuálním přístupu jednotlivých manažerů, případně že některé z těchto personálně-řídicích procesů nejsou vykonávány vůbec. Často jde především o problém MSP, které nedisponují personálními specialisty, resp. manažery, schopnými tuto metodickou, kontrolní a poradenskou úlohu vůči liniovému managementu převzít.

Uvedený nedostatek nemusí souviset jen se slabou osvětou či nedostatečným vysvětlením významu personálních činností. Mnohdy je podmíněn i značnou rozptýleností zásad personálního řízení v různých organizačních směrnících a dokumentech, jejich složitostí a nepřehledností a nedostatečnými kontrolními pravomocemi personálního řízení.

Na vině je mnohdy i to, že pravomoci a odpovědnosti personálního řízení ve vztahu k liniovému managementu nejsou v organizaci vymezeny dostatečně jasně. Potenciál personálního řízení jako nástroje podpory firemní výkonnosti je tak podceněn; jeho role a kontrolní pravomoci v organizaci neodpovídají úloze jiných štábních funkcí (např. finančního řízení) ani jeho možnostem.

Řešení může být založeno na přijetí **personálního manuálu organizace** představujícího souhrn nejlepší praxe („best practice“) řízení lidských zdrojů, odvozený od zkušeností profesionálně řízených a finančně prosperujících firem, v našem případě MSP. Lze jej chápat jako metodický návod k úspěšnému provádění personálně-řídicích činností v MSP, doprovázený jasně stanovenými metodickými, kontrolními a poradenskými úkoly a pravomocemi personálního řízení. Cílem tohoto personálního manuálu je proto upřesnit, případně doplnit personální legislativu společnosti a navázat ji na personální, resp. podnikovou strategii firmy. Jeho nástrojem je stanovení hlavních odborných zásad provádění personálních činností, vymezení vzájemných pravomocí a odpovědností vedoucích zaměstnanců a personálního vedení organizace, stanovení zásad kontroly personálních činností a soustředění hlavních ustanovení personální legislativy do jednoho dokumentu.

Praktické naplnění personálního manuálu v konkrétních podnicích by mělo vést ke zvýšení jejich výkonu.

Je třeba si uvědomit, že pracovníci, respektive jejich znalosti, schopnosti a dovednosti představují největší bohatství organizací a zpravidla představují největší nákladovou položku.

Zdeněk Caha
Jan Urban

1 Teoretické vymezení problematiky

Úroveň personální řízení patří k zásadním faktorům determinujícím prosperitu a konkurenceschopnost MSP, jelikož lidské zdroje jsou v rozvinutých ekonomikách považovány za nejcennější a také zpravidla nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě konkurenceschopnosti organizace. MSP zaměstnávají v tuzemsku dvě třetiny všech pracovních sil a tvoří více než 99 % z celkového počtu podnikatelských subjektů. V kontextu neustálých změn vnějšího i vnitřního podnikového prostředí a potřeby reagovat na tyto změny sehrává kvalitní řízení lidských zdrojů zásadní roli. Dlouhodobější strategie i krátkodobější koncepce řízení lidských zdrojů jsou proto jádrem a jednou z nejdůležitějších oblastí celého řízení organizace.

1.1 Specifika personálního řízení malých a středních firem

V počáteční fázi vývoje MSP je pozornost firemního vedení zpravidla v rozhodující míře zaměřena na vývoj firemního produktu a zajištění jeho trhu. Zakladatelé firmy, sami většinou podnikatelsky či technicky orientovaní, věnují těmto úkolům rozhodující část své energie a pro otázky řízení lidských zdrojů zpravidla nemají příliš velké pochopení ani uznání. Svou úlohu přitom hraje i to, že osobní i řídicí komunikace mezi pracovníky je častá a výrazně neformální a firmu charakterizuje vysoká identifikace zaměstnanců s podnikem. Typickými personálními rysy mladé společnosti jsou týmový duch a kreativita.

S růstem společnosti se tato situace mění. Noví pracovníci již nejsou natolik motivováni vztahem k firmě a její produkci, osobní vztahy mezi zaměstnanci a manažery se oslabují, kreativní aktivity, nezbytné k úspěšnému zavedení firmy na trh, se začínají naopak stávat problémem. Rostoucí počty pracovníků již nemohou být řízeny jen na základě neformální komunikace: zvyšující se rozsah firemní činnosti vyžaduje uplatnit principy efektivity a standardizace i na oblast řízení lidských zdrojů.

Zakladatelé firmy, konfrontovaní novými manažerskými úkoly, se často snaží jednat stále tak, jak byli zvyklí v minulosti. Vyvést firmu z této situace však může jen manažer schopný zavést nové podnikové metody a postupy i do oblasti řízení a organizace lidských zdrojů.

1.2 Nejčastější slabá místa personálního řízení MSP

K hlavním slabým místům personálního systému společnosti nacházející se v této situaci patří zpravidla skutečnost, že personální procesy jsou do značné míry ponechány na intuici a individuálním přístupu jednotlivých manažerů. Schází jejich centrální odborná podpora, kontrola jejich průběhu a vyhodnocování efektivity.

Některé personální procesy pro svou větší náročnost přitom ve společnosti chybí nebo jsou prováděny jen okrajově (sem patří zpravidla hodnocení zaměstnanců a manažerů zaměřující se na jejich pracovní chování, osobní schopnosti a růstový potenciál, personální a kariérové plánování a tvorba typových a individuálních vzdělávacích plánů). Nedostatkem profesionality a efektivity trpí často i proces přijímání a výběru nových zaměstnanců a jejich adaptace po nástupu do firmy. Společnost v důsledku toho nevyužívá plně svého lidského potenciálu (především v oblastech motivace a rozvoje zaměstnanců) a pracuje s vyššími personálními náklady, než by bylo nutné.

Slabiny se mohou ukazovat i ve způsobu vymezení pracovních míst. Nejde jen o to, že často chybí standardizovaný popis pracovních míst (zahrnující hlavní odpovědnosti a cíle pozic, předepsané činnosti, delegované pravomoci, informační požadavky a informační povinnosti

pracovních míst apod.), ale především o to, že absence tohoto popisu se stává bariérou účelného vymezení pozic, stanovení jejich kvalitativních standardů, vztahů mezi jednotlivými pozicemi i stanovení směrů dalšího rozvoje zaměstnanců.

1.3 Hlavní směry profesionalizace personálního řízení u MSP

Mezi opatření vedoucí k profesionalizaci personálního řízení, resp. zavedení nových personálních činností patří standardizace a zdokonalení stávajících personálních procesů na základě nového know-how a rovněž upřesnění odpovědností za jednotlivé personální procesy.

Jedním z hlavních rysů úspěšné koncepce řízení lidských zdrojů je její návaznost na personální strategii, tj. představu firmy o střednědobých konkurenčních výhodách jejího personálního řízení, která pak vychází z celkové strategie firmy. K dalším patří obecné zásady personálních činností, které shrnují poslání a základní pravidla společná pro všechny personální činnosti v organizaci. Měly by stanovit, resp. jasně deklarovat, že

- profesionální realizace personálních činností vede ke zvyšování výkonu společnosti;
- provádění personálních činností (tj. činností obsahujících zejména tvorbu či vymezení pracovních pozic, výběr zaměstnanců, řízení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců, motivaci a odměňování a rozvoj lidských zdrojů) je součástí povinností všech vedoucích pracovníků a je jedním z kritérií pro jejich hodnocení a odměňování;
- personální činnosti jsou uskutečňovány v součinnosti vedoucích zaměstnanců a personálního úseku. Vedoucí zaměstnanci odpovídají za věcně správné a včasné provedení personálních činností, personální úsek odpovídá za jejich administrativní a organizační zabezpečení a metodickou přípravu, poskytuje poradenskou pomoc a kontroluje průběh a dodržování stanovených zásad personálních procesů a jejich efektivitu;
- o výsledcích personálních činností vedoucí zaměstnanci vymezeným způsobem informují personální vedení organizace;
- personální činnosti v odpovědnosti jednotlivých vedoucích zaměstnanců nemohou být delegovány na jejich podřízené.

Zavádění této koncepce představuje pro sektor MSP velkou výzvu, a to tím spíše, že personální řízení v MSP se vyznačuje celou řadou specifíků, kterými se liší od velkých podniků. Patří k nim, jak vyplynulo z průzkumů, mimo jiné to, že:^{1a 2}

- některé personální procesy jsou v těchto podnicích vykonávány pouze formálně (až u 50 % podniků);

¹ Caha, Z. a J. Urban, 2020. Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP. In: *Straková J. et al., Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha: Grada Publishing, 113-124. ISBN 978-80-271-1747-5.

² Caha, Z. a J. Urban, 2019. Human Resource Management in SMEs in the Czech Republic – Specifics and Key Requirements. In: *The Conference of Innovative Economic Symposium 2019: Potencial of Eurasian Economic Union*. Book Series: SHS Web of Conferences. Volume: 73, Article Number: UNSP 02001. České Budějovice. ISBN 978-2-7598-9094-1.

- provádění personálních činností v rámci organizací není jednotné a závisí na individuálním přístupu jednotlivých manažerů (u 59 % podniků);
- některé z důležitých personálně-řídících činností nejsou vykonávány v řadě podniků vůbec (u 35 % podniků);
- k často se vyskytujícím problémům řízení lidských zdrojů v organizacích patří, že i již stanovená pravidla nejsou dodržována, ať již proto, že manažeři jim plně nerozumí nebo nechápou jejich význam, případně proto, že jim schází odborná podpora, ale i důslednější kontrola ze strany personálního úseku organizace (u 50 % podniků);
- personální úseky velmi často postrádají specialisty s relevantní odbornou kvalifikací, resp. manažery schopné tuto metodickou, kontrolní a poradenskou úlohu vůči liniovému managementu převzít (u 59 % podniků);
- tvorba pracovních míst – nedochází k účelnému vytváření pracovních míst, není standardizován jejich popis a proces tvorby není chápán jako jeden z výchozích nástrojů personálního řízení (u 56 % podniků);
- přijímání a výběr zaměstnanců – proces není často dostatečně profesionalizován (u 53 % podniků);
- dochází k nežádoucím odchodům zaměstnanců – v důsledku absence / nesprávné adaptace zaměstnanců (u 18 % podniků);
- řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců – pracovní výkon častokrát není řízen, hodnocen a chybí motivační nástroje (u 41 % podniků);
- rozvoj zaměstnanců – proces rozvoje zaměstnanců leckdy chybí, nebo není pojmán systematicky, výsledky vzdělávání nejsou hodnoceny (u 59 % podniků);
- odměňování a motivace zaměstnanců – chybí pravidla vedoucí k nákladově efektivnímu odměňování přispívajícímu k výkonové motivaci a pracovní spokojenosti zaměstnanců (u 53 % podniků);
- tvorba týmů a týmová organizace práce – často se projevuje absence znalostí, které umožňují účelnou týmovou organizaci práce, při řešení úkolů nebo nalézání řešení, které předpokládá spolupráci osob s různou specializací či profesními znalostmi zpravidla z různých částí organizace, nebo i v případech, kdy by se jednotlivé osoby měly oprostít od sledování svých užších zájmů a spolupracovat v zájmu organizace jako celku (u 56 % podniků);
- tvorba a implementace etického řízení – organizace si stále dostatečně neuvědomují význam etického řízení jako jednoho z nástrojů trvale udržitelného rozvoje podniku a jeho hodnoty (u 62 % podniků);
- nejsou aplikovány zásady personálního reportingu a controllingu, jenž jsou souhrnným nástrojem efektivity personálního řízení – často chybí pravidla průběžného (kvalitativního) reportingu, souhrnný panel personálního reportingu pro potřeby vrcholného vedení aj. (u 59 %).

2 Cíle personálního manuálu

Cílem personálního manuálu je upřesnit, případně doplnit personální legislativu společnosti a navázat ji na personální, resp. podnikovou strategii firmy. Jeho nástrojem je stanovení hlavních odborných zásad provádění personálních činností, vymezení vzájemných pravomocí a odpovědností vedoucích zaměstnanců a personálního vedení organizace, stanovení zásad kontroly personálních činností a soustředění hlavních ustanovení personální legislativy do jednoho dokumentu.

Zásady personálního řízení, které manuál stanoví, by měly být jednoduché a uživatelsky přístupné, současně však jednoznačné a závazné pro všechny manažery organizace; jeho obsah by měl odpovídat obecným zásadám profesionálního řízení lidských zdrojů, cílům a situaci organizace i jejím hlavním prioritám. Personální manuál by měl být vždy vytvořen ve spolupráci liniového managementu a personálního řízení a schválen vrcholovým vedením organizace. K jeho podpoře může sloužit i odpovídající trénink manažerů. Personální manuál se sestává ze tří hlavních částí. Tvoří je:

- **obecné zásady personálních činností v organizaci**, shrnující poslání a základní pravidla společná pro všechny personální činnosti v organizaci;
- **zásady výkonu a řízení hlavních personálních procesů**;
- **pravidla personálního reportingu a controllingu** vztahující se ke kontrole zásad uvedených výše.

2.1 Obecné zásady personálních činností

Obecné zásady personálních činností shrnují poslání a základní pravidla společná pro všechny personální činnosti v organizaci. Měly by stanovit, resp. jasně deklarovat, že:

- profesionální provádění personálních činností slouží růstu výkonu společnosti;
- výkon personálních činností (tj. činností zahrnujících především tvorbu či vymezení pracovních pozic, výběr zaměstnanců, řízení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců, motivaci a odměňování zaměstnanců a rozvoj lidských zdrojů) tvoří součást povinností všech vedoucích zaměstnanců a je jedním z kritérií pro jejich hodnocení a odměňování;
- personální činnosti jsou prováděny v součinnosti vedoucích zaměstnanců a personálního úseku. Vedoucí zaměstnanci odpovídají za věcně správné a včasné provedení personálních činností, personální úsek odpovídá za jejich administrativní a organizační zabezpečení a metodickou přípravu, poskytuje poradenskou pomoc a kontroluje průběh a dodržování stanovených zásad personálních procesů a jejich efektivitu;
- o výsledcích personálních činností vedoucí zaměstnanci stanoveným způsobem informují personální vedení organizace;
- personální činnosti v odpovědnosti jednotlivých vedoucích zaměstnanců nemohou být delegovány na jejich podřízené.

2.2 Zásady hlavních personálních činností organizace

Zásady hlavních personálních činností organizace, jejich výkonu, řízení a kontroly jsou rozděleny podle jednotlivých činností či procesů a reagují zpravidla na hlavní slabá místa, se kterými se systém řízení lidských zdrojů v organizaci potýká.

K hlavním oblastem, jejichž zásady by personální manuál měl přehledně a jednoduše upravit, patří především tvorba pracovních míst a jejich popisů, řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců, jejich odměňování, motivace a rozvoj.

2.3 Zásady personálního reportingu a controllingu

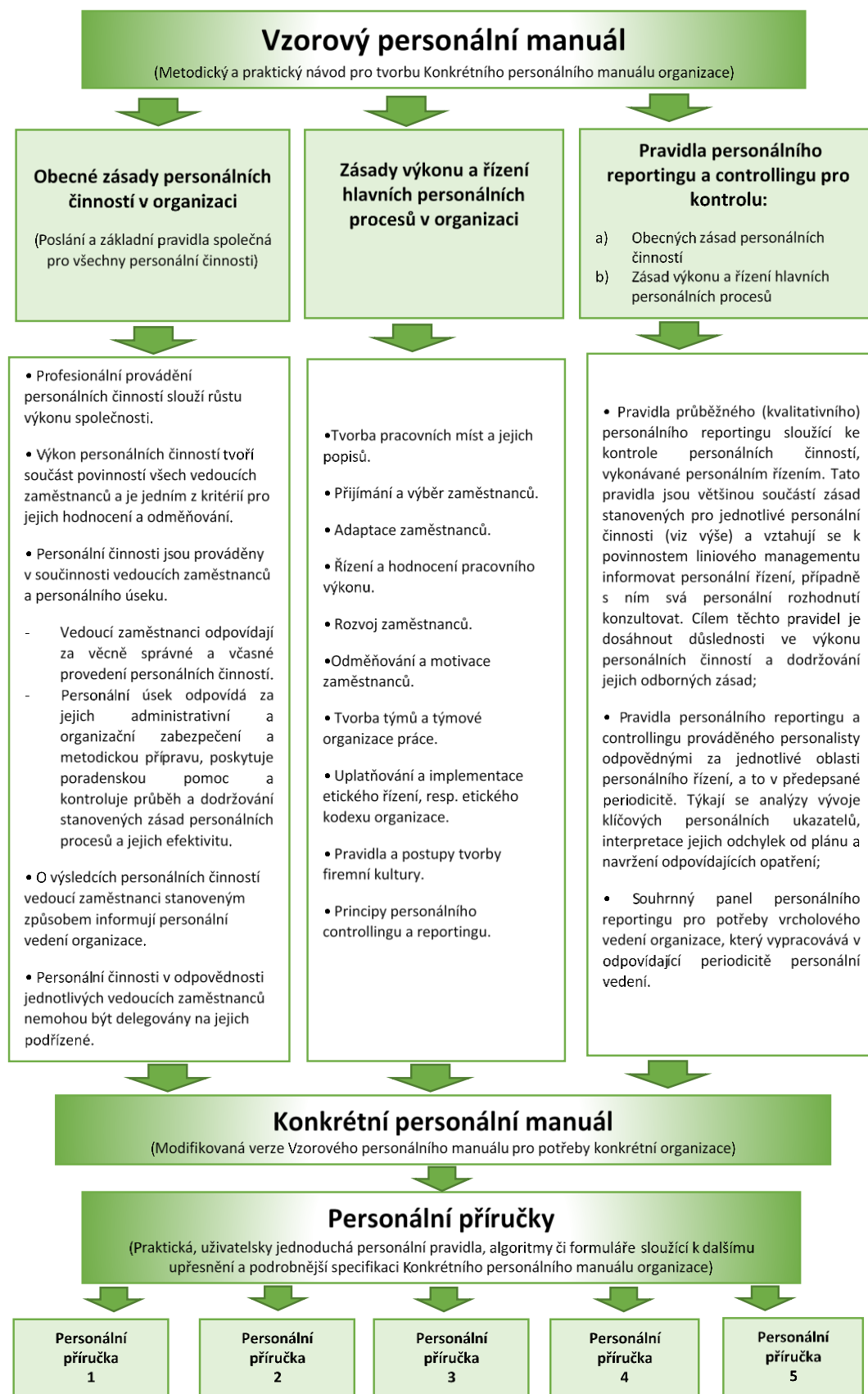
Zásady personálního reportingu a controllingu tvořící třetí základní část personálního manuálu organizace jsou souhrnným nástrojem efektivity personálního řízení. Tvoří je tři hlavní oblasti:

- pravidla průběžného (kvalitativního) personálního reportingu sloužící ke kontrole personálních činností, vykonávané personálním řízením. Tato pravidla jsou většinou součástí zásad stanovených pro jednotlivé personální činnosti (viz výše) a vztahují se k povinnostem liniového managementu informovat personální řízení, případně s ním svá personální rozhodnutí konzultovat. Cílem těchto pravidel je dosáhnout důslednosti ve výkonu personálních činností a dodržování jejich odborných zásad;
- pravidla personálního reportingu a controllingu prováděného personalisty odpovědnými za jednotlivé oblasti personálního řízení, a to v předepsané periodicitě. Týkají se analýzy vývoje klíčových personálních ukazatelů, interpretace jejich odchylek od plánu a navržení odpovídajících opatření;
- souhrnný panel personálního reportingu pro potřeby vrcholového vedení organizace, který vypracovává v odpovídající periodicitě personální vedení.

3 Metodika personálního manuálu

Metodika personálního manuálu, vedoucího ke zkvalitnění personálního řízení a odstranění jeho slabých stránek, vychází z tzv. Vzorového personálního manuálu pro MSP (dále VPM), který se stane pro jednotlivé organizace praktickým návodem pro tvorbu a uplatnění Konkrétního personálního manuálu (dále KPM) jejich vlastní organizace. Na KPM mohou v případě potřeby navazovat tzv. Personální příručky, konkretizující jednotlivé kroky personálních činností, mimo jiné i v podobě určitých formulářů či schémat. Strukturu personálního manuálu přehledně znázorňuje Obrázek 1.

Obrázek 1: Struktura personálního manuálu



Zdroj: vlastní tvorba.

3.1 Vzorový personální manuál

VPM metodicky vychází jak z empirických průzkumů provedených u MSP různých velikostí, vlastnických forem, odvětvového zaměření a ekonomické výkonnosti, tak z doporučení moderní teorie managementu lidských zdrojů, která směřují k uplatnění nejlepší praxe (Best practice), tedy zkušeností profesionálně řízených a finančně prosperujících organizací.

VPM je komplexním nástrojem metodické podpory pro výkon personálně-řídících činností pro malé a střední podniky ve venkovském prostoru a bude využitelný univerzálně pro tvorbu konkrétních personálních manuálů organizací. Hlavním cílem VPM je důsledné, profesionální a jednotné řízení lidských zdrojů v menších organizacích zvyšující jejich výkonnost.

Obsahem VPM jsou proto jak výše uvedené obecné zásady, náplň a úkoly personálně-řídících činností prováděných liniiovými manažery, zásady řízení hlavních personálních procesů, jejichž provádění se opírá o součinnost liniového a personálního managementu, tak i nástroje kontroly personálně-řídících činností, uplatňované prostřednictvím personálního controllingu a reportingu.

3.2 Konkrétní personální manuál

Konkrétní personální manuály organizací obsahují zásady a nástroje personálně-řídících činností dané organizace doprovázené jasně stanovenými metodickými, kontrolními a poradenskými úkoly a pravomocemi jejího personálního a liniového řízení.

Vzniknou vždy přizpůsobením VPM potřebám jednotlivých firem, tj. jejich podnikatelské i personální strategii, cílům a činností.

Přizpůsobení, resp. konkretizace VPM potřebám jednotlivých firem se bude dotýkat především jejich personálně-řídících nástrojů, zejména náplně pracovních míst, hodnotících kritérií uplatňovaných při výběru zaměstnanců, hodnocení, resp. odměňování jejich výkonu, stanovení cílů jejich rozvoje, tvorby firemní kultury a náplně etického kodexu organizace. Součástí VPM jsou metodická doporučení, resp. prováděcí pokyny, která tuto konkretizaci výrazně usnadňují.

Součástí personálního manuálu organizací, přispívajícího k posílení účinnosti a efektivity personálního řízení v souladu s konkrétními požadavky personálního manuálu je průběžné a periodické ověřování zásad a výsledků personálního řízení. K ověřování zásad personálního řízení slouží personální standardy organizace, zahrnuté v manuálu. Tyto standardy představují důležitá, současně však i snadno ověřitelná pravidla personálního řízení, která jsou zakotvena v personálním manuálu.

3.3 Personální příručky

Metodiku personálního manuálu uzavírají Personální příručky navazující na Konkrétní personální manuál. Tvoří je praktická, uživatelsky jednoduchá personální pravidla či algoritmy sloužící k dalšímu upřesnění a podrobnější specifikaci konkrétního personálního manuálu organizace.

Tyto příručky, jejichž příklady dále uvedeme, podávají návod k provádění základních kroků jednotlivých personálních činností pro přímé nadřízené. Jejich součástí mohou být i určité formuláře či postupové diagramy sloužící jako vodítko správného výkonu personálních činností.

3.4 Tvorba konkrétního personálního manuálu v jednotlivých firmách

Jasně stanovené úkoly personální řízení i praktický návod k úspěšnému zavádění profesionálních personálně-řídících činností, obsažené ve VPM, umožní jeho aplikaci nejen v podnicích disponujících specializovaným útvarem řízení lidských zdrojů, ale i v menších firmách, ve kterých tento útvar zatím vytvořen není. V prvním případě jsou zásady a nástroje personálního řízení vycházející z VPM přizpůsobovány specializovanými personálními manažery, jejichž doporučení schvaluje nejvyšší vedení organizace. Ve druhém případě jsou tyto zásady a nástroje vytvářeny přímo nejvyšším vedením organizace, zpravidla s podporou dalších členů podnikového managementu.

V úvodních fázích tvorby, resp. aplikace personálního manuálu organizace se bude moci v tomto případě vrcholové vedení organizace opřít o dočasnou externí poradenskou pomoc, jejímž hlavním úkolem bude dodržení metodiky VPM.

Aplikace personálního manuálu organizace klade ve všech výše uvedených případech důraz na konsensuální tvorbu jeho konkrétních zásad a nástrojů. Vytvoření tohoto konsensu, opírající se zpravidla o manažerské workshopy organizované personálním managementem či vrcholovým vedením organizace s případnou podporou externího poradce, je důležitým předpokladem přijetí a jednotné aplikace zásad a nástrojů managementu lidských zdrojů, které VPM obsahuje.

4 Příklady praktického využití personálního manuálu v podnikové praxi

Zásady hlavních personálních činností organizace, jejich výkonu, řízení a kontroly jsou rozděleny podle jednotlivých činností či procesů a reagují zpravidla na hlavní slabá místa, se kterými se systém řízení lidských zdrojů v organizaci potýká. K hlavním oblastem, jejichž zásady personální manuál přehledně a jednoduše upravuje, patří především:

- Tvorba pracovních míst a jejich popisů.
- Přijímání a výběr zaměstnanců.
- Adaptace zaměstnanců.
- Řízení a hodnocení pracovního výkonu.
- Rozvoj zaměstnanců.
- Odměňování a motivace zaměstnanců.
- Tvorba týmů a týmové organizace práce.
- Uplatňování a implementace etického řízení, resp. etického kodexu organizace.
- Pravidla a postupy tvorby firemní kultury.
- Principy personálního controllingu a reportingu.

Příkladem zásad personálního manuálu, členěných podle výše uvedených oblastí, jsou následující pravidla vzorového personálního manuálu, která mohou být pro potřeby konkrétní firmy dále rozvedena či přizpůsobena.

4.1 Tvorba pracovních míst a jejich popisů

Cílem pravidel v této části personálního manuálu je dosáhnout účelného vytváření pracovních míst, standardizace jejich popisu a posílení významu popisu pracovních pozic jako výchozího nástroje personálního řízení. K hlavním zásadám personálního manuálu v této oblasti patří proto především následující principy (zahrnující obsahová i procedurální pravidla):

- popisy pracovních pozic definují zejména účel (poslání), odpovědnosti, pravomoci, hlavní odborné činnosti, výkonová kritéria, kvalifikační požadavky, případně mzdové (tarifní) zařazení pracovních pozic. Stanovují kritéria pro výběr osob, pravidelné hodnocení a vzdělávání zaměstnanců;
- popisy pracovních pozic jsou sestavovány podle jednotného vzoru (formuláře); jeho přílohou může být jednoduchá vysvětlující příručka pro manažery, připravená personálním úsekem;
- popis pracovní pozice navrhuje nadřízený vedoucí zaměstnanec za individuální metodické podpory personálního úseku, schvaluje je příslušný odborný ředitel úseku a personální vedení organizace;

- popisy vybraných pozic s výraznými pracovními kontakty mimo vlastní útvar organizace projednává a schvaluje vrcholové vedení společnosti;
- návrh na vytvoření vedoucí pozice je možný pouze za předpokladu, že pozici je podřízeno alespoň pět zaměstnanců, není-li obecně závazným legislativním předpisem určeno jinak;
- revizi popisu pracovních pozic provádí nadřízený vedoucí zaměstnanec za individuální metodické podpory personálního úseku jednou ročně a dále při každé změně v obsazení pracovní pozice. Revize popisu pracovní pozice může vést k požadavku na změnu odměňování. Revizi popisu pracovní pozice schvaluje odborný ředitel úseku a personální vedení organizace, provedení revize kontroluje personální oddělení;
- bez vytvořeného, resp. revidovaného popisu pracovní pozice nelze obsadit pracovní místo. Nový zaměstnanec získává popis pozice nejpozději v den svého nástupu od svého nadřízeného.

Příkladem příručky pro tvorbu popisů pracovních pozic, navazující na konkrétní personální manuál může být následující metodický nástroj podávající závaznou základní osnovu popisu pracovní pozice (Tabulka 1).

Tabulka 1: Příklad základní osnovy popisu pracovní pozice

Příručka pro popis/vymezení náplně pracovní pozice

Označení pozice:

Organizační útvar:

Tarifní třída:

Přímo nadřízená pracovní funkce:

Přímo podřízená pracovní funkce:

Celkový počet podřízených:

Aktivní a pasivní zastupitelnost:

Účel pracovní pozice:

Základní povinnosti a odpovědnosti pracovní pozice:

Výkonová kritéria pracovní pozice:

Základní pravomoci pracovní pozice:

Klíčové odborné činnosti:

Interní spolupráce a komunikace:

Externí spolupráce a komunikace:

Hmotná odpovědnost:

Rizika v oblasti BOZP:

Pracovní podmínky:

Minimální kvalifikační požadavky:

Zpracoval:

Dne:

Schválil:

Dne:

Zdroj: vlastní tvorba.

4.2 Přijímání a výběr zaměstnanců

Pravidla personálního manuálu v oblasti přijímání nových zaměstnanců slouží především profesionalizaci výběru a omezení nežádoucích odchodů nových zaměstnanců. Základní principy by měly být opět shrnuty do podoby jednoduchých a přehledných pravidel, například takto:

- přijímání zaměstnanců se děje na základě jednotného postupu (metodiky) přijímacího procesu; základem posouzení uchazečů je vstupní rozhovor prováděný na základě jednotné osnovy (formuláře pro strukturovaný rozhovor), zaměřující se na kritéria stanovená v popisu pozice. O výsledcích jednotlivých rozhovorů je proveden záznam sloužící pro závěrečné vyhodnocení výběru, za jeho vyhotovení odpovídá personální úsek;
- posouzení uchazečů provádí nadřízený vedoucí zaměstnanec a personalista, u vedoucích pozic nadřízený vedoucí zaměstnanec, odborný ředitel a personalista;
- každý z posuzovatelů má právo vyjádřit se k přijetí kandidáta negativně; kandidát by v tomto případě neměl být přijat;
- v případě většího počtu uchazečů, především u manažerských a obchodních pozic, se výběr provádí metodou assessment centra, a to za účasti nadřízeného vedoucího zaměstnance a personalisty;
- silné a slabé stránky uchazeče zjištěné v přijímacím procesu (zachycené v hodnotícím listu kandidáta) slouží jako podklad pro tvorbu individuálního adaptačního plánu nově přijatého zaměstnance;
- personální úsek vypracovává pro vedení organizace jednou ročně analýzu odchodů zaměstnanců, shrnující za jednotlivé úseky příčiny odchodů a míru nežádoucí fluktuace zaměstnanců;
- míra nežádoucí fluktuace v jednotlivých úsecích organizace je součástí hodnotících kritérií vedoucích zaměstnanců v rámci jejich pravidelného hodnocení.

Příručka pro přijímání a výběr uchazečů, doplňující příslušnou část personálního manuálu, může sloužit pro stanovení posuzovacích metod odpovídajících jednotlivým požadovaným předpokladům kandidátů. Příklad stanovení posuzovacích metod je uveden v Tabulce 2.

Tabulka 2: Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod posouzení kandidátů

Výběrové kritérium	Metody posouzení
Úroveň vzdělání	Analýza životopisu
Pracovní zkušenost	Analýza životopisu Interview
Technická kvalifikace	Analýza životopisu Osvědčení Test technických znalostí
Komunikační schopnosti	Interview Jazykový test Assessment center/Hraní rolí
Řídící schopnosti	Interview/Hraní rolí Reference Analýza životopisu
Kvantitativní schopnosti	Numerický test Interview Případová studie
Schopnost pracovat v týmu	Psychologický test Behaviorální interview Assessment center
Zákaznická orientace	Psychologický test Behaviorální interview Assessment center/Hraní rolí

Zdroj: vlastní tvorba.

Součástí příručky může být i návod, jak správně provádět analýzu životopisu, rozhovory s kandidáty včetně přípravy na ně, z jakých fází, by se tyto rozhovory měly sestávat, jak se vyvarovat hlavních chyb při provádění přijímacího řízení nebo jak toto řízení organizovat.

Analýza životopisu

Analýza životopisu tvoří výchozí metodu posouzení, sloužící zpravidla především pro úvodní selekci potenciálních kandidátů. Analýza životopisu umožňuje posoudit zejména vzdělání a pracovní zkušenosti uchazečů a upozornit na některá rizika s kandidátem spojená, především pracovní nestabilitu (časté střídání pozic, nesouvislá, resp. nelogická pracovní kariéra). Svou vypovídací schopnost má i způsob sestavení životopisu, jeho vzhled, strukturování a grafická podoba.

Interviewování kandidátů

Interviewování kandidátů je zpravidla základní metodou jejich výběru. Předpokladem úspěšného vedení přijímacího interview je především jeho příprava, soustředující se mimo jiné na správné stanovení hlavních fází a tematických okruhů přijímacího interview.

Příprava na interview

Při přípravě přijímacího interview bychom neměli opomenout následující kroky:

- S životopisem kandidátů je třeba se seznámit před rozhovorem, v případě, že rozhovory následují bezprostředně po sobě pak na počátku interviewování. Čtení životopisu během vlastního rozhovoru je nejen nevhodné, ale brání v možnosti lépe přizpůsobit otázky jednotlivým kandidátům.
- Povahu a náplň obsazované pracovní pozice je třeba dobře znát. Osoba vedoucí interview by měla dokonale dobře znát veškeré povinnosti a požadavky pozice. Sdělíme-li kandidátům, že pozice obsahuje úkoly, které do její náplně ve skutečnosti nepatří, dopouštíme se chyby; ještě větší chybou je, překvapíme-li nově přijaté zaměstnance povinnostmi, o kterých jsme se jim během přijímacího rozhovoru nezmínili.
- Otázky pro interview je vhodné si připravit. Přehled klíčových zkušeností, schopností a osobních předpokladů, které u kandidáta vyžadujeme, je třeba použít jako vodítko k přípravě a zaměření otázek. Jednotlivé otázky mohou pochopitelně vyvolávat otázky další, které jsme nepředvíдали, tyto otázky by nás však neměly odvést od základní struktury interview, připravené předem.
- Volba prostředí, pohodlného pro obě strany rozhovoru. Kandidát se ve své roli velmi pravděpodobně nebude cítit zcela uvolněně. Nechceme-li jeho zátěž úmyslně zvyšovat, je žádoucí přizpůsobit tomu prostředí, ve kterém interview probíhá. Rozhovor by především neměl být přerušován telefony nebo příchody jiných osob. Chceme-li rozhovorem získat potřebné informace, neměli bychom sebe ani kandidáta rozptylovat dalšími záležitostmi.
- Poznámky. Při přijímacím rozhovoru nelze spoléhat jen na paměť. Vedeme-li rozhovor s více osobami, můžeme snadno zapomenout, co kdo přesně řekl a jaké byly naše dojmy z jeho projevu. Psané poznámky, zachycující hlavní body odpovědí kandidátů a jejich reakcí na otázky, jsou nejen důležité pro připomenutí jednotlivých osob, ale i nezbytným předpokladem pro navazující vyhodnocování kandidátů. Podkladem pro záznam výsledků přijímacího rozhovoru může být nejlépe záznamový arch, uvádějící hlavní kritéria hodnocení kandidátů, případně i několikabodové škály pro zachycení jednotlivých hodnocení.

Fáze přijímacího rozhovoru

Přijímací interview se skládá z šesti klíčových kroků. Tvoří je:

- Uvítání kandidáta. Patří k němu nejen představení, ale i krátký neformální rozhovor sloužící k uvolnění kandidáta. K jeho tradičním námětům patří počasí, potíže, které měl uchazeč s nalezením místa rozhovoru nebo to, jak se dozvěděl o dané pozici.
- Shrnutí obsahu pozice. Úkolem osoby vedoucí interview je stručně charakterizovat svou firmu, popsat obsazovanou pracovní pozici, uvést, jaký důvod vede k jejímu obsazování, jaký kandidáta je hledán a naznačit průběh vlastního interview.
- Položení profesních otázek. Jde o otázky vztahující se bezprostředně k dané pozici a týkající se především uchazečovy zkušenosti a jeho vzdělání.

- Zjištění silných a slabých stránek uchazeče. Otázky, které jsou v této fázi kladeny, se zaměřují na zjištění hlavních silných a slabých (potenciálně rizikových) osobních stránek kandidáta – jeho schopností, povahových rysů, osobních zvyklostí, motivačního zaměření apod.
- Otázky uchazeče. Kandidát by během rozhovoru měl získat možnost poskytnout informace, kterou považuje pro rozhodnutí o jeho osobě za nezbytné, a současně položit několik vlastních otázek, vztahujících se k místu i firmě jako takové. Je v zájmu uchazeče i firmy, aby kandidát byl o pozici i firmě dobře informován, a přijímací rozhovor by proto neměl být jednostrannou komunikací. Úroveň otázek, které uchazeč klade, představuje navíc jedno z důležitých kritérií pro posouzení jeho pracovních předpokladů včetně odpovídající motivace.
- Uzavření rozhovoru. Na závěr kandidátovi poděkujeme za jeho zájem a oznámíme mu, kdy může očekávat, že ho firma vyrozumí o výsledcích rozhovoru.

Nejčastější chyby při vedení přijímacího rozhovoru

Přestože je přijímací personální rozhovor nejčastěji používanou metodou výběru, je jeho použití spojeno s řadou častých chyb.

Rozhovor především velmi často *není předem jasně strukturován* a jasně nejsou stanoveny ani *žádoucí odpovědi uchazečů*. K tomu může přispívat i snaha vést rozhovor taktně a nedotknout se kandidáta osobní otázkou. Tato snaha je jistě správná, cílem pracovního interview – a to v zájmu obou stran – je však kandidáta co nejvíce poznat. Přitom se často neobejdeme bez některých přímějších, hlubších a osobních otázek. V rozhovorech nezkušený manažer, snažící se rychle obsadit uvolněnou pozici, klade navíc otázky často sugestivně, tak aby o vhodnosti kandidáta přesvědčil spíše sebe sama.

Ve snaze vybrat skutečně nejlepšího kandidáta je třeba se vyvarovat některých častých hodnotitelských chyb:

- Preference některých kandidátů může být v určitých případech založena na jejich osobnosti, a to bez ohledu na jejich schopnosti nebo pracovní zkušenosti. Sympatie vyvolané určitými osobními vlastnostmi, resp. prezentačními schopnostmi kandidátů mohou zastínit jejich negativní vlastnosti; naproti tomu lépe kvalifikovaní, avšak sociálně méně zkušení a zdatní kandidáti mohou mít tendenci získávat nižší hodnocení. Při hodnocení je proto třeba být objektivní – zaměřit se na požadavky pozice a schopnosti a zkušenosti, které její úspěšné zvládnutí vyžaduje, a nenechat se nepřiměřeně ovlivnit kandidátovými vlastnostmi, které nejsou pro úspěšný výkon pozice podstatné.
- Nedostatečná vyváženost hodnocení. Zejména u technicky orientovaných manažerů je častá tendence klást při posouzení kandidátů zvýšený důraz na jejich odborné vzdělání, často i v situaci, kdy se kandidát svou původní profesí již řadu let nezabývá. Hodnocení by se mělo vyváženě zaměřovat na všechny základní hodnotící kritéria a aspekty dosavadní uchazečovy činnosti, přičemž by se však současně mělo více soustředit na poslední (nebo poslední delší) pracovní období uchazeče a nezabývat se příliš vzdálenou minulostí.

Organizace přijímacího rozhovoru

Pro organizaci pracovních interview je důležité, aby uchazeč na ně byli včas pozváni, případně aby jim bylo nabídnuto několik možných časových termínů, aby rozhovory probíhaly v klidném a nerušeném prostředí, aby čas stanovený pro trvání jednotlivých interview byl dostatečný, odpovídající povaze pozice (od cca 30 minut pro rozhovor na nižší pozici po zhruba 90 minut na významnou manažerskou pozici) i aby firma provádějící rozhovory byla připravena na to, že odmítnutým kandidátům bude třeba zaslat písemná vyrozumění. V případě vyšších pozic je při interviewování kandidátů třeba dbát i na to, aby byla zajištěna odpovídající diskrétnost rozhovorů, tj. aby se přicházející a odcházející kandidáti například vzájemně nepotkávali.

Příkladem graficky zaměřené **příručky pro hodnocení uchazečů** je následující hodnotící formulář pro účastníky přijímacího řízení na straně firmy (Tabulka 3). Úkolem jednotlivých účastníků přijímacího řízení je vyplnit tento formulář pro všechny uchazeče. Součástí příručky je návod, jaká kritéria pro hodnocení uchazečů použít a jak s nimi pracovat.

Tabulka 3: Příklad hodnotícího formuláře

<u>Hodnotící formulář</u>						
Jméno:						
Datum:						
Rozhovor vedl:						
Pořadí rozhovoru:	☐ první	☐ druhý	☐ závěrečný			
Pracovní pozice:						
Jazykové znalosti:	angličtina	☐	☐	☐	☐	☐
		Z	A1	A2	B1	C1
	Jiný jazyk: -----	☐	☐	☐	☐	☐
Hodnoty posuzovací škály:						
1. Neuspokojivý (velmi slabé předpoklady)						
2. Problematický, vyžadující zlepšení (zaostávající za očekáváním. Má předpoklady pro zlepšení za podmínek získání dalších zkušeností, zvýšeného úsilí a tréninku)						
3. Uspokojivý (uspokojuje stanovené požadavky)						
4. Převyšující průměrná očekávání (jasně převyšující běžně očekávané schopnosti a předpoklady)						
5. Vynikající (výjimečně schopný a výkonný, výrazně převyšující očekávání)						
První dojem						
☐	☐	☐	☐	☐	☐	
1	2	3	4	5		
<i>Zaškrtněte odpovídající předpoklady</i>						
☐ nervózní ☐ neupravený ☐ neestetický ☐ malý oční kontakt ☐ nepřípravený ☐ pomalý ☐ upovídaný ☐ pozdní příchod ☐ nevhodné podání ruky			☐ klidný ☐ sebevědomý ☐ profesionální vzhled ☐ dobrý oční kontakt ☐ dobrý pozdrav ☐ konkrétní ☐ připravený ☐ včasný příchod ☐ profesionální stisk ruky			
Vzdělání, znalosti a rozumové předpoklady						
☐	☐	☐	☐	☐	☐	
1	2	3	4	5		
<i>Zaškrtněte odpovídající předpoklady</i>						
☐ omezené vzdělání ☐ nenápaditý, těžkopádný ☐ nelogický ☐ neklade otázky ☐ omezené obchodní znalosti			☐ vzdělaný ☐ zajímavé názory ☐ logické uvažování ☐ zvědavý ☐ dobré obchodní uvažování			

Pracovní zkušenosti

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

Zaškrtněte odpovídající předpoklady

- | | |
|--|---|
| ☐ omezená/ neodpovídající zkušenost | ☐ relevantní zkušenosti |
| ☐ krátká doba v zaměstnáních | ☐ zkušenost s řízením lidí |
| ☐ různá pracovní místa | ☐ zkušenost s řízením projektů |
| ☐ nelogická kariéra | ☐ pracovní úspěchy |
| ☐ krátká praxe s řízením | ☐ rychlý kariérový postup |

Odborné předpoklady

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

Zaškrtněte odpovídající předpoklady

- | | |
|--|--|
| ☐ zaměřuje se na nepodstatné otázky | ☐ identifikuje důležité faktory |
| ☐ činí neodpovídající předpoklady | ☐ využívá odpovídajících informací |
| ☐ úzký přehled | ☐ značné odborné znalosti |
| ☐ vyhýbá se otázkám | ☐ odpovídá na všechny otázky |
| ☐ pomalá práce s čísly | ☐ schopnost rychle pracovat s čísly |

Sociální schopnosti

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

Zaškrtněte odpovídající předpoklady

- | | |
|---|--|
| ☐ slabé komunikační schopnosti | ☐ dobrá komunikační schopnost |
| ☐ nejasné vyjadřování | ☐ jasné vyjadřování |
| ☐ nezralost | ☐ osobní zralost |
| ☐ plachost | ☐ přirozená autorita |
| ☐ slabý hlas | ☐ příjemný hlas |
| ☐ chladnost | ☐ smysl pro humor |
| ☐ snaha dominovat | ☐ sklon ke spolupráci |
| ☐ přílišný negativismus | ☐ pozitivní přístup, nadšení |

Týmová práce

☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5

Zaškrtněte odpovídající předpoklady

- | | |
|---|--|
| ☐ malá zkušenost s týmovou prací | ☐ vícestranná zkušenost s týmovou prací |
| ☐ přílišné zaměření na sebe | ☐ sklon ke spolupráci |
| ☐ formální | ☐ jasné vyjadřování názorů |
| ☐ plachost | ☐ taktní |

Ambice, pracovní nasazení

☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5

Zaškrtněte odpovídající předpoklady

- | | |
|--|---|
| ☐ nejasné cíle | ☐ jasné profesní cíle |
| ☐ malé ambice | ☐ dlouhodobý pohled |
| ☐ materiální orientace | ☐ zájem o danou oblast |
| ☐ uvažuje o příliš mnoha možnostech | ☐ má rád svou práci |
| ☐ sebeuspokojený | ☐ ambiciózní |

Celkové hodnocení

☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5

Doporučení

Podpis

Zdroj: vlastní tvorba.

4.3 Adaptace zaměstnanců

Cílem pravidel v oblasti adaptace je podpořit rychlé seznámení nového zaměstnance s řídicími a organizačními zásadami společnosti, urychlit převzetí odborných znalostí, praktických dovedností a firemní kultury, podpořit motivaci a identifikaci nového zaměstnance s firmou a ověřit jeho předpoklady pro úspěšný výkon pozice.

Rozdíly mezi formální a neformální adaptací: strukturované a méně formalizované programy adaptace

Pro firmy přijímající větší počet zaměstnanců najednou (v případě mezinárodních firem může jít i o zaměstnance přijímané do společnosti v různých zemích) je zpravidla výhodné vytvořit v rámci adaptace strukturovaný program orientačního tréninku, kterého se zúčastní všichni noví zaměstnanci v určité době po svém nástupu. Orientační školení a tréninky mohou zahrnovat prezentace vybraných firemních manažerů, informující o práci jednotlivých úseků společnosti i o firemní vizi a cílech do budoucna, i prezentace pracovníků personálního úseku, podávající informace o pravidlech personálního řízení, vzdělávacích možnostech, růstových a kariérových příležitostech ve společnosti apod. Hlavní výhodou tohoto přístupu je větší časový prostor pro získání důležitých informací, možnost nácviku některých nových postupů i osobního kontaktu s manažery firmy.

Méně formalizovaný adaptační program zdůrazňující význam osobního přístupu k novým zaměstnancům může naopak vycházet ze systému mentoringu (viz rámeček), kdy nový zaměstnanec krátce po svém nástupu získává ve firmě svého mentora nebo patrona, tj. osobu poskytující mu rady a osobní podporu při řešení nových úkolů a seznamování se s firemní organizací. Význam těchto programů spočívá v možnosti předávat novým zaměstnancům firemní kulturu a nepsané vnitřní zvyklosti firmy. Programy mentoringu mohou být stanoveny na různá časová období – od několika měsíců až po léta.

Management Trainees

Zvláštní formou adaptace nově přijatých zaměstnanců, u kterých se na základě jejich schopností a potenciálu předpokládá postup na vedoucí místa, jsou dlouhodobější programy, pro které se vžilo mezinárodní označení „programy pro management trainees“. Osoby zařazené do tohoto programu manažerského vzdělávání (u kterých většinou není přesně stanoveno, jakým směrem se jejich další kariérový rozvoj v podniku bude ubírat) zpravidla absolvují několikaměsíční odborný program, spojující výuku s jejich pracovní rotací v rámci organizace.

K příkladům pravidel obsažených v personálním manuálu mohou patřit následující:

- adaptace nově přijatých zaměstnanců se děje na základě individuálního adaptačního plánu zaměstnance. Za sestavení individuálního adaptačního plánu zaměstnance odpovídá nadřízený vedoucí zaměstnanec, kontrolu provádí a individuální metodickou podporu poskytuje personální úsek;
- nadřízený vedoucí zaměstnanec má povinnost předat individuální adaptační plán zaměstnance personálnímu úseku nejpozději týden před očekávaným nástupem zaměstnance;
- délka adaptačního procesu při vnitřní mobilitě zaměstnance představuje jeden měsíc;

- nadřízený vedoucí zaměstnanec odpovídá za průběžnou a závěrečnou kontrolu adaptačního procesu, na jejím základě navrhuje případné změny adaptačního procesu. Stanovení kontrolních termínů je součástí individuálního adaptačního plánu zaměstnance;
- kontrola průběhu a výsledků adaptace se děje na základě dvou hodnotících rozhovorů uskutečněných v průběhu adaptace a před koncem jejího třetího měsíce. Jejich cílem je ověřit úspěšnost průběhu adaptace a navrhnout případné změny, resp. dodatečná opatření adaptačního plánu. Hodnotících rozhovorů s přijatým zaměstnancem se účastní zástupce personálního úseku;
- na základě hodnotícího rozhovoru konaného před ukončením 3. měsíce adaptace je nadřízený vedoucí zaměstnanec povinen stanovit dohodnuté cíle zaměstnance do konce roku, který předává zaměstnanci a personálnímu vedení organizace;
- realizace adaptačního plánu v plném rozsahu včetně uskutečnění předepsaných hodnotících rozhovorů je nezbytným předpokladem jakýchkoli dalších mzdových úprav daného zaměstnance.

Personální příručka pro řízení hlavních kroků adaptačního procesu

Přehled hlavních kroků, resp. nástrojů adaptačního programu, který příručka uvádí, je uveden v Tabulce 4. Druhá část příručky je věnována obsahu informací, které nový zaměstnanec pro přijetí v rámci adaptace získává (Tabulka 5).

Tabulka 4: Hlavní kroky a nástroje adaptačního programu

Adaptační krok / nástroj	Odpovědnost
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě (brožury, výroční zprávy, firemní noviny).	Personální oddělení
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci podniku, hlavní firemní směrnice, firemní kultura, informace o personální politice).	Personální oddělení
Předání a vysvětlení adaptačního plánu.	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky.	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (ověření průběhu a výsledku adaptace)	Přímý nadřízený
Seznámení se s činností vybraných útvarů	Vedoucí útvarů
Účast na orientačním tréninku	Personální oddělení
Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální oddělení
Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální oddělení

Zdroj: vlastní tvorba.

Tabulka 5: Příklad základních informací předávaných novému zaměstnanci

Základní informace předávané novému zaměstnanci
• obecné seznámení se s firmou • popis pracovního místa • pracovní řád • organizační struktura podniku • splatnost a zasílání mezd • druhy srážek ze mzdy • prémiový řád • zásady firemní kultury • etický kodex zaměstnance • systém péče o zaměstnance a zaměstnaneckých výhod • pojištění zaměstnanců (penzijní připojištění, pojištění pro škody způsobené zaměstnavateli apod.) • stravování • hlášení absence a pracovní neschopnosti • principy bezpečnosti práce • systém firemních porad • seznámení se s informačními systémy • seznámení s ISO • hlavní firemní směrnice • předání svěřených předmětů a jejich potvrzení v osobní kartě zaměstnance • seznámení se systémem vzdělávání • principy docházky a telefonování • vyřízení formalit spojených s předáním služebního automobilu • pravidla používání služebního automobilu • postup při případné dopravní nehodě • používání platební karty • výkaznictví • principy spolupráce s mateřskou, sesterskými a dceřinou společností • základní informace o skladování a dopravě • informace o sortimentu • informace o řízení zásob • služební cesty • postup při nákupu drobného zboží

Zdroj: vlastní tvorba.

4.4 Řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců

Cílem pravidel vztahujících se k řízení a hodnocení výkonu je podpora výkonu a motivace a usměrnění, resp. korekce pracovního chování zaměstnanců. Základní pravidla řízení a hodnocení výkonu shrnutá v personálním manuálu mohou mít tuto podobu:

- řízení a pravidelné hodnocení zaměstnanců na základě cílů integruje rozbor pracovního výkonu a chování zaměstnance za uplynulé období se stanovením jeho pracovních, rozvojových, příp. kariérových cílů do budoucna;
- pravidelné hodnocení se děje jednou ročně ve formě hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným a jeho sebehodnocení, a to na základě zásad hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců, resp. jejich varianty pro jednotlivé druhy pozic;
- pracovní a rozvojové cíle zaměstnance plynoucí z hodnocení pro budoucí období jsou shrnuty v individuálním plánu výkonu a rozvoje zaměstnance, který obě strany hodnocení podepisují;
- za provedení pravidelného hodnocení a sebehodnocení zaměstnanců odpovídá nadřízený vedoucí zaměstnanec, výsledky hodnocení kontroluje a individuální metodickou podporu poskytuje personální úsek. Veškeré výsledky hodnocení jsou vytvořeny ve třech kopiích, které obdrží zaměstnanec, jeho nadřízený a personální úsek;
- podkladové formuláře pro pravidelné hodnocení zaměstnanců distribuuje personální úsek na počátku listopadu, délka procesu hodnocení – od jeho vyhlášení a rozdání formulářů po ukončení hodnotících rozhovorů a jejich předání personálnímu úseku – představuje 1 měsíc;
- na základě výsledků hodnocení navrhuje nadřízený vedoucí zaměstnanec zařazení zaměstnanců do personálních rezerv. Odpovědnost za jmenování personálních rezerv jednotlivých úseků mají odborní ředitelé, kontrolu tvorby personálních rezerv provádí a metodickou podporu poskytuje personální úsek.

Příručka pro hodnocení zaměstnanců

Příkladem navazující příručky uvádějící konkrétní pravidla a kroky týkající se hodnocení zaměstnanců je příručka, která vedle cílů, které by hodnocení mělo dosáhnout, obsahuje hlavní kroky přípravy na hodnocení ze strany hodnotitele i hodnoceného, hlavní kroky průběhu hodnocení i návod na další práci s jeho výsledky. Příručka se odvolává na určité formuláře, které pro daný účel sestavuje personální oddělení firmy.

Cíle hodnocení

- Objektivně posoudit pracovní výkonnost zaměstnanců, jejich převládající pracovní chování a pracovní postoje, schopnosti a dovednosti.
- Posílit pracovní motivaci zaměstnanců, budovat příznivou pracovní atmosféru a otevřené mezilidské vztahy.
- Získat informace umožňující zlepšit využití schopností jednotlivých zaměstnanců, případně přehodnotit jejich pracovní zařazení.
- Určit další směr rozvoje zaměstnanců v souladu s potřebami společnosti.

- Stanovit individuální výkonnostní cíle pro nadcházející období.
- Navrhnout změny v mzdovém ohodnocení zaměstnance.

Příprava na hodnocení ze strany hodnotitele

na základě formuláře *Hodnocení zaměstnanců*

- Vyhodnotit plnění cílů zaměstnance za minulé období.
- Zhodnotit charakteristiky pracovního chování na základě stanovených kritérií.
- Stanovit směry dalšího osobního rozvoje zaměstnance.
- Stanovit cíle zaměstnance pro nastávající období.

Příprava na hodnocení ze strany hodnoceného

na základě formuláře *Sebehodnocení zaměstnanců*

- Provést sebehodnocení splnění cílů za minulé období.
- Provést sebehodnocení charakteristik pracovního chování na základě stanovených kritérií.
- Navrhnout směry svého dalšího osobního rozvoje.
- Navrhnout své cíle pro nastávající období.

Příprava na hodnocení ze strany organizace

- Zahájení procesu hodnocení je žádoucí provést s dostatečným časovým předstihem, aby obě strany měly odpovídající čas na vypracování hodnocení (sebehodnocení) a individuální dohodnutí termínu hodnotícího rozhovoru. Orientační délka procesu hodnocení – od jeho vyhlášení a rozdáni formulářů po ukončení všech hodnotících rozhovorů – představuje 1 měsíc.
- Termín vlastního hodnotícího rozhovoru je vhodné stanovit nejméně týden předem.
- Zaměstnanec své hodnocení hodnotiteli předem neodevzdává. Důvodem je bránit formálnosti hodnocení i možnosti ovlivnit hodnotitele, a tak narušit objektivitu hodnocení.

Průběh hodnotícího rozhovoru

Organizační podmínky hodnotícího rozhovoru

- Prostředí konání hodnotícího rozhovoru musí být klidné, uvolněné, bez možnosti vyrušování (telefony).
- Posazení obou účastníků by mělo být „na stejné úrovni“ – hodnotitel proto např. nesedí v čele stolu.

- Hodnotící rozhovory manažera je třeba plánovat v dostatečném časovém rozestupu.

Vzájemné porovnání formulářů

- Hodnotící rozhovor je třeba zaměřit zejména na body, ve kterých dochází k rozdílnému hodnocení.
- Argumentace manažera se opírá o konkrétní zkušenosti s hodnoceným, nikoli o obecná konstatování, jeho kritika se vztahuje k pracovní činnosti a pracovním problémům, nikoli k osobním vlastnostem hodnoceného.
- Hodnotitel taktně upozorňuje na chyby v sebehodnocení zaměstnance (nepřiměřené sebevědomí i neoprávněné sebepodceňování).
- Hodnotitel se neobává přiklonit se k názoru hodnoceného, pokud jeho pohled uzná za správný.
- Úkolem hodnotitele je naslouchat názorům hodnoceného. V průběhu vysvětlování může získat i jiný pohled na situaci ve svém úseku.
- V průběhu hodnotícího rozhovoru se nezapisuje nic jiného krom společně formulovaných výkonnostních a rozvojových cílů (po vzájemné dohodě) a možného využití dalších schopností hodnoceného.
- V průběhu hodnotícího rozhovoru hodnotitel využívá možnosti vyslovit hodnocenému pochvalu za dosažené výsledky.

Výsledek hodnocení

Na základě formuláře *Individuální plán výkonu a rozvoje zaměstnance* se obě strany dohodnou na:

- Společné formulaci cílů pro další období.
- Stanovení dalších směrů rozvoje zaměstnance.

Individuální plán výkonu a rozvoje zaměstnance, který obě strany hodnocení po jeho přepsání podepisují, je vypracován ve třech vyhotoveních – pro hodnoceného, hodnotitele a personální útvar.

Je-li výsledkem hodnotícího rozhovoru doporučení ke zvýšení mzdového ohodnocení

- Jedná se o slovní ocenění výsledků a kvality práce, které slouží jako motivační nástroj. Příklad: „S výsledky vaší práce jsem natolik spokojen, že v příštích platových úpravách podám návrh na zvýšení vašeho mzdového ohodnocení“.
- Hodnotitel neuvádí žádnou finanční částku.
- Hodnotitel zdůrazňuje závislost mzdového ohodnocení na celkové finanční situaci a politice společnosti a relacích vůči ostatním zaměstnancům.

4.5 Rozvoj zaměstnanců

Principy rozvoje zaměstnanců mohou být v manuálu rozděleny podle jeho kategorií, jež tvoří např. vzdělávání požadované legislativou, technické vzdělávání, vzdělávání spojené s novelami zákonů a vyhlášek, vzdělávání zaměřené na získání a rozvoj manažerských schopností, vzdělávání zaměřené na obchodní a jazykové schopnosti, případně účast na odborných konferencích. Hlavní principy rozvoje mohou být shrnuty například takto:

- základem efektivit vzdělávacích akcí, zejména manažerských vzdělávacích akcí je jejich roční plánování, zpětné hodnocení a podpora využití nových poznatků;
- plán vzdělávacích akcí sestavuje na základě podnětů manažerů personální úsek (např. do konce listopadu);
- předpokladem vyslání zaměstnance na vzdělávací akci je stanovení jejího cíle a dohoda zaměstnance a nadřízeného vedoucí zaměstnance o kritériu úspěšnosti vzdělávací akce. Za stanovení cíle akce odpovídá nadřízený vedoucí zaměstnanec;
- hodnocení vzdělávací akce probíhá bezprostředně po akci, u delších akcí po jednom, příp. třech měsících. Hodnocení bezprostředně po akci se zaměřuje na rychlé podchycení hlavních poznatků akce, hodnocení vzdělávací akce po delší době se zaměřuje na dosažení cílů akce, příp. analýzu příčin jejich nedosažení. Hodnocení vzdělávací akce po měsíci, resp. třech měsících předává nadřízený vedoucí zaměstnanec personálnímu úseku;
- k podpoře rozvoje zaměstnanců, efektivit firemního vzdělávání a interního přenosu informací slouží interní lektori firmy. Jmenování interních lektorů pro jednotlivé oblasti firemního školení provede na návrh odborných ředitelů personální vedení organizace.

Příručka pro plánování a hodnocení vzdělávání / vzdělávacích akcí zaměstnanců

Obsahem této praktické příručky jsou formulář „Plán a hodnocení vzdělávací akce“ a na něj navazující pravidla pro jeho vyplnění, tedy plánování a hodnocení konkrétních vzdělávacích akcí (Tabulka 6).

Tabulka 6: Příklad plánu a hodnocení vzdělávací akce

Plán a hodnocení vzdělávací akce
Plán vzdělávací akce <i>Název navrhované vzdělávací akce:</i> <i>Cíl vzdělávací akce:</i> <i>Dohodnutý cílový ukazatel (kritérium úspěšnosti) vzdělávací akce:</i> <i>Jméno a podpis zaměstnance:</i> <i>Jméno a podpis nadřízeného manažera:</i>

Hodnocení vzdělávací akce

Hodnocení bezprostředně po účasti

Obsah školení

Lektor

Vynikající	☐	Vynikající	☐
Dobrý	☐	Dobrý	☐
Uspokojivý	☐	Uspokojivý	☐
Špatný	☐	Špatný	☐

Jaké hlavní poznatky ze vzdělávací akce použijete ve své práci?

Datum:

Hodnocení vzdělávací akce

Hodnocení vzdělávací akce po 1 měsíci

Cílového ukazatele akce bylo dosaženo

☐

Cílového ukazatele akce nebylo dosaženo z důvodu

- nevhodné (neodpovídající) zaměření akce

☐

Vysvětlete

- nezvládnutí aplikace nových poznatků v praxi

☐

Vysvětlete

- nemožnost aplikace nových poznatků v praxi

☐

Vysvětlete

V čem vidíte hlavní přínos školení pro svou práci?

V čem došlo ke zlepšení práce zaměstnance? (Vyjádření nadřízeného manažera):	
Datum:	

Hodnocení vzdělávací akce

Hodnocení vzdělávací akce po 3 měsících (u vzdělávacích akcí přesahujících 1 den)

Cílového ukazatele akce bylo dosaženo

☐

Cílového ukazatele akce nebylo dosaženo z důvodu

- nevhodné (neodpovídající) zaměření akce

☐

Vysvětlete

- nezvládnutí aplikace nových poznatků v praxi

☐

Vysvětlete

- nemožnost aplikace nových poznatků v praxi



Vysvětlete

V čem vidíte hlavní přínos školení pro svou práci?

V čem došlo ke zlepšení práce zaměstnance?(Vyjádření nadřízeného manažera):

Datum:

Zdroj: vlastní tvorba.

Pravidla pro plánování a hodnocení vzdělávacích akcí

Formulář je vyplňován postupně, nejprve v části Plán vzdělávací akce, po uskutečnění akce pak v části Hodnocení vzdělávací akce, a to bezprostředně po akci, po měsíci, případně po třech měsících po akci (u akcí, jejichž délka přesáhla 1 den). Cílem formuláře je vést zaměstnance i jeho nadřízeného ke stanovení konkrétního očekávaného přínosu vzdělávací akce, k hodnocení jejích výsledků, případně k zamyšlení se nad tím, proč cílů vzdělávací akce nebylo dosaženo.

Stručná charakteristika jednotlivých položek formuláře:

Cíl vzdělávací akce:

Cíl vzdělávací akce charakterizuje konkrétní poznatky, schopnosti, resp. dovednosti plynoucí z akce a jejich význam pro výkon pracovní činnosti osoby vysílané na vzdělávací akci.

Dohodnutý cílový ukazatel (kritérium úspěšnosti) vzdělávací akce:

Dohodnutý cílový ukazatel udává očekávané změny (zdokonalení) pracovního chování účastníka vzdělávací akce.

Jaké hlavní poznatky ze vzdělávací akce použijete ve své práci?

Účastník vzdělávací akce zachytí nejméně pět hlavních poznatků / nových schopností, které si ze vzdělávací akce přináší a které hodlá využít ve své pracovní činnosti.

Cílového ukazatele akce bylo dosaženo / Cílového ukazatele akce nebylo dosaženo z důvodu:

Účastník vzdělávací akce hodnotí s měsíčním odstupem, zda cílového ukazatele akce bylo dosaženo, případně co vedlo k jeho nedosažení.

V čem došlo ke zlepšení práce zaměstnance (Vyjádření nadřízeného manažera):

Nadřízený manažer hodnotí změnu pracovního chování zaměstnance.

4.6 Odměňování a motivace zaměstnanců

Cílem této části personálního manuálu je zakotvit základní pravidla vedoucí k nákladově efektivnímu odměňování, přispívajícímu k výkonové motivaci a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Tato pravidla mohou být v jednotlivých organizacích vzhledem značně odlišná, jako příklad lze uvést následující principy:

- základem odměňování je pevná složka mzdy odpovídající úkolům a kvalifikačním nárokům, stanoveným v popisu pracovní pozice. Podíl pevné složky mzdy u dělnických a technickohospodářských pozic by neměl klesnout pod 70 % celkové mzdy, u specializovaných a vedoucích pozic (bez vrcholového řízení) pod 50 % celkové mzdy;
- výkonové odměny (bonusy) jsou poskytovány na základě pravidelného ročního hodnocení výkonu podle kritérií stanovených pro jednotlivé skupiny pracovních pozic. Výkonové odměny u dělnických a technickohospodářských kategorií zaměstnanců jsou poskytovány ve výši do 15 %, resp. 20 % tarifní mzdy, u specialistů a manažerů (bez vrcholového vedení) ve výši do 30 % základní mzdy;

- mimořádné pracovní výkony, především splnění konkrétního stanoveného cíle, je odměňováno mimořádnými odměnami;
- ke zvýšení motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců slouží využití zaměstnaneckých výhod, stanovených diferencovaně pro jednotlivé skupiny (úrovně) pozic;
- součástí motivace zaměstnanců je nemateriální odměňování za výborný výkon (pracovní úspěch, iniciativu, dosažení úspor, zlepšovací návrh). K jeho formám patří ústní vyslovení pochvaly, pochvala vyslovená na schůzi (poradě), děkovný dopis, firemní diplom, prezentace ve firemním časopise apod.

4.7 Tvorba týmů a týmové organizace práce

Týmová organizace práce je žádoucí všude tam, kde vykonání úkolu nebo nalezení řešení předpokládá spolupráci osob s různou specializací či profesními znalostmi, zpravidla z různých částí organizace. Důležitá je i v případech, kdy by se jednotlivé osoby měli oprostít od sledování svých užších zájmů a spolupracovat v zájmu organizace jako celku.

Pracovní týmy jsou zpravidla vytvářeny i s cílem delegovat na ně určité rozhodovací pravomoci, mimo jiné v zájmu posílení motivace a spokojenosti jejich členů. Pravomoci týmů se zpravidla týkají možnosti (částečně) společně rozhodovat o postupu, organizaci či rozdělení své práce, provádět určité změny apod.

Vytvoření pracovního týmu vyžaduje vedení a podporu ze strany nadřízeného. Napomáhají mu jasné cíle a společná zainteresovanost týmu, ale i schopnost manažera čelit problémovému jednání jeho členů, především snaze dominovat, vyhledávat osobní uznání a bránit týmové spolupráci.

Role manažera se tak s přechodem k týmovému uspořádání práce mění. Jeho hlavním úkolem se stává:

- **vybrat členy, stanovit cíle týmu a zdůrazňovat jeho význam a smysl;**
- **poskytovat týmu informace, zajišťovat mu zdroje** a další podmínky pro jeho činnost;
- působit jako **koordinátor mezi týmy**, které jsou mu podřízeny;
- **navrhovat nebo doporučovat týmu určitá řešení**, pomáhat mu při řešení problémů, konfliktů apod., přímo zakročovat však pouze tehdy, je-li to nezbytné, například **v situaci, kdy některý člen týmu není schopen týmové spolupráce a stává se bariérou pro fungování týmu apod.;**
- **podporovat samostatnost týmů**, rozvíjet schopnost členů týmů působit jako „týmový hráč“;
- **oceňovat úspěšné týmy**, zdůrazňovat význam týmových schopností při hodnocení zaměstnanců;
- zajišťovat pro členy týmů **tréninky týmových schopností**.

Manažer, který řídí tým či koordinuje jeho činnost, by měl **změnu své role** pochopit. Ke schopnostem nezbytným pro vedení týmů patří schopnosti delegovat, motivovat a podporovat, naslouchat a koučovat apod.

K jednání, které tvorbě a úspěšnému fungování týmů brání, patří naopak sklon manažera v týmu dominovat, předepisovat či předkládat mu předem připravená řešení, nepřijímat kritiku, zadávat úkoly bez udělování pravomocí, neposkytovat dostatečné množství informací, odsouvat řešení konfliktů apod.

4.8 Uplatnění a implementace etického řízení, resp. etického kodexu organizace

K nástrojům přispívajícím k účinnému prosazování etických pravidel organizace patří tvorba a uplatnění etického kodexu, tj. jeho hodnot, zásad i jednotlivých pravidel. Tvorba etického kodexu by se měla opírat především o tyto kroky:

- **identifikování klíčových etických problémů či nejasností**, se kterými se zaměstnanci v různých podnikových oblastech setkávají;
- **prověření firemních či manažerských praktik** s ohledem na jejich důsledky pro etiku chování zaměstnanců. Příkladem může být ověření, zda firemní systém odměňování nemotivuje k neetickému jednání ve vztahu k zákazníkům;
- **analýza dalších faktorů či tlaků**, které mohou vést k neetickému jednání manažerů i zaměstnanců.

Prosazení etických norem do praxe organizace se opírá o více nástrojů a opatření. K těm hlavním patří především

- **zveřejnění etického kodexu**, nejčastěji na webových stránkách firmy. Jde většinou o první z kroků směřujících k implementaci kodexu. Představa, že pravidla kodexu lze „prosazovat“ jen jejich zveřejněním, je však iluzí. Jde většinou spíše o formální než reálný krok k prosazování kodexu;

totéž většinou platí i o **povinnosti zaměstnanců seznámit se s obsahem etického kodexu** a potvrdit ho formou jeho podpisu;

- **manažerské workshopy** upozorňující na etické zásady a normy při každodenním rozhodování manažerů, případně dalších zaměstnanců. Součástí těchto workshopů je i zdůraznění významu etického leadershipu, tedy příkladů manažerů při dodržování zásad etického kodexu, které většinou patří k nejúčinnějším principům implementace etického kodexu. K ověření, jakým způsobem jejich příklad působí, může přitom sloužit jejich hodnocení, například hodnocení metodou 360 stupňů;

Podobnou roli plní **školící programy a tréninky** informující zaměstnance o významu a zásadách kodexu, vysvětlující význam etických norem a dilemat a upozorňující na případná disciplinární opatření při porušení jeho ustanovení;

- **zřízení firemní „horké linky“** nabízející pomoc či konzultaci v eticky komplikovaných či sporných situacích. Jde o opatření týkající se především větších firem;
- **promítnutí principů a zásad etického kodexu do nástrojů personální politiky** a personálního řízení organizace, především zásad přijímání, odměňování, hodnocení a

povyšování zaměstnanců, tj. jeho promítnutí do firemních směrnic a pravidel, především těch, o které se opírá hodnocení zaměstnanců;

Tento krok umožňuje, aby se etický kodex, resp. jeho dodržování stalo jedním z kritérií průběžného i pravidelného hodnocení zaměstnanců i provádění dalších personálních činností a rozhodnutí.

4.9 Pravidla a postupy tvorby firemní kultury

Své typické projevy a zvyklosti nemají jen lidé, ale i organizace. Ve svém souhrnu bývají označovány jako firemní či organizační kultura.

Přínos firemní kultury k výkonnosti firmy spočívá především v tom, že slouží jako nástroj řízení lidí používající převážně nepřímých forem ovlivňování a motivace. Význam tohoto nástroje se projevuje především tam, kde je třeba, aby zaměstnanci vedle svých jasně stanovených osobních úkolů a cílů dodržovali i určité obecnější zásady či hodnoty přispívající k úspěšnému fungování organizace.

Tyto hodnoty se mohou promítat v přístupu k plnění pracovních úkolů, ve vztazích mezi zaměstnanci, v jednání se zákazníky apod. Důležité mohou být mimo jiné tam, kde žádoucí jednání zaměstnanců nelze podrobně popsat, nebo kde je jejich nadřízení nemohou v jejich práci bezprostředně kontrolovat.

Je-li tato kultura úspěšná, podporuje pracovní jednání i mezilidské vztahy přispívající k růstu výkonu, zvyšování kvality produkce, spokojenosti zákazníků a příznivému vnímání firmy veřejností. Pokud tomu tak není, stává se brzdou firemní konkurenceschopnosti a jejího dalšího vývoje.

Zásady a nástroje změn firemní kultury

Tvorbu nové firemní kultury či provádění jejích změn je třeba chápat jako cílené vytváření a rozšiřování chování, postojů, hodnot či přesvědčení zaměstnanců, které (lépe) odpovídají poslání organizace a lépe tak přispívají i k dosahování jejích cílů.

Tento proces je vždy úkolem managementu a především vrcholového vedení organizace. Vyjádřeno jinými slovy, firemní kulturu lze tvořit prakticky jen „shora“. Snaha delegovat tento úkol na nižší řídicí úroveň nebo na personální řízení organizace se zpravidla míjí účinkem.

Důležitým předpokladem změn firemní kultury je i jasné vysvětlení jejich cíle a smyslu a přesvědčení pracovníků o tom, že nové kulturní hodnoty a normy jsou v zájmu organizace i jich samotných. Důležité je zpravidla i stavět změny firemní kultury na tom, co je ve stávající firemní kultuře funkční.

Nejdůležitějším praktickým nástrojem při vytváření firemní kultury je pak trvalý příklad managementu a současně i neustálá pozitivní i negativní zpětná vazba, tj. trvalé upozorňování na normy a hodnoty nové firemní kultury na konkrétních případech pozitivního i nežádoucího jednání jednotlivých zaměstnanců. Osobní příklad managementu i trvalá zpětná vazba brání sklonu zaměstnanců „ohýbat“ nově vytvářenou kulturu zpět ke „starým pořádkům“.

K důležitým zásadám úspěšného provedení změn firemní kultury patří především následující:

- **kodexy nestačí.** Změny v podnikové kultuře nelze dosáhnout (jen) tvorbou kulturních kodexů či dalších psaných pravidel chování zaměstnanců.

Známostou pravdou, platnou i pro organizační chování, je, že činy hovoří hlasitěji než slova. Kulturní kodexy, podniková desatera či pracovní řády mohou shrnovat důležitá pravidla, která organizace chce v chování svých zaměstnanců prosadit. Písemné zachycení firemní kultury však samo o sobě nepomůže, není-li provázeno změnami v chování manažerského týmu, v tom, na co vedoucí kladou důraz, co odměňují a trestají, jak se v důležitých situacích sami chovají, jak vybírají nové zaměstnance apod.

Manažeři vystupují pro zaměstnance jako nositelé modelových rolí, zaměstnanci jejich chování pozorují. Vyvozují z něj své závěry týkající se hodnot, kterými se řídí, a tyto hodnoty přejímají.

- **pozornost manažerů.** Novou podnikovou kulturu manažeři vytvářejí nejen tím, jak se sami chovají, ale i tím, čemu věnují svou hlavní pozornost. Zaměstnanci si totiž to, čemu jejich nadřízení věnují zvýšenou pozornost, většinou dobře uvědomují, a chovají se podle toho. Svou pozorností vůči určitým projevům, způsobům jednání, pravidlům apod. manažeři vytvářejí organizační hodnoty, které se stávají významné i pro jejich zaměstnance.

Zaměření své pozornosti mohou dávat najevo prostřednictvím pravidelné kontroly, otázek, které zaměstnancům často kladou, obsahem schůzí apod. Priority, které manažeři takto formulují, se ve vědomí zaměstnanců spojují s úspěchem organizace i s jejich osobním úspěchem v jejím rámci.

- **dlouhodobý proces.** Hodnoty a normy nově vytvářené firemní kultury vztahující se ke kvalitě výroby, inovacím, vstřícnosti vůči zákazníkům, etickému chování apod., je třeba zdůrazňovat a dávat jasně najevo trvale, i poté kdy se již staly pevnou součástí firemního prostředí.
- **„okamžiky pravdy“.** Důležitým nástrojem tvorby firemní kultury jsou i tzv. „okamžiky pravdy“. Jde o situace, kdy je třeba přijmout obtížná rozhodnutí.

Příkladem může být situace, kdy podnikové vedení prosazující kulturu kvality, zjistí, že určitá součást montovaných výrobků je defektní. Rozhodnutí, zda v zájmu kvality, přes značné náklady, vadnou součástku nahradit nebo zda naopak uspořit náklady i čas a výrobek i s defektním dílem vyexpedovat, je rozhodnutím, které může kulturu firmy dlouhodobě výrazně ovlivnit.

- **řízení lidí.** Hodnoty nově vytvářené firemní kultury je třeba promítnout do všech oblastí řízení lidí, především do přijímání, hodnocení, odměňování a povyšování zaměstnanců. Formování úspěšné firemní kultury vyžaduje, aby pracovníci, kteří hodnoty firemní kultury ztělesňují, byli vedením firmy i ostatními manažery odpovídajícím způsobem oceněni.

Organizace mají k dispozici řadu způsobů, jak chování zaměstnance odměnit – pochvalou, příznivým pracovním hodnocením, zvýšením platu, povýšením, mimořádnou odměnou apod. Kritéria pro udělení odměny poskytují zaměstnancům informace o hodnotách organizace a její kultuře. Manažeři vědomě i nevědomě šíří hodnoty tím, že volí, jaký druh pracovního výkonu nebo chování odmění, jak výrazně jej odmění a které zaměstnance povýší. Chtějí-li manažeři změnit organizační kulturu, musí změnit i systém odměňování a povyšování.

Totéž platí i pro kritéria výběru. Jeho významu si manažeři mnohdy nejsou vědomi: i když se domnívají, že se pouze snaží identifikovat toho „nejlepšího“ uchazeče o místo, vybírají ve skutečnosti velmi často ty zaměstnance, kteří mají stejné hodnoty či osobnostní vlastnosti jako oni. Rozhodnutí týkající se přijímání zaměstnanců tak podobně jako povyšování dlouhodobě utvářejí organizaci složenou z osob s podobným způsobem uvažování. Snaha o změnu organizační kultury se proto často neobejde bez analýzy a přehodnocení kritérií výběru nových zaměstnanců.

Postup při zavádění kulturních změn

Zavádění změn firemní kultury by se mělo opírat o analytické a koncepční kroky, probíhající ve spolupráci managementu, personálních specialistů i zástupců zaměstnanců.

Spolupráce se zaměstnanci by měla probíhat jak při hodnocení stávající kultury organizace, tak při navrhování jejích nových zásad a hodnot a při jejich rozšiřování. K hlavním krokům, na které by se postup při tvorbě nové kultury organizace měl zaměřit, patří:

- analýza a hodnocení stávající firemní kultury na základě průběžných pozorování, průzkumů a rozhovorů s reprezentativními skupinami pracovníků;
- zmapování a objasnění slabých míst stávající firemní kultury;
- formulace základních hodnot a norem nové kultury organizace;
- promítnutí nových hodnot a norem organizace do manažerského stylu a zásad konkrétního jednání manažerů;
- promítnutí nové organizační kultury do nástrojů personálního řízení, především řízení výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců;
- nácvik manažerských dovedností odpovídajících novému manažerskému stylu;
- vysvětlování významu nových firemních hodnot a norem, a to pomocí setkání organizovaných pro různé skupiny zaměstnanců.

4.10 Principy personálního controllingu a reportingu

Zásady personálního reportingu a controllingu tvořící třetí základní část personálního manuálu organizace jsou souhrnným nástrojem efektivity personálního řízení. Tvoří je tři hlavní oblasti:

- pravidla průběžného (kvalitativního) personálního reportingu sloužící ke kontrole personálních činností, vykonávané personálním řízením. Tato pravidla jsou většinou součástí zásad stanovených pro jednotlivé personální činnosti (viz výše) a vztahují se k povinnostem liniového managementu informovat personální řízení, případně s ním svá personální rozhodnutí konzultovat. Cílem těchto pravidel je dosáhnout důslednosti ve výkonu personálních činností a dodržování jejich odborných zásad;
- pravidla personálního reportingu a controllingu prováděného personalisty odpovědnými za jednotlivé oblasti personálního řízení, a to v předepsané periodicitě. Týkají se analýzy vývoje klíčových personálních ukazatelů, interpretace jejich odchylek od plánu a navržení odpovídajících opatření;

- souhrnný panel personálního reportingu pro potřeby vrcholového vedení organizace, který vypracovává v odpovídající periodicitě personální vedení.

Ukazatele personálního controllingu

K základním nástrojům personálního controllingu patří jeho ukazatele. Slouží jako:

1. ***prostředek stanovení cílů a ověření výsledků personálního řízení.*** Kvantitativní stanovení cílů personálního řízení a průběžné ověřování jejich plnění je zpravidla přesnější než vyjádření slovní. Je-li například cílem řízení lidských zdrojů snížit fluktuaci, měl by být tento cíl jasně číselně stanoven, a to pomocí vhodného ukazatele fluktuace, který lze průběžně sledovat;
2. ***hodnocení účinnosti a efektivity personálních opatření.*** Účinností opatření máme na mysli to, zda toto opatření skutečně působí, tj. vede k výsledkům, které od něj očekáváme. Tak například účinnost tréninku lze posoudit na základě zvýšení průměrné produktivity zaměstnanců po jeho absolvování. O efektivitě opatření hovoří to, zda jeho finanční výsledky, spojené se vzestupem produktivity, poklesem nákladů apod. jsou vyšší než náklady s ním spojené. Personální opatření tak může být účinné, ne však být efektivní. Příkladem je opatření ke zvýšení stability zaměstnanců, jehož náklady převýšily finanční efekty, které přineslo;
3. ***srovnání personálních charakteristik obdobných organizací.*** Třetí funkce personálních ukazatelů je spojena se srovnáváním jednotek téže organizace nebo firem působících v témže oboru. Toto srovnání může sloužit jako podnět k zefektivnění určitých oblastí personálního řízení.

Druhy personálních ukazatelů

Personální ukazatele se liší svou konstrukcí, hierarchickou úrovní, oblastí, které se dotýkají, frekvencí, se kterou jsou zjišťovány, i tím, komu slouží.

Z hlediska konstrukce mohou být absolutní, převzaté z personální nebo účetní evidence (příkladem je fyzický počet zaměstnanců k určitému dni či výše mzdových nákladů za určité období), nebo poměrové, například průměrný počet zaměstnanců za určité období či průměrná měsíční či hodinová mzda určité kategorie pracovníků.

Výhodou poměrových ukazatelů je možnost porovnávat hodnoty za různá období či organizace, nevýhodou, že je lze konstruovat různě, a jejich vypovídací schopnost proto nemusí být stejná. Příkladem jsou ukazatele přidané hodnoty podniku na jednoho zaměstnance či přidané hodnoty na jednotku personálních nákladů: i když oba informují o efektivitě využívání lidských zdrojů, jejich vypovídací hodnota se může lišit.

Rozdílná hierarchie ukazatelů se vztahuje k tomu, zda jsou souhrnné nebo analytické. Souhrnné ukazatele vypovídají o celkových výsledcích řízení lidských zdrojů, resp. jeho efektivitě, analytické sledují jednotlivé faktory, které se na vývoji souhrnných ukazatelů promítly. Příkladem je ukazatel jednotkových pracovních nákladů, udávající výši personálních nákladů na jednotku produkce. K analytickým ukazatelům, které jej ovlivňují, patří především průměrné personální náklady a produktivita práce.

Různé oblasti, ke kterým se personální ukazatele vztahují, se týkají personálních činností, resp. procesů, například náboru a výběru zaměstnanců, řízení jejich výkonu, odměňování apod.

Příkladem je ukazatel podílu zaměstnanců s individuálním plánem výkonu či podílu variabilní složky mzdy na jejich celkovém objemu. Ukazatele jednotlivých personálních procesů by měly být konstruovány tak, aby sloužily jako kritéria jejich úspěšnosti.

Z hlediska frekvence výpočtu se ukazatele dělí na ty, které jsou sledovány pravidelně, tj. měsíčně, čtvrtletně či ročně, a ty, které jsou zjišťovány jen občas. Z hlediska svých adresátů mohou být členěny na ty, které slouží vrcholovému vedení organizace, jednotlivým nadřízeným nebo personálnímu úseku organizace.

Volba ukazatelů a její kritéria

Personální ukazatele si organizace může konstruovat podle svých potřeb. Volit je třeba ukazatele, které mají jasnou vypovídací schopnost, navazují na cíle podniku, konkretizují hlavní úkoly a výsledky personálního řízení, případně umožňují porovnání jeho efektivity s podobnými organizacemi.

K získání informací o plnění klíčových personálních cílů postačí obvykle zhruba dvacet hlavních ukazatelů. Na ně mohou navazovat ukazatele vysvětlující či analytické. Ve prospěch omezeného počtu základních ukazatelů hovoří fakt, že sledujeme-li jich příliš mnoho, narážíme na jejich překrývání. Větší počty překrývajících se ukazatelů vedou pak k tomu, že není zcela jasné, které ukazatele jsou pro hodnocení výsledků personálního řízení rozhodující.

Hlavní personální ukazatele by měly zachycovat personální cíle, jejichž dosažení organizaci napomáhá dosáhnout jejích záměrů. K těm většinou patří výkonnost, resp. efektivita práce zaměstnanců, průměrné personální náklady a jejich složky, stabilita zaměstnanců apod. Konkrétní podoba personálních cílů i jejich zachycení pomocí ukazatelů se však mohou v každém podniku lišit, a to v závislosti na jeho úkolech či strategii.

Příkladem je ukazatel fluktuace, představující poměr počtu odchozích k průměrnému počtu zaměstnanců za dané období. Tento ukazatel se v závislosti na prioritě organizace může zaměřit na sledování různých typů fluktuace, například fluktuace dobrovolné, nedobrovolné, žádoucí, nežádoucí, v prvním roce práce, ve zkušební době apod.

Ukazatele efektivity lidských zdrojů a personálních nákladů

Ukazatele efektivity lidských zdrojů patří k souhrnným ukazatelům. Patří k nim zisk, přidaná hodnota či tržby na zaměstnance nebo jednotku personálních nákladů.

Poměr přidané hodnoty (tj. součtu provozního zisku a mezd včetně mzdových odvodů) a průměrného počtu zaměstnanců bývá označován jako přidaná hodnota na zaměstnance. Podobným ukazatelem je podíl přidané hodnoty a personálních nákladů označovaný jako přidaná hodnota pracovní síly (Human Resource Value Added, HRVA). K ukazatelům efektivity lidských zdrojů lze řadit i ukazatel již zmíněných jednotkových pracovních nákladů, tj. personálních nákladů na jednotku produkce.

K hlavním složkám personálních nákladů patří mzdy včetně odvodů, zaměstnanecké výhody, náklady na vzdělávání zaměstnanců, nábor a výběr, případně personální náklady spojené s chodem personálního útvaru organizace. Při posuzování personálních nákladů je důležitý jejich podíl na celkových nákladech firmy.

K analytickým ukazatelům vážícím se k personálním nákladům patří průměrný, resp. přepočtený personální stav (tzv. full-time equivalent, FTE), struktura zaměstnanců podle mzdových tříd nebo průměrné (měsíční či hodinové) mzdy, míra zaměstnaneckých výhod

(podíl nákladů na benefity k průměrné mzdě), ale i ukazatele ztrát pracovní doby spojené s absencí či nemocností, průměrný počet dnů nemoci na zaměstnance, počet hodin práce přesčas, náklady na přesčasovou hodinu apod. K analýze personálních nákladů může sloužit i ukazatel průměrného počtu podřízených na jednoho vedoucího.

Ukazatele personálních procesů

Jde o ukazatele charakterizující jednotlivé personální procesy, především jejich náklady, výsledky a efektivitu.

Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců charakterizují například ukazatele nákladů na nábor a výběr (celkem i v přepočtu na jednoho zaměstnance), nákladnosti jednotlivých forem náboru a výběru, nákladů na nábor ve vztahu k průměrným ročním mzdám jednotlivých kategorií zaměstnanců, průměrné doby potřebné k nalezení vhodných uchazečů (k obsazení uvolněné či nově vytvořené pozice) apod.

Řízení výkonu zaměstnanců, tj. stanovení jejich pracovních a rozvojových cílů a hodnocení jejich výsledků, charakterizují ukazatele podílu zaměstnanců s ročním plánem osobního výkonu včetně osobních výkonových cílů (KPI's), podílu zaměstnanců s plánem individuálního rozvoje včetně konkrétně stanovených rozvojových cílů, zaměstnanců na různých úrovních řízení procházejících pravidelným hodnocením výkonu, zaměstnanců, kteří dosáhli svých výkonových či rozvojových cílů apod.

Ukazatele odměňování zahrnují průměrnou výši odměny (zahrnující pevnou i pohyblivou složku mezd včetně povinných odvodů, další formy odměn a zaměstnanecké výhody) na jednoho zaměstnance, průměrnou mzdu a její index, podíl pohyblivé, resp. výkonové složky mzdy na základní mzdě různých kategorií zaměstnanců, finanční hodnotu zaměstnaneckých výhod a její poměr ke mzdám jednotlivých kategorií zaměstnanců, podíl nákladů na agenturní zaměstnance na celkových mzdových nákladech apod.

Vzdělávání zaměstnanců charakterizují ukazatele průměrného počtu hodin či dnů tréninku na zaměstnance, podílu zaměstnanců, kteří se v daném období zúčastnili tréninku, průměrných nákladů na den školení, podílu vnitřních a vnějších vzdělávacích akcí, podílu vzdělávacích akcí s konkrétně stanoveným a hodnoceným výsledkem, vzdělávacích akcí, které dosáhly předem stanoveného výsledku, například vzestupu produktivity práce po absolvování tréninku apod.

5 Očekávané přínosy plynoucí z využití personálního manuálu

Přínos personálního manuálu spočívá v upřesnění a zpravidla i doplnění personální legislativy MSP, a to stanovením hlavních odborných zásad či algoritmů provádění personálních činností, vymezením vzájemných pravomocí a odpovědností vedoucích zaměstnanců a personálního vedení organizace, stanovením zásad kontroly personálních činností a soustředěním hlavních ustanovení personální legislativy do jednoho dokumentu.

Zásady personálního řízení, které manuál stanoví, by měly být jednoduché a uživatelsky přístupné, současně však jednoznačné a závazné pro všechny manažery organizace; jeho obsah by měl odpovídat obecným zásadám profesionálního řízení lidských zdrojů, cílům a situaci organizace i jejím hlavním prioritám. Personální manuál by měl být vždy vytvořen ve spolupráci liniového managementu a personálního řízení a schválen vrcholovým vedením organizace. K jeho podpoře může sloužit i odpovídající trénink manažerů.

Jednoduchý a transparentní personální manuál shrnující pravidla, kompetence a odpovědnosti v oblasti personálního řízení je důležitým nástrojem posílení úlohy i zvýšení profesionality personálního řízení organizace.

6 Shrnutí

K častým problémům řízení lidských zdrojů patří, že stanovená pravidla personálního řízení nejsou vždy dodržována, ať již proto, že manažeři s nimi nejsou ztotožnění či nechápou jejich význam, nebo že schází kontrola průběhu a vyhodnocování efektivity personálních procesů ze strany personálního úseku. Důsledkem je, že některé důležité personální procesy v organizaci scházejí (nejčastěji k nim patří řízení a hodnocení výkonu na základě cílů, personální a kariérové plánování, tvorba individuálních vzdělávacích plánů apod.) nebo jsou prováděny jen formálně (například hodnocení či adaptace). Praktické provádění personálních procesů tak není standardizováno, ale do značné míry ponecháno na individuálním přístupu jednotlivých manažerů.

Uvedený nedostatek nesouvisí jen se slabou osvětou či nedostatečným vysvětlením významu personálních činností. Mnohdy je podmíněn i značnou rozptýleností zásad personálního řízení v různých organizačních směrnících a dokumentech, jejich složitostí a nepřehledností a nedostatečnými kontrolními pravomocemi personálního řízení. Na vině je mnohdy i to, že pravomoci a odpovědnosti personálního řízení ve vztahu k liniovému managementu nejsou v organizaci vymezeny dostatečně jasně.

Role personálního řízení se tak přes veškerou snahu jeho představitelů stává převážně administrativní a poradenská a do vlastního výkonu a kontroly personálních činností a rozhodnutí toto řízení zasahuje jen omezeně. Potenciál personálního řízení jako nástroje podpory firemní výkonnosti je tak podceněn; jeho role a kontrolní pravomoci v organizaci neodpovídají úloze jiných štábních funkcí (například finančního řízení) ani jeho možnostem.

Jednou z cest vedoucích k překonání tohoto problému je vytvoření personálního manuálu organizace. Jeho posláním je nejen shrnout a soustředit pravidla a metody řízení lidských zdrojů v organizaci včetně jejich hlavních odborných zásad, ale i jasně vymezit vzájemné pravomoci liniového managementu a personálního vedení, mimo jiné i pravomoci personálního řízení kontrolovat kvalitu a výsledky reálného průběhu personálních procesů.

Personální manuál by měl být jednoduchý a stručný, současně však jednoznačný a závazný pro všechny manažery organizace při výkonu jim delegovaných personálně řídicích funkcí. Jeho obsah by měl odpovídat obecným zásadám profesionálního řízení lidských zdrojů, cílům a situaci organizace i jejím hlavním prioritám. Konkrétní podoba personálního manuálu by měla být vytvořena vždy ve spolupráci liniového managementu a personálního řízení a schválena vrcholovým vedením organizace.

Personální manuál organizace se sestává ze tří hlavních částí. Tvoří je obecné zásady personálních činností v organizaci, zásady výkonu a řízení hlavních personálních procesů a pravidla personálního reportingu a controllingu vztahující se k jejich kontrole.

Metodika personálního manuálu, vedoucího ke zkvalitnění personálního řízení a odstranění jeho slabých stránek, vychází z tzv. Vzorového personálního manuálu pro MSP, který se stane pro jednotlivé organizace praktickým návodem pro tvorbu a uplatnění Konkrétního personálního manuálu jejich vlastní organizace.

Konkrétní personální manuály organizací obsahují zásady a nástroje personálně-řídicích činností dané organizace doprovázené jasně stanovenými metodickými, kontrolními a poradenskými úkoly a pravomocemi jejího personálního a liniového řízení. Vzniknou vždy přizpůsobením VPM potřebám jednotlivých firem, tj. jejich podnikatelské i personální strategii, cílům a činností.

Metodiku personálního manuálu uzavírají Personální příručky navazující na Konkrétní personální manuál. Tvoří je praktická, uživatelsky jednoduchá personální pravidla, sloužící k dalšímu upřesnění a podrobnější specifikaci konkrétního personálního manuálu organizace. Tyto příručky podávají návod k provádění a postupu základních kroků jednotlivých personálních činností pro přímé nadřízené. Jejich součástí mohou být i určité formuláře či postupové diagramy sloužící jako vodítko správného výkonu personálních činností.

7 Závěr

Pro potřeby personálního řízení MSP ve venkovském prostoru vznikl tzv. Vzorový personální manuál, který vychází jak z empirických průzkumů, provedených u podniků různých velikostí, vlastnických forem, odvětvového zaměření a ekonomické výkonnosti, tak z metodických doporučení moderní teorie managementu lidských zdrojů. Jeho doporučení směřují k uplatnění nejlepší praxe (best practice) personálního řízení a vycházejí ze zkušeností profesionálně řízených, finančně prosperujících firem.

Konkrétní personální manuál organizace bude vznikat přizpůsobením VPM potřebám jednotlivých firem, především jejich podnikatelské i personální strategii, cílům a činností, ale i vnitřnímu i vnějšímu personálnímu prostředí.

Cílem personálního manuálu je upřesnit, případně doplnit personální legislativu společnosti a navázat ji na personální, resp. podnikovou strategii firmy. Jeho nástrojem je stanovení hlavních odborných zásad provádění personálních činností, vymezení vzájemných pravomocí a odpovědností vedoucích zaměstnanců a personálního vedení organizace, stanovení zásad kontroly personálních činností a soustředění hlavních ustanovení personální legislativy do jednoho dokumentu.

Využití metodiky personálního manuálu představuje významný potenciál praktického zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů v MSP a s ním i posílení jejich výkonnosti a konkurenceschopnosti.

Personální manuál sestává ze tří hlavních částí, jež tvoří obecné zásady personálních činností v organizaci, shrnující poslání a základní pravidla společná pro všechny personální činnosti v organizaci, zásady výkonu a řízení hlavních personálních procesů a pravidla personálního reportingu a controllingu vztahující se ke kontrole zásad uvedených výše.

Zásady personálního řízení, které manuál stanoví, by měly být v zájmu jeho snadného využívání jednoduché a uživatelsky přístupné, současně však jednoznačné a závazné pro všechny manažery organizace; jeho obsah by měl odpovídat obecným zásadám profesionálního řízení lidských zdrojů, cílům a situaci organizace i jejím hlavním prioritám.

Z hlediska tvorby personálního manuálu je důležité, aby měl konsensuální povahu. Personální manuál by měl být vždy vytvořen ve spolupráci liniového managementu a personálního řízení a schválen vrcholovým vedením organizace. K jeho podpoře může sloužit i odpovídající trénink manažerů.

Jasně stanovené úkoly personálního řízení i praktický návod k úspěšnému zavádění profesionálních personálně-řídících činností, obsažené ve VPM, umožňují jeho aplikaci nejen v podnicích disponujících specializovaným útvarem řízení lidských zdrojů, ale i v menších firmách, ve kterých tento útvar zatím vytvořen není.

V prvním případě jsou zásady a nástroje personálního řízení, vycházející z VPM, přizpůsobovány specializovanými personálními manažery, jejichž doporučení schvaluje nejvyšší vedení organizace. Ve druhém případě jsou tyto zásady a nástroje vytvářeny přímo nejvyšším vedením organizace, zpravidla s podporou dalších členů podnikového managementu. V úvodních fázích tvorby, resp. aplikace personálního manuálu organizace se může v tomto případě vrcholové vedení organizace opřít o dočasnou externí poradenskou pomoc, jejímž hlavním úkolem je dodržení metodiky VPM.

Východiskem pro tvorbu a personálního manuálu organizace je vzorový personální manuál, představující komplexní nástroj metodické podpory pro výkon personálně-řídících činností. Slouží především pro malé a střední podniky a je využitelný bez ohledu na odvětví jejich působení.

Přizpůsobení, resp. konkretizace VPM potřebám jednotlivých firem se týká především jejich personálně-řídících nástrojů, zejména náplně pracovních míst, hodnotících kritérií uplatňovaných při výběru zaměstnanců, hodnocení, resp. odměňování jejich výkonu, stanovení cílů jejich rozvoje, tvorbě firemní kultury a náplně etického kodexu organizace. Součástí VPM jsou metodická doporučení, resp. prováděcí pokyny, která tuto konkretizaci výrazně usnadňují.

Součástí personálního manuálu organizace, přispívající k posílení účinnosti a efektivity personálního řízení v souladu s konkrétními požadavky personálního manuálu, je průběžné a periodické ověřování zásad a výsledků personálního řízení. K ověřování zásad personálního řízení slouží personální standardy organizace, zahrnuté v manuálu. Představují důležitá, současně však i snadno ověřitelná pravidla personálního řízení, které manuál zakotvuje.

Výsledky personálního řízení jsou sledovány soustavou personálních ukazatelů, charakterizujících efektivitu personálního řízení jako celku i účinnost jednotlivých personálních procesů. Sledování personálních standardů i personálních ukazatelů může v závislosti na velikosti podniku provádět jak útvar personálního řízení, tak vrcholové vedení organizace.

Další rozvoj metodiky personálního manuálu se bude opírat o empirický výzkum výsledků uplatnění personálních manuálů, nejčastějších slabších stránek jejich tvorby a uplatňování i praktického dodržování jejich zásad.

Klíčové pojmy

Personální řízení, personální strategie, best practice personálního řízení, vzorový personální manuál, konkrétní personální manuál, personální příručka, personální algoritmus.

Použitá literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno : Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

CAHA, Z. a J. URBAN, 2019. Human Resource Management in SMEs in the Czech Republic – Specifics and Key Requirements. In: *The Conference of Innovative Economic Symposium 2019: Potencial of Eurasian Economic Union*. Book Series: SHS Web of Conferences. Volume: 73, Article Number: UNSP 02001. České Budějovice. ISBN 978-2-7598-9094-1.

CAHA, Z. a J. URBAN, 2020. Specifika a klíčové požadavky personálního řízení MSP. In: *Straková J. et al., Malé a střední podniky v ČR – současnost a vize*. Praha: Grada Publishing, 113-124. ISBN 978-80-271-1747-5.

CAHA, Z., 2019. *Jazykové vzdělávání jako důležitý segment podnikového vzdělávání*. Lüdenscheid: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-82-8.

CAHA, Z. a kol., 2017. *Management lidských zdrojů*. Lüdenscheid : RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.

CAHA, Z. a J. URBAN, 2017. *Etické řízení organizace. Od etického kodexu k etickému řízení*. Lüdenscheid : RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-53-8.

KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené vydání. Praha : Management Press, ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, J. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

SEKNIČKA, P. a A. PUTNOVÁ, 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-5545-8.

URBAN, J., 2020. *Vezměte život do svých rukou: Life management pro každý den*. 1.vydání Praha : Management Press. ISBN 978-80-726-157-42.

URBAN, J., 2017. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznys*. Praha : Grada. ISBN 978-80-271-0571-7.

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha : Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, J., 2016. *Přestaňte se v práci stresovat*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-5820-6.

URBAN, J., 2015. *Jak lépe naložit s časem : 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5752-0.

URBAN, J., 2015. *Firemní kultura a identita*. Praha : Ústav práva a právní vědy, o.p.s. ISBN 978-80-87974-05-6.

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

URBAN, J., 2013 *Management lidských zdrojů*. Praha : Ústav práva a právní vědy, o.p.s. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, J., 2012. *Deset kroků k vyššímu výkonu zaměstnanců*, Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, J., 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2465-2.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad základní osnovy popisu pracovní pozice	13
Tabulka 2: Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod posouzení kandidátů	15
Tabulka 3: Příklad hodnotícího formuláře.....	19
Tabulka 4: Hlavní kroky a nástroje adaptačního programu	23
Tabulka 5: Příklad základních informací předávaných novému zaměstnanci	24
Tabulka 6: Příklad plánu a hodnocení vzdělávací akce.....	29

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura personálního manuálu	8
---	---

Představení autorů



PaedDr. Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D., MBA, MSc.

Od roku 2015 je ředitelem Ústavu podnikové strategie a od roku 2020 vede rovněž Katedru řízení lidských zdrojů na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích. Ve své výzkumné a pedagogické činnosti se již řadu let zaměřuje na problematiku řízení lidských zdrojů, podnikatelské kompetence, podnikatelskou etiku a vzdělávání. Jako hlavní řešitel projektu „Příprava akreditace bakalářského programu Řízení lidských zdrojů“, reg. č. 463-03-02/18 v rámci dotačního programu „Podpora nových oborů na vysokých školách v Jihočeském kraji“ připravil úspěšnou akreditaci bakalářského studijního programu Řízení lidských zdrojů na VŠTE v Českých Budějovicích.

Je hlavním autorem odborných knih: „Jazykové vzdělávání jako důležitý segment podnikového vzdělávání“, dále „A Code of Ethics as an Organizational Management Tool and its Use in the Czech Republic“ či „Unternehmerische Kompetenzen an Hochschulen für angewandte am Beispiel einer Hochschule in Ostbayern und Südböhmen“ nebo „Etické řízení organizace“ a také spoluautorem několika dalších monografií jako jsou např. „Malé a střední podniky v ČR, konkrétně kapitoly Specifika a klíčové požadavky personálního řízení v MSP“, dále „Analyse des aktuellen Arbeitsmarktes in Südböhmen und der Oberpfalz“ a také vysokoškolských učebnic: „Management lidských zdrojů“ nebo „Methoden in der Gründunglehre.“ Dále je autorem či spoluautorem několika desítek vědeckých článků a hlavním řešitelem nebo spoluřešitelem řady tuzemských i mezinárodních výzkumných či rozvojových projektů (Interreg, TAČR, FRVŠ aj.).



Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

Je docentem Katedry řízení lidských zdrojů na VŠTE v Českých Budějovicích, jednatelem vzdělávací a poradenské společnosti Consilium Group, garantem a lektorem programů MBA a předsedou správní rady European Business School. V současné době je garantem bakalářského studijního programu Řízení lidských zdrojů na VŠTE v Českých Budějovicích. V minulosti působil jako poradce v několika zahraničních firmách a učitel na UK a VŠE, byl zakladatelem a viceprezidentem České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů.

Je autorem řady knižních publikací, mimo jiné „Řízení lidí v organizaci“, „Management lidských zdrojů“, „Firemní kultura a identita“, „Motivace a odměňování zaměstnanců“, „Psychologie řízení a vedení“, „40 manažerských mýtů, které škodí byznysu“, „Vezměte život do svých rukou: Life management pro každý den“, „A Code of Ethics as an Organizational Management Tool and its Use in the Czech Republic“ aj. Dále je autorem či spoluautorem mnoha domácích i zahraničních časopiseckých publikací.

Studujte u nás unikátní bakalářský program!

Řízení lidských zdrojů

- > Bakalářský program (titul Bc.)
- > Doba studia: 3 roky
- > Forma studia: prezenční / kombinovaná – probíhající o víkendech



**NOVINKA na Vysoké škole
technické a ekonomické
v Českých Budějovicích**

O programu

Profesně zaměřený studijní program Řízení lidských zdrojů je založen na silném ekonomickém základě, na který navazují hlubší komplexní znalosti a dovednosti v oblasti řízení lidských zdrojů a personální agendy. Absolvent studijního programu se orientuje dobře v problematice pracovního práva, psychologii práce, dále disponuje kvalitními komunikačními, prezentačními a manažerskými dovednostmi. Umí pracovat s nejnovější technikou a softwarem a je velice dobře jazykově vybaven. Na přípravě i na výuce se podílejí odborníci z praxe. Součástí výuky je i odborná jednosemestrální praxe v podnicích. Pro studenty prezenční formy se tím naskytne i možnost bezprostředního získání pracovního místa v oboru.



Uplatnění

- > Specialista nebo manažer pro oblast řízení lidských zdrojů:
 - v personálních útvarech podniků i státních a veřejných organizací,
 - ve vzdělávacích, poradenských a konzultačních firmách působících v oblasti rozvoje lidských zdrojů,
 - ve státních organizacích zabývajících se tvorbou a prováděním sociální politiky a politiky zaměstnanosti,
 - v neziskových organizacích (občanských sdruženích, nadacích, fondech, profesních komorách aj.).
- > Velmi široké spektrum získaných znalostí a dovedností umožňuje i uplatnění v dalších oblastech soukromé i veřejné sféry.
- > Absolvent může rovněž navázat jakýmkoliv navazujícím magisterským studiem s ekonomickým zaměřením, a to například profesně orientovaným magisterským studijním programem Podniková ekonomika na VŠTE.

