

Sociologické prvky v řízení práce s lidskými zdroji v Průmyslu komerční bezpečnosti

Sociological aspects in the management of human resources
management in the commercial security industry

Bc. Tomáš Martinek

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš MARTINEK**
Osobní číslo: **A08528**
Studijní program: **N 3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor: **Bezpečnostní technologie, systémy a management**

Téma práce: **Sociologické prvky v řízení práce s lidskými zdroji
v Průmyslu komerční bezpečnosti**

Zásady pro vypracování:

Cíl: Zpracovat řídicí manuál pro práci managerů PKB v personální oblasti.

- 1. Sociologické a psychologické prvky v řízení personalistiky.**
- 2. Taktika výběru lidských zdrojů na rizikové pozice.**
- 3. Technika diagnostiky vhodnosti konkrétní použitelnosti lidského zdroje pro danou oblast.**
- 4. Význam personalistiky v PKB.**
- 5. Syntéza problému.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. LAUCKÝ, Vladimír. Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti. Vyd. 2. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně : [s.n.], 2006. 101 s. ISBN 80-7318-432-X
2. ČÍRTKOVÁ, Ludmila. Forezní psychologie. [s.l.] : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, Plzeň, 2004. 432 s. ISBN 80-86473-86-4
3. ULRICH, Dave. Human Resource Champions. Harvard Business Press : [s.n.], 1997. 283 s. ISBN 0875847196
4. GREGAR, Aleš. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 2.upr. [s.l.] : Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2
5. WHITMORE, John. Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2004. 186 s. ISBN 80-7261-101-1
6. LAUCKÝ, Vladimír. Management bezpečnostního inženýrství. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 172 s. ISBN 8073184125

Vedoucí diplomové práce:

JUDr. Vladimír Laucký

Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání diplomové práce:

25. února 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

27. května 2011

Ve Zlíně dne 25. února 2011


prof. Ing. Vladimír Vašek, CSc.
děkan




doc. RNDr. Vojtěch Křesálek, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o sociologických prvcích v řízení práce s lidskými zdroji v organizacích v průmyslu komerční bezpečnosti. Řeší se zde sociologické a psychologické prvky v řízení personalistiky a vzájemný vliv těchto prvků na výkonnost zaměstnance v organizaci. V práci je uvedena taktika výběru lidských zdrojů na rizikové pozice a definována charakteristika požadavků na nové zaměstnance. Součástí je rozbor technik diagnostiky vhodnosti konkrétní použitelnosti lidského zdroje a specifikace jednotlivých fází výběrového řízení. Objasněn je význam personalistiky v průmyslu komerční bezpečnosti a poukazuje na její význam a efektivitu při správném řízení lidských zdrojů v organizacích. Zpracován je řídicí manuál pro práci manažerů v průmyslu komerční bezpečnosti v personální oblasti.

Klíčová slova: sociologie, psychologie, řízení lidských zdrojů, personalistika, Assessment center, leadership, nábor zaměstnanců v PKB.

ABSTRACT

The thesis deals with the sociological elements in the management of human resources management in organizations in the commercial security industry. This work focuses on sociological and psychological elements of human resources management and mutual influence of these elements on the performance of employees in the organization. The work is presented tactic selection of human resources positions at risk and defining the characteristics of demand for new employees. The analysis of the suitability of specific diagnostic techniques, application of human resources and the specifications of the tender stages. Clarification of the importance of human resources in the commercial security industry and highlights its importance and effectiveness of proper management of human resources in organizations. Processing control is a manual for managers working in the commercial security industry in the personnel area.

Keywords: sociology, psychology, human resources, personnel, assessment centre, leadership, recruitment in the commercial security industry.

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce JUDr. Vladimíru Lauckému za velmi vstřícné jednání při odborném vedení a ochotu poskytovat veškeré potřebné informace a praktické zkušenosti, podklady a literaturu pro vypracování diplomové práce.

Zároveň chci poděkovat PhDr. Julii Zaydlové, vedoucí oddělení ŘLZ organizací ZK, která svými odbornými znalostmi a praktickými zkušenostmi přispěla ke vzniku diplomové práce.

Motto: *„Bez lidských zdrojů jsou ostatní zdroje nefunkční – lidé ovládají stroje a zařízení, třídí, hodnotí a využívají informace, rozhodují o efektivním využití financí!“*

J. Z.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.5.2011

.....
podpis diplomanta

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 SOCIOLOGICKÉ A PSYCHOLOGICKÉ PRVKY V ŘÍZENÍ PERSONALISTIKY	13
1.1 PSYCHOLOGIE ORGANIZACE	14
1.2 KULTURA V ORGANIZACI.....	15
1.3 SOCIÁLNÍ PSYCHOLOGIE	16
1.3.1 Individuální sociální psychologie.....	18
1.3.2 Funkcionální sociální psychologie	18
1.4 PSYCHOLOGIE OSOBNOSTI	19
1.4.1 Metody zkoumání psychologie osobnosti	20
1.4.2 Struktura osobnosti.....	20
1.5 PERSONÁLNÍ ČINNOST	22
1.6 PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	24
1.6.1 Nábor zaměstnanců	24
1.6.2 Přijímání a umístění zaměstnanců.....	25
1.6.3 Propouštění zaměstnanců	26
2 TAKTIKA VÝBĚRU LIDSKÝCH ZDROJŮ NA RIZIKOVÉ POZICE	27
2.1 ANALÝZA PRACOVNÍCH POZIC A TVORBA KOMPETENČNÍCH MODELŮ	29
2.2 DEFINOVÁNÍ CHARAKTERISTIK NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	30
2.2.1 Krizový manažer	31
2.2.2 Zaměstnanec pro přepravu peněz	31
2.2.3 Bodyguard	32
2.2.4 Soukromý detektiv	32
2.3 ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	33
2.3.1 Zkoumání trhu práce	33
2.3.2 Kde a jak inzerovat – metody získávání nových zaměstnanců	33
2.3.2.1 Uchazeči se nabízejí sami	34
2.3.2.2 Doporučení stávajícího zaměstnance	34
2.3.2.3 Oslovení vytipovaného jedince	34
2.3.2.4 Využití vývěsek v organizaci i mimo ni	35
2.3.2.5 Inzerování ve sdělovacích médiích	35
2.3.2.6 Vzdělávací instituce a spolupráce s nimi	36
2.3.2.7 Úřady práce	36
2.3.2.8 Služby komerčních zprostředkovatelů	37
2.3.2.9 Internetové služby	37
2.4 VÝBĚROVÉ METODY (METODY POSOUZENÍ KANDIDÁTŮ)	37
2.4.1 Analýza uchazečovy dokumentace.....	38
2.4.2 Interview	39
2.4.3 Grafologie.....	40
2.4.4 Profesiografie	40

2.4.5	Testy pracovní způsobilosti (testy schopností, odborných znalostí, fyzických předpokladů, testy osobnosti, lékařské testy atd.).....	41
2.5	ASSESSMENT CENTER	42
3	TECHNIKA DIAGNOSTIKY VHODNOSTI KONKRÉTNÍ POUŽITELNOSTI LIDSKÉHO ZDROJE	44
3.1	ROZBOR ŽIVOTOPISU	45
3.2	VEDENÍ INTERVIEW	47
3.2.1	Interview 1:1	49
3.2.2	Panel expertů	50
3.3	DOTAZNÍKOVÁ METODA	50
3.4	TESTOVACÍ DIAGNOSTIKA.....	51
3.4.1	Testy inteligence.....	51
3.4.2	Testy schopností (výkonové testy)	52
3.4.3	Motivační testy	54
3.4.4	Osobnostní testy	54
3.5	PROJEKTIVNÍ METODY	54
3.6	ASSESSMENT CENTER	55
4	VÝZNAM PERSONALISTIKY V PKB	56
5	SYNTÉZA PROBLÉMU	59
II	PRAKTICKÁ ČÁST	62
6	ŘÍDÍCÍ MANUÁL PRO PRÁCI MANAGERŮ PKB V PERSONÁLNÍ OBLASTI	63
6.1	VYTVOŘENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA	64
6.2	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	65
6.3	VÝBĚR UCHAZEČŮ.....	67
6.4	ROZHODOVÁNÍ	69
6.4.1	Vyrozumění uchazečům	71
6.4.2	Oznámení úspěšnému uchazeči – tvorba nabídky.....	71
6.5	ADAPTAČNÍ PROCES	72
6.6	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	75
6.6.1	Vzdělávání pracovníků.....	76
6.6.2	Osobní rozvoj	78
6.6.3	Kariérní růst.....	79
6.7	ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	80
6.7.1	Hodnocení zaměstnanců.....	80
6.7.1.1	Odstupňování	81
6.7.1.2	Klasifikace	81
6.7.1.3	Srovnávání	82
6.7.1.4	Bodovací	82
6.7.2	Odměňování zaměstnanců.....	83

6.8	UTVÁŘENÍ KULTURY V ORGANIZACI.....	83
6.8.1	Přímý způsob.....	84
6.8.2	Nepřímý způsob	84
6.9	ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY	85
6.9.1	Komunikace se zaměstnanci	86
6.9.2	Ochrana zaměstnanců.....	86
6.10	LEADERSHIP	88
6.11	ROZVOJ MANAŽERA.....	89
	Analýza rozvojových potřeb.....	90
	Plán rozvoje	90
	Realizace osobního rozvoje manažera.....	90
6.12	UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	91
6.12.1	Ukončení pracovního poměru organizací.....	91
6.12.2	Ukončení pracovního poměru zaměstnancem.....	93
	ZÁVĚR	97
	ZÁVĚR V ANGLIČTINĚ.....	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	101
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM GRAFŮ	105
	SEZNAM TABULEK.....	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

Rozvoj lidských zdrojů zaznamenává v dnešní době v oblasti průmyslu komerční bezpečnosti mnoho změn. V této oblasti se objevuje nový směr naší pozornosti a ve větším či menším rozsahu se mění pojetí těchto oblastí. Nejvýznamnější oblastí jsou sociologické prvky v řízení práce s lidskými zdroji.

Vlivem rostoucí kriminality a všeobecného ohrožení přibývá na našem území i počet organizací působících v průmyslu komerční bezpečnosti. Tím je kladen větší důraz na správný výběr zaměstnanců na rizikové pozice. Zaměstnanci jsou klíčovým prvkem v organizaci, kdy při správném vedení a vytvoření zdravých vztahů v organizaci docílíme motivovanosti a loajality zaměstnance vůči organizaci. Proto, aby manažer v průmyslu komerční bezpečnosti vykonával svoji funkci, musí umět co nejlépe spolupracovat se zaměstnanci nejen na individuální úrovni, ale pozornost musí věnovat i sociálním skupinám, které vznikly v organizaci. Získávat od nich kvalifikované informace a umět je správně uplatnit při použití moderních trendů řízení v průmyslu komerční bezpečnosti. Chci poukázat, že již nestačí pouze obecné znalosti managementu k řízení práce s lidskými zdroji, jak tomu bylo doposud, ale je nezbytné použít nové trendy řízení. Těmito trendy jsou bezesporu metody řízení, které se zaměřují dále i na sociologické a psychologické prvky.

Jsem názoru, že současný stav znalostí manažerů o sociologických a psychologických prvků v řízení práce s lidskými zdroji v PKB je nedostačující, manažeři ve většině organizací nedovedou správně zhodnotit tyto prvky a dále s nimi pracovat. Z tohoto důvodu může dojít k demotivaci zaměstnance, nesprávnému vedení, poklesu pracovní morálky, odvádění podprůměrných výkonů a podání výpovědi zaměstnancem. A proto chci poukázat na význam sociologických prvků v organizaci.

Cílem mé práce je zpracovat řídicí manuál pro práci manažerů průmyslu komerční bezpečnosti v personální oblasti. S tím související je důležitost pojednat o sociologických aspektech, personálních činnostech a jednotlivých fázích vývoje zaměstnance v organizaci.

Přínos práce je zejména pro začínající manažery v personální oblasti v průmyslu komerční bezpečnosti, lídry organizace a majitele malých bezpečnostních organizací. Zároveň práce může sloužit jako studijní materiál pro studenty oboru Bezpečnostní technologie, systémy a management. Práce podává souhrnné informace o metodách

a způsobech výběru zaměstnanců, analýze pracovního místa, rozmisťování, vzdělávání a hodnocení zaměstnanců, rozvoje a ukončení pracovního poměru.

Diplomová práce by nemohla vzniknout bez použití vědeckých metod – analýza, syntéza, dedukce a třídění. Metoda analýzy mi napomohla v celé práci k setřídění všech informací získaných z literatur, konzultací s odborníky a praktických znalostí. Metoda syntézy mi pomohla k tvorbě jednotlivých závěrů a nalezení všech problémů spojených se sociologickými prvky v personální činnosti, na které poukazuji v kapitole 5. Z obecných teoretických pouček jsem na základě metody dedukce usoudil jednotlivé závěry k objasnění významu sociologických prvků v řízení práce s lidskými zdroji v PKB. Bez vědecké metody třídění bych se nedokázal zorientovat v odborné literatuře, která mi napomohla k sestavení teoretické části.

Strukturu práce jsem postavil na základních pilířích, kterými jsou teoretická a praktická část. Teoretická část blíže popisuje sociologické a psychologické prvky v řízení personalistiky, dále blíže rozebírá taktiku výběru lidských zdrojů na rizikové pozice, specifikuje vybrané techniky diagnostiky vhodnosti konkrétního lidského zdroje, objasňuje význam personalistiky v PKB a seznamuje s úskalími celé problematiky. V praktické části jsem věnoval větší pozornost výkladu lidských zdrojů v organizaci, především osobnosti zaměstnance a celý jeho proces v organizaci od samotného výběru, přes vzdělávání, vedení až po ukončení pracovního poměru a poukázal na sociologické prvky řízení práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIOLOGICKÉ A PSYCHOLOGICKÉ PRVKY V ŘÍZENÍ PERSONALISTIKY

Sociologické a psychologické aspekty hrají významnou roli v teorii a praxi řízení. Jejich poznatky a přístupy se týkají činnosti pracovníků, skupin pracovníků a dokonce celého sociálního systému organizace. Již od třicátých let minulého století byl problém, jak efektivně řídit lidské zdroje při organizaci jejich práce v rámci výroby, či při zajišťování služeb. V dnešní době musíme především klást důraz na provázanost a vzájemné závislosti interakcí mezi pracovníky jednotlivých kolektivů, vedoucích a podřízených či obráceně ve všech úrovních organizační struktury. Všechny tyto interakce obsahují nejen psychologické prvky, ale také znaky vzájemného střetávání určitých skupin lidí, tedy znaky sociologické. *Sociologie si všímá převážně velkých lidských skupin. Zkoumá a vysvětluje problémy, které se týkají širších společenství, např. velkých skupin podle oboru práce¹. Z hlediska expanze pracovních míst v průmyslu komerční bezpečnosti v posledních letech se musíme začít zabývat sociologickými otázkami jako jsou např. pracovní morálka, zaměstnanost, častá změna zaměstnání apod.*

Psychologie klade důraz na lidské chování a jednání jedince, který je ovlivňován vzniklým vlivem prostřední, výchovy v lidské společnosti či ostatními lidmi. Psychologie prozkoumává vědecky psychiku, zejména chování a jednání jedince v moderní lidské společnosti.

Obsahem psychologické a sociologické činnosti v organizaci je využívání poznatků a metod těchto oborů pro zvýšení efektivnosti řízení lidských zdrojů. Sociologická a psychologická činnost v organizaci se opírá o získání, zpracování a vyhodnocení sociálních informací. Sociální informace jsou údaje, které se týkají pracovního i mimopracovního života zaměstnanců, jejich vztahů, vzájemného působení, potřeb a zájmů.² Při výběru zaměstnanců na dané pozice jsou důležité čtyři základní disciplíny

¹ LAUCKÝ, Vladimír. Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti. Vyd. 2. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně : [s.n.], 2006. 101 s. ISBN 80-7318-432-X.

² BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

psychologie: sociální psychologie, psychologie osobnosti, vývojové psychologie a fyziologické a poznávací psychologie. Každá z těchto disciplín má svůj podíl na hodnocení a charakteristice dané osobnosti. Největší podíl usuzují sociální psychologii, protože jednotlivé organizace jsou složeny z lidí, kteří utváří tuto strukturu a vzájemně se ovlivňují. Jednotlivé vztahy mezi těmito čtyřmi disciplínami a psychologíí organizace jsou uvedeny v obrázku (viz. Obr. 1.).



Obr. 1. Vztah mezi psychologíí organizace a psychologickými disciplínami.³

1.1 Psychologie organizace

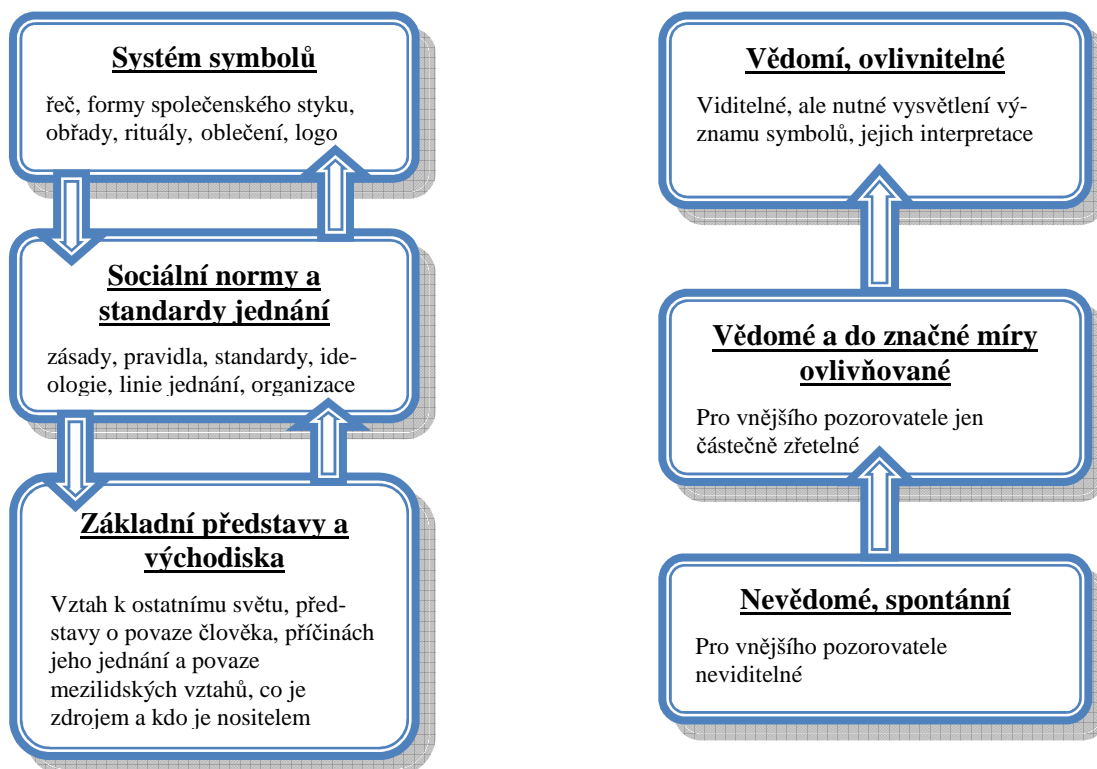
Psychologie organizace je věda, která je teoretická a v praxi velmi dobře uplatnitelná. Její náplní je vztah mezi psychikou osobnosti a pracovní činností. Pro výběr vhodných pracovních postupů, organizace práce či norem práce je lidská psychika řídicí činitel. Psychologie organizace se především uplatňuje při výběru zaměstnanců či jejich umístění na jednotlivé pozice v organizaci.

Psychologie organizace nachází své uplatnění také při zkoumání chování organizace jako celku, spoluprací zaměstnanců a organizace, chováním a jednáním lidí v organizaci, či ve vztahu mezi osobností zaměstnance a požadavky organizace.

³ HEWSTONE, Miles; STROEBE, Wolfgang. Introduction to social psychology: a European perspective. 4th Edition. University of Zürich : [s.n.], 2007. 432 s. ISBN 978-1-4051-2400-3.

1.2 Kultura v organizaci

Kultura v organizaci (podniku) je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.⁴



Obr. 2. Organizační kultura a její úrovně (E. H. Schein, 1967).

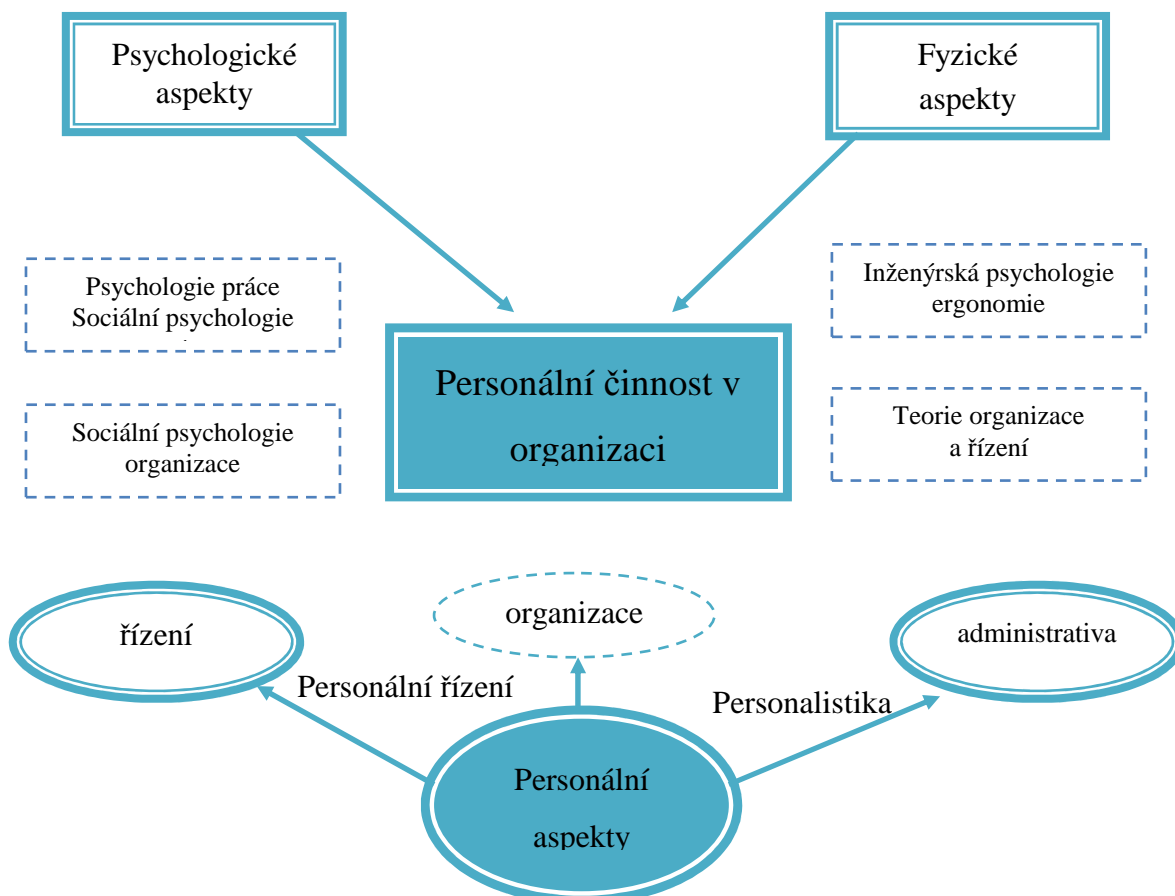
Pokud mluvíme o kultuře v organizaci, musíme si představit více než jen průmyslovou architekturu, design výrobků, obrazy a image v kancelářích. Kultura v organizaci má velmi rozsáhlou definici a k jejímu popisu každý přistupuje z jiného hlediska. Dle úrovněho schématu Scheina (viz. Obr. 2.) vidíme, jak je kultura v organizaci rozsáhlá. Právě jeho koncepce je v dnešní době nejvíce zmiňovaná a využívaná k popisu kultury v organizaci.

⁴ BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

Z uvedeného schématu vyplývá, že základní rovinu klade do celkového pohledu na svět a klade důraz na život, práci, a to v rovině skupin či jednotlivců. Kulturu v organizaci lze chápat jako souhrn organizačních cílů, myšlenek, pravidel, názorů, norem, společenských hodnot, vědomí společnosti, historie, zvyklostí, tradic atd. Kulturu v organizaci vytvářejí a udržují lidé a slouží především jako prostředek sounáležitosti pracovníka s organizací.

1.3 Sociální psychologie

Sociální psychologie patří mezi nejvýznamnější základní psychologické disciplíny, uplatnění nalezne všude tam, kde se pracuje s lidmi a kde se aplikují sociální faktory. Bezesporu můžeme říct, že je sociální psychologie věda o vystupování, prožívání a zkušenostech jednotlivce ve společnosti, tedy souhrnně věda o společnosti.



Obr. 3. Vymezení sociální psychologie organizace.⁵

Na schématu lze názorně vidět, že sociální psychologie je velmi důležitým hlediskem pro personální řízení organizace, a její využití v personální činnosti. *Sociální psychologie organizace může být chápána jako sociální psychologie aplikovaná na problémy personálního řízení mezilidských vztahů v organizaci.*⁵

Sociální psychologie neboli sociologie je samostatná věda, která se zabývá psychologickými aspekty mezilidských interakcí. Jakákoliv organizace je vždy tvořena menším či větším počtem lidí, kde nutně vznikají sociální interakce, a to v rovině formální (lidé jsou sdruženi na základě pracovního úkolu – montáže CCTV, přeprava cenin atd.) a v rovině neformální (nahodilá sdružení jednotlivých lidí v rámci organizace). Fungování organizace je vyjádřeno řadou vlastností (pracovní spokojenost, klima v organizaci, kariérní úspěch, hodnocení...), které zahrnují sociálně psychologická hlediska. *Ze sociálně-*

⁵ NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Vyd. 1. [s.l.] : Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s., 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

psychologického hlediska je organizace systémem rolí, je to účelová skupina ustanovená a strukturovaná v zájmu maximální výkonnosti.⁶

Hrají zde významnou roli především sociální struktury organizace, které mají zásadní vliv na dosahování maximální výkonnosti zaměstnanců (nejen v organizaci, ale i mimo ni). Sociální vztahy mezi zaměstnanci můžeme do určité míry regulovat a usměrňovat. Mezi vlivy, které dovedou ovlivnit sociálně-psychologické aspekty v organizaci, řadíme především výši odměňování, pracovní tempo, sankce, kulturu, klima atd. Tyto vlivy vyvolávají rozdílné chování u jednotlivců. Vyjadřují tím základní aspekty života organizace a jejich zaměstnanců, kde jednotlivý sociální systém nemůže uspokojit všechny potřeby zaměstnance, který je účastníkem několika sociálních systémů, jako je například rodina, klub, sdružení atd. Zde je velmi důležitá integrace zaměstnance s cíli organizace, který je s ní velmi úzce spjat.

1.3.1 Individuální sociální psychologie

V individuální sociální psychologii je kladen důraz na sociální určení, neboli vztahem mezi zaměstnancem a organizací a vzájemném přizpůsobení. Je zde vyjadřován pocit sounáležitosti (sociální cit, sounáležitost s druhými). Zaměstnanec se může cítit v organizaci osamocen a omezen od části informačních zdrojů v kolektivu. Významné rysy individuální psychologie jsou např. potřeby, záliby, rysy osobnosti, ztotožnění se skupinou.

1.3.2 Funkcionální sociální psychologie

Funkcionální sociální psychologie se na rozdíl od individuální projevuje u celé pracovní skupiny v organizaci. Jednotlivé vlivy zaměstnanců mají vliv na celou pracovní skupinu a tím ovlivňují její výkonnost. Může se jednat o vlivy nejen negativní ale také ty, které jsou pro nás výhodné. Jde zde především o spolupráci, plnění úkolů, komunikaci atd.

⁶ NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Vyd. 1. [s.l.] : Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s., 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

1.4 Psychologie osobnosti

Psychologie osobnosti se stává důležitou disciplínou, která integruje poznatky z dalších disciplín vztahené do rámce osobnosti. V oboru psychologie existuje několik definic pojmu „osobnost“. *Osobností rozumíme relativně trvalé uspořádání biologických, psychologických a sociálních charakteristik do jedinečného celku duševního dění. Zkoumáme-li osobnost určitého člověka, odpovídáme na otázku, jaký je. Zjednodušeně můžeme říct, že jde o hledání základních prvků (vlastností, rysů), které vytvářejí ve svém souhrnu individuálních kombinací osobnost konkrétního člověka.*⁷

V psychologii osobnosti se objevují dva výklady osobnosti. Prvním z nich je dynamika osobnosti, která sleduje způsoby chování a prožívání člověka ve vztahu s okolním prostředím. Působící děje na dynamiku člověka jsou: motivace, zátěžové situace, konflikty atd. Druhý výklad osobnosti je vztahen na vývoj osobnosti. Zde se především zkoumá, jakým způsobem ovlivňuje prostředí a dědičnost vznik struktury osobnosti. Pro účely průmyslu komerční bezpečnosti je velmi významný výklad osobnosti z dynamického hlediska.

V praxi se snažíme rozpoznat osobnost jednotlivce, která nám umožňuje vysvětlit jeho životní cesty. Posuzujeme jeho vývoj z minulosti do budoucnosti a z toho dokážeme předpovídat jeho budoucí chování a daný vývoj osobnosti. Při rozpoznání osobnosti jedince dokážeme dokonce jeho chování a jednání modifikovat. Modifikaci osobnosti provádíme na základě vyhledání jeho problémových částí osobnosti a následně navrhujeme adresné postupy na případnou úpravu těchto částí.

V popisování psychologie osobnosti je důležitá struktura osobnosti a její charakteristika. Struktura osobnosti vypovídá po psychické stránce o daném člověku jeho charakteristické vlastnosti, a to jak se bude v proměnlivých situacích chovat. Chování a jednání osoby v daných situacích (krizové situace, mimořádné – stresové situace), které sledujeme, je dáno na základě struktury osobnosti. Musíme si uvědomit, že v dané situaci osoba využije vždy pouze část těchto charakteristických rysů a následné chování je

⁷ ČÍRTKOVÁ, Ludmila. Policejní psychologie. Vyd. 3. Praha, 2000. 254 s. ISBN 80-7178-475-3.

vyprovokováno následnou situací. V psychologii existuje několik různorodých názorů na popis struktury osobnosti.

1.4.1 Metody zkoumání psychologie osobnosti

Proto, abychom porozuměli osobnosti a získali znalosti o této osobě, využíváme v psychologické praxi metody zkoumání psychologie osobnosti. V praxi se nejčastěji setkáváme s metodami technickými a popisovými. Technické metody jsou výzkumné a diagnostické, kam řadíme tyto techniky:

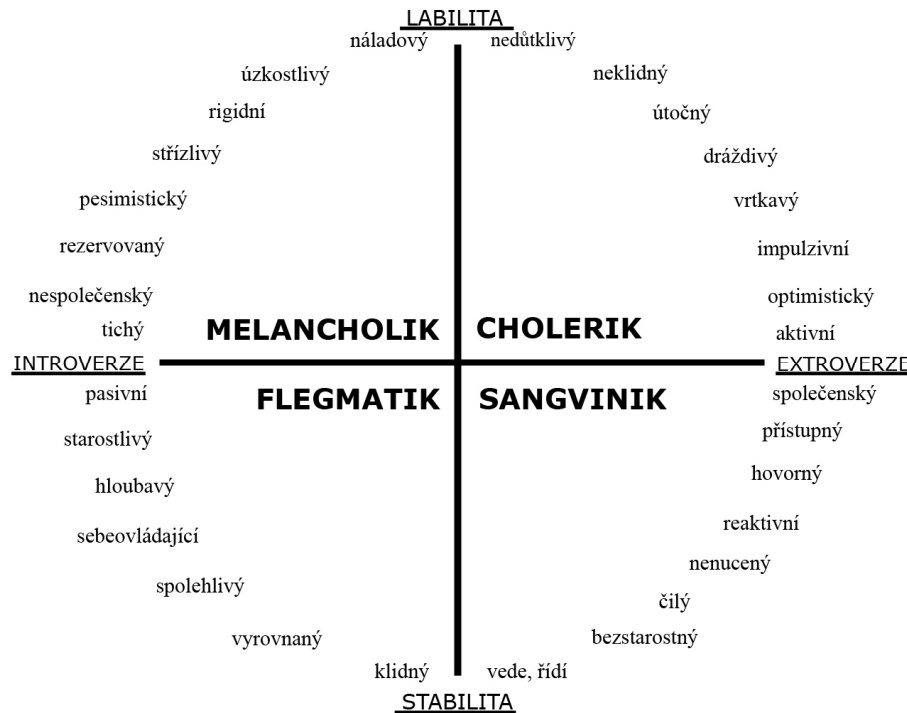
- systematické pozorování (zachycuje spontánní, přirozené chování),
- posuzování škály (využití znalostí lidí a posouzení dle indexového rozpětí),
- analýza spontánních výtvorů (vysoce přínosné jsou umělecké výtvoř – obrazy, ale i rukopisy),
- psychologické interview (účelem je dovědět se co nejvíce o tom druhém, jeho povaze, apod.),
- psychologický dotazník (písemné interview formou dotazníku),
- výkonové testy (prokazují se znalosti či dovednosti řešit problém),
- testy osobního stylu (nesourodá skupina testů, podána jen částečná instrukce a dotvoření je na zkoumané osobě),
- projektivní testy (v psychologii velmi složitá metoda, předkládány neurčité předměty či tvary – zkoumaná osoba popisuje, co v těchto tvarech vidí),
- psychofyziologické testy (pomocné metody, předkládají se různé podněty a sleduje se, jak na osobu působí).

1.4.2 Struktura osobnosti

Na strukturu osobnosti každý jednatlivec nahlíží z jiného úhlu pohledu, proto existuje celá řada odlišných charakteristik struktury osobnosti. Všeobecně však můžeme člověka charakterizovat dle jeho jedinečnosti a fyzické i psychické různorodosti.

Eysenckův model

Eysenckův model zakládá na kontrolním významu lidského svědomí. Podle britského psychologa německého původu Hanse J. Eysencka lidé dodržují sociální normy a to především kvůli svému svědomí. Na obrázku níže (viz. Obr. 4) vidíme jeho pojetí strukturální rozpoznání osoby.



Obr. 4. Eysenckovo schéma.⁸

Model „pěti silných faktorů“

Gordon Allport & Odbert tzv. BigFive neboli pěti-faktorový model osobnosti představuje pět dimenzí složených z dvaceti čtyř osobnostních rysů. Jednotlivé faktory jsou rozděleny dle robustnosti a významnosti: první je živost, druhá přívětivost, třetí svědomitost, čtvrtá emocionální stabilita, pátá otevřenost vůči zkušenostem.

ID-EGO-SUPEREGO

Rakouský lékař a psychiatr Sigmund Freud vychází z těchto tří základních složek psychoanalýzy. Id je pudová složka a je to silná biologická část osobnosti – nevědomá

⁸ VÁGNEROVÁ, Marie. Psychologie osobnosti. Vyd. 1. [s.l.] : Univerzita Karlova v Praze, 2010. 467 s. ISBN 978-80-246-1832-6.

složka. V egu jsou skryty získané zkušenosti, racionalita, zkušenost, rozum a postoje – částečně vědomá i nevědomá složka. Superego skrývá vrstvy osobní morálky, morální příkazy společnosti, svědomí – vyskytuje se vědomá část i nevědomá část.

Cattellův model

Americký psycholog britského původu Raymond Bernard Cattell spolupracoval na vypracování metody faktorové analýzy aplikované na výzkum osobnosti. *Cattellův model je založen na dvou základních postulátech: 1. pozorování poukazuje na určitou stabilitu některých prvků chování v podobných situacích, 2. pravidelnost a podobnost chování osob umožňuje předpokládat, že tyto osoby mají společné vlastnosti a že je lze popisovat v termínech daných vlastností.*⁹

Psychologie a struktura osobnosti je v oboru průmyslu komerční bezpečnosti důležitým faktorem. Při výběrovém řízení je pro nás klíčové rozpoznat charakteristické vlastnosti osobnosti uchazeče, abychom mohli odhadnout, jak se bude v daných situacích chovat. Především u rizikových pozic, jako je např. policie, krizový manažer apod., hraje klíčovou roli jejich struktura osobnosti, která ovlivňuje způsob jejich rozhodování o dalším vývoji situace.

1.5 Personální činnost

Personální činnost si klade za cíl zabezpečit potřebné kvantitativní složky lidského zdroje (např. počet, kvalifikace, struktura) a kvalitativní složky lidského zdroje (kreativita, motivace, výkonnost...). Díky tomu může zajišťovat, aby personální struktura odpovídala potřebám organizace a všem jejím záměrům. Jde zde tedy o proces vyhledávání vhodných pracovníků a vytváření vhodné kvalifikační struktury.

V průmyslu komerční bezpečnosti je požadováno při přijímání uchazečů na pracovní pozice vstupní vyšetření. Vstupní vyšetření má za úkol prověřit stav uchazeče z psychické a zdravotní stránky, zda tento uchazeč splňuje nároky, které jsou nezbytné pro výkon jeho budoucího povolání. Vyšetření psychické způsobilosti provádí specializovaní

⁹ ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti : obor v pohybu. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

psychologové, kteří jsou zaměřeni na tuto činnost v organizaci. V případě, že se specializovaný psycholog nenachází v organizaci (jedná se především o malé organizace), tato firma najímá externího pracovníka. Rozsah působnosti psychologů v organizacích průmyslu komerční bezpečnosti se stále rozšiřuje (průběžný psychologický dohled nad lidským činitelem). Dokonce u krizových manažerů se doporučují periodické kontrolní návštěvy u psychologa. Při těchto návštěvách psycholog posuzuje, zda nedochází u něj k poruše osobnosti vlivem jeho pracovních činností. Tyto návštěvy u psychologa slouží jako prevence před tzv. syndromem „burn-out“ (vyhoření), kdy u pracovníka může nastat stav přílišného pití alkoholu, těžkých duševních poruch či apatie v důsledku nadměrné zátěže.

Činnost personalistiky obsahuje také organizačně-administrativní řízení a personální řízení. Uvedu příklad: „Pro vzdělávání zaměstnanců v organizaci je důležitá jejich účast na jednotlivých školeních. Proto, aby personální pracovník zajistil účast vybraných pracovníků na školení, využije psychologické prostředky, aby je motivoval pro účast na daném školení.“ V případě velké nevyžádané fluktuace zaměstnanců lze využít psychologických prostředků, aby se kladně vyřešil daný problém. Tudíž pro dosažení daných cílů řízení, tzn. žádoucí produktivity práce, je u pracovníků vyvoláván předem stanovený psychický vztah k práci. Jedním z významů lidské psychiky je regulace pracovní činnosti. Kladný psychický vztah zaměstnance k práci či danému úkolu zvyšuje předpoklady jeho úspěšného vyřešení či ukončení. Při využití cílevědomé podpory z oblasti personalistiky dosáhnou zaměstnanci vyšších cílů v kratší době. Je zde důležité stanovit si hlavní cíl organizace. Podle toho vytvoříme postupy pro řízení personalistiky a to na základě těchto činností:

- vytvoření a analýza pracovního místa (charakteristika pracovního místa),
- získávání a výběr zaměstnanců (metody vnitřního a vnějšího výběru),
- legislativa v oblasti práce a zaměstnávání (její aplikace),
- personální plánování, rozpočty (potřeby pracovníků, finanční zdroje),
- metodické činnosti (postupy, vyhlášky, směrnice),
- hodnocení zaměstnanců (principy a metody hodnocení, efektivita),
- rozvoj a vzdělávání pracovníků (řízení kariéry, talent),

- odměňování a motivace zaměstnanců (benefity),
- personální informační systém a agenda (personální administrativa).

1.6 Psychologické aspekty personální činnosti

V této kapitole věnuji pozornost především základním charakteristikám primárních činností v personální oblasti. Uvádím zde pouhý nástin daných činností pro teoretickou podporu praktické části této práce. Personální činnost je realizována především těmito činnostmi: výběr zaměstnanců, jejich přijímání, umisťování na pracovní pozice, propouštění, péče a rozvoj zaměstnanců, hodnocení, motivace a odměňování.

1.6.1 Nábor zaměstnanců

Správný a úspěšný nábor zaměstnanců záleží na mnoha faktorech a za ty nejvýznamnější považuji následující:

- musíme vědět, jakého zaměstnance potřebujeme, neboli přesně vědět jaké vlastnosti, dovednosti a znalosti by měl mít proto, aby výborně zvládal práci, která mu bude přidělena. Mnozí manažeři velmi podceňují důsledky, které plynou z neznalosti všech těchto vlastností žádaného zaměstnance na danou pozici a při výběrovém řízení kladou příliš vysoké požadavky na uchazeče. Když je nalezen i přes takto vysoké nároky uchazeč, který následně zjistí, že své dovednosti v zaměstnání neuplatní, přestane mít zájem o tuto práci anebo danou práci vykonává s velmi nízkým zájmem;
- využití potřebných a vhodných metod při výběru uchazečů – zda metody, které používáme, nám opravdu podají informace, které potřebujeme;
- vhodnost členů výběrové komise, jejich kvalifikace a také počet těchto členů;
- vhodně zvolená kritéria při výběru uchazečů (zda uchazeč s nejvyšší kvalifikací či dosaženým vzděláním je ten vhodný).

Abychom správně stanovili požadavky na daného uchazeče o pracovní místo v organizaci, musíme mít představu o dané pozici, neboli znát charakteristiku pracovního místa, pro které hledáme vhodné uchazeče. Tyto informace můžeme vylézt z profesiografie. Profesiografie je metoda analýzy pracovní činnosti a podmínek, při

kterých se práce vykonává. Výsledkem profesiografie je tzv. profesiogram. Profesiografie je více rozebrána v kapitole 2.4.4.

Pro výběr zaměstnanců můžeme využít interní či externí zdroje. Oba tyto zdroje mají své výhody i nevýhody. Výběr zaměstnanců z interních zdrojů nám přináší výhody: nízké náklady na získávání lidí, znalost organizace u zaměstnance, znalost zaměstnance, znalost spolupracovníků a kolektivu, rychlejší obsazení místa, motivace pro další zaměstnance při kariérním růstu. K nevýhodám u interního výběru zaměstnanců patří omezený výběr, pracovní slepota, náklady na vzdělávání uchazeče, možnost odmítnutí a následného odchodu dlouholetého zaměstnance, automatické povyšování. Mezi výhody externích zdrojů patří především: možnosti širšího výběru uchazečů, nový uchazeč přinese i nové impulsy pro organizaci, snadnější a rychlejší uznání nové autority u zaměstnanců, nové svěží vztahy v kolektivu. K nevýhodám externích zdrojů řadíme: vyšší náklady na získání uchazeče, možnost negativního dopadu na podnikové klima, zkušební doba, uchazeč nezná ihned všechny normativy podniku, z čehož plyne delší doba adaptace.

1.6.2 Přijímání a umístění zaměstnanců

Přijetí nového zaměstnance je úkolem personalisty, následné vhodné zařazení zaměstnance na danou pracovní pozici včetně následující adaptace je povinností manažera. Celý proces adaptace se skládá z několika dílčích částí. Nejvýznamnější částí je sociální adaptace. Pracovník se musí vyrovnat s požadavky svého manažera pomocí vlastních osobnostních předpokladů. V procesu sociální adaptace jde o začleňování pracovníka do struktury firemních vztahů v rámci dané pracovní skupiny a také celé organizace. Proces sociální adaptace nepodstupují pouze nově příchozí zaměstnanci, ale také zaměstnanci, kteří změnili pracovní pozici, náplň a rozsah práce, či se po krátké době opět vracejí na své místo (mateřská dovolená apod.). Mezi základní povinnosti vedoucího manažera, který odpovídá za nově příchozí zaměstnance, patří: naplánování nástupního pohovoru a jeho cílená orientace na zaměstnance; umístit zaměstnance na konkrétní místo a seznámit ho s pracovištěm, podmínkami a normami práce; představení nově příchozího zaměstnance ostatním kolegům na pracovišti; seznámit ho s nepsanými zvyklostmi na pracovišti; kontrola zaměstnance a s tím spojená zpětná vazba.

Z osobní zkušenosti vím, že proces adaptace je v dnešní době velmi podceňován (především u menších firem). Po přijetí pracovníka na konkrétní pozici je mu ukázaná

sbírka předpisů a norem v dané firmě. Tato sbírka většinou obsahuje velmi rozsáhlé předpisy a normy. Poté v průběhu pracovních činností se zaměstnanec sám seznamuje s dalšími vnitřními strukturami, zvyklostmi, nepsanými pravidly nebo dokonce s dalšími kolegy, které neměl možnost poznat dříve.

1.6.3 Propouštění zaměstnanců

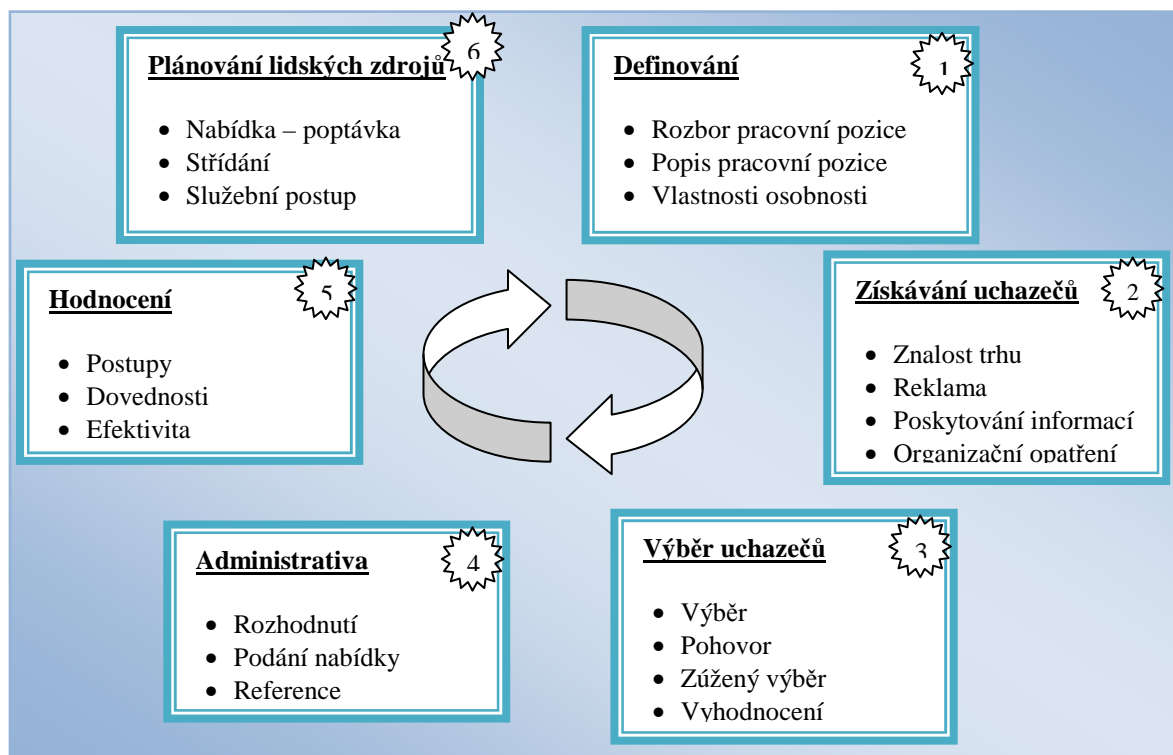
Propouštění zaměstnanců se považuje za velmi nepříjemnou situaci jak pro daného zaměstnance, tak i pro samotnou organizaci. Můžou nastat dvě varianty propouštění zaměstnance. Zaměstnanec se rozhodl odejít z organizace a podává výpověď (nízké platové ohodnocení – lepší nabídka, nespokojenost atd.), nebo samotná organizace propouští zaměstnance (reorganizace, krach organizace, vážné porušení vnitřních norem, změna potřeby pracovníků atd.). Většina manažerů přesouvá tento tíživý problém na personální oddělení, které zajistí podepsání rozvázání pracovního poměru. Zde záleží na tom, s jakými sociálně psychickými stavy pracovník odchází a to se poté odráží na image organizace.

Pokud dochází k rozvázání pracovního poměru, měl by tuto situaci řešit přímý nadřízený pracovníka. Přímý nadřízený může jako podporu v této činnosti využít personální oddělení, které mu bude podávat pouze informační podporu (jak zacházet se zaměstnancem, kdy a jakým způsobem zaměstnance informovat apod.).

2 TAKTIKA VÝBĚRU LIDSKÝCH ZDROJŮ NA RIZIKOVÉ POZICE

Taktika výběru lidských zdrojů na rizikové pozice hraje nenahraditelnou roli při obsazení pozice. *Bez lidských zdrojů jsou ostatní zdroje nefunkční – lidé ovládají stroje a zařízení, třídí, hodnotí a využívají informace, rozhodují o efektivním využití financí¹⁰.* Lidské zdroje jsou pro organizaci nejdůležitějším a nejcennějším zdrojem, který určuje, zda organizace bude úspěšná na trhu práce a zda bude prosperovat.

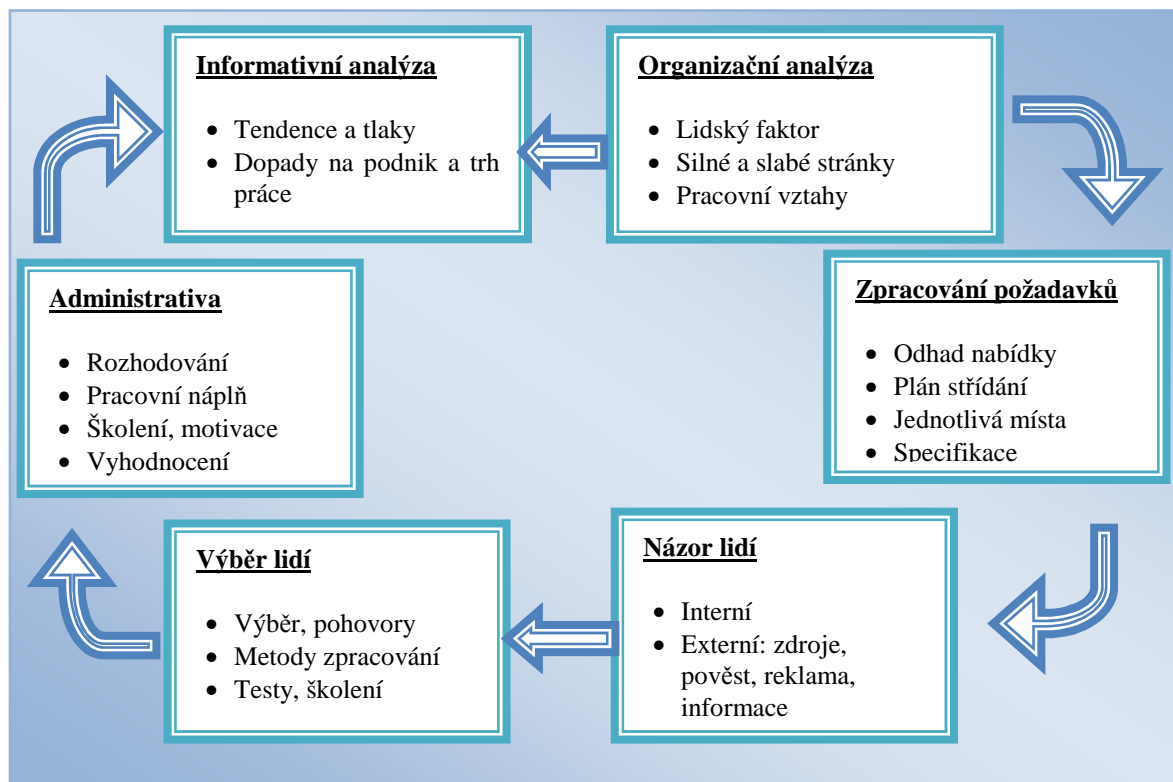
Na úvod shrnu celý proces výběru uchazečů a osvětlím vzájemné propojení jednotlivých prvků procesu. Rozlišujeme dva druhy výběrového řízení a to na základě zdroje uchazečů. Uchazeče můžeme vybírat z externích či interních zdrojů. Na obr. č. 4 jsou znázorněny jednotlivé postupy při výběru uchazečů z externích zdrojů. Z obrázku je patrné, že nejdůležitější při tomto procesu je analýza a plánování a celý proces je završen samotnou adaptací nového zaměstnance na pracovní pozici.



Obr. 5. Výběr uchazečů z externích zdrojů.

¹⁰ Citace: Vzdělávací program akreditovaný MŠMT ČR. Manažerské vzdělávání vedoucích zaměstnanců

Na obr. č. 6 je znázorněno propojení interního a externího výběru zaměstnanců. Velký důraz je kladen na informativní analýzy. Propojení těchto dvou typů dochází k jejich vzájemnému doplňování při výběru uchazečů a přispívá k širšímu pojetí jednotlivých procesů.



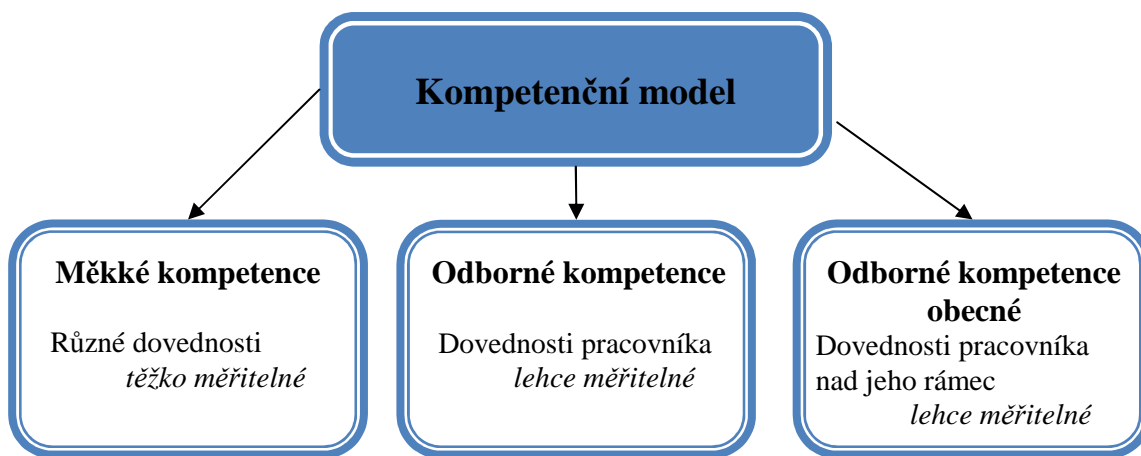
Obr. 6. Výběr uchazečů z vnitřních i vnějších zdrojů.

Celý proces výběru zaměstnanců na rizikové pozice se všeobecně skládá z následujících postupů:

- stanovení popisu pracovního místa,
- určení odpovídajících charakteristik nových zaměstnanců,
- volba adekvátního způsobu získání nových zaměstnanců,
- volba odpovídajících výběrových metod,
- provedení výběrových postupů, především přijímacích interview s kandidáty, případně dalších výběrových metod,
- konečný výběr kandidátů.

2.1 Analýza pracovních pozic a tvorba kompetenčních modelů

Analýza pracovních pozic slouží jako jeden z hlavních nástrojů v organizacích pro řízení lidských zdrojů. Jde o jednotlivé řízení organizace dle kompetencí. Ucelený výčet kompetencí nám dává informace o způsobilosti vykonávat činnost s danou pozicí v organizaci. Účinně popisuje danou pracovní pozici a přináší nám vhodný nástroj pro výběr, hodnocení a motivaci zaměstnanců. Můžeme na základě těchto modelů spolehlivěji vybírat své budoucí zaměstnance a cíleněji rozvíjet své stávající zaměstnance.



Obr. 7. Kompetenční model.

Analýza pracovního místa je velmi důležitým článkem při výběru zaměstnanců a je to i první krok před samotným výběrem. Stanovuje zde, jakou pracovní pozici je potřeba vytvořit pro splnění cílů organizace a jaké vlastnosti má mít zaměstnanec, který bude uveden na tuto pozici. Analýza pracovního místa má celkem pět důvodů:

- vytvořit popis pracovních míst,
- provést analýzu u současně existujících pracovních míst s cílem posoudit možnosti zvýšení produktivity práce,
- zjistit, co zaměstnanci opravdu dělají a porovnat to s tím, co by měli dělat,
- vznik nového pracovního místa,
- naplňování předpokládaných potřeb zákazníků, odběratelů a jiných zainteresovaných stran.

Při analýze pracovního místa využíváme více zdrojů a nezaměřujeme se pouze na jeden. Analýza pozice se skládá z procesů zjišťování, zaznamenávání, zpracovávání, ukládání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti a určitých vazbách s jednotlivými pracovními pozicemi, při kterých se tyto úkoly vykonávají.

V průmyslu komerční bezpečnosti hraje analýza pracovního místa zcela zásadní roli. Ve většině případů jde o rizikové pozice spojené s nejen velkou stresovou zátěží, ale i psychickou zátěží. Na pracovníka v průmyslu komerční bezpečnosti, který zaujímá rizikovou pozici z hlediska druhu, či typu výkonu práce, jsou kladeny vysoké požadavky v oblasti jeho psychické vyrovnanosti. Na tyto pozice jsou vybíráni výhradně lidé, kteří splňují potřebné psychické i fyzické předpoklady. Při výběru na rizikové pozice předkládáme uchazečům psychické testy a musí splňovat mnoho další kritérií.

Průmysl komerční bezpečnosti zaujímá celou škálu pracovních pozic, které jsou rizikové: přeprava peněz a cenin, krizový manažer, osobní ochrana, hlídací služby, krizové plánování atd. V současné době je na trhu práce více jak sedm set firem zaměstnávajících více jak šedesát tisíc lidí v průmyslu komerční bezpečnosti. Musíme si však uvědomit, že zde jsou zahrnuti všichni pracovníci z průmyslu komerční bezpečnosti, ovšem ne všichni pracují na rizikových pozicích (montáž EZS, správa SW a HW apod.).

2.2 Definování charakteristik nových zaměstnanců

Jednotlivé rizikové pozice vyžadují různorodé charakteristiky zaměstnance. Proto jsme jako první krok učinili analýzu pracovního místa a na základě toho určíme potřebné vlastnosti nového zaměstnance na dané pozici. Oba tyto kroky spolu úzce souvisejí. Jde o to, aby výsledkem tohoto kroku byl vytvořen ideální profil nového zaměstnance. Obecně lze říci, že provedeme identifikaci dovedností a způsobilostí uchazeče, kdy zjišťujeme jeho komunikační dovednosti, vedení lidí, sociální dovednosti, organizaci práce a času, týmovou spolupráci, analytické dovednosti, tvořivost, charakter (morální vlastnosti, charisma), motivaci a postoj. Užitečné je definování cíle budoucího týmu pomocí postupu nazývaného SMART (Specific, Measurable, Achievable, Reasonable, Time limited). Tato anglická zkratka nám říká, které cíle si sepsat.

Nyní je vhodné si uvést, jaké vlastnosti by měl mít uchazeč na vybraná riziková pracovní místa v PKB. Úmyslně vybírám tři zcela odlišné pracovní pozice z tohoto oboru pro transparentnost a viditelné rozdíly a požadavky.

2.2.1 Krizový manažer

Krizový manažer musí mít vlastnosti a schopnosti odborné, organizační a intelektuální. Musí poskytovat svým podřízeným jen potřebné a důležité informace, umět řešit vnitropodnikové vztahy, získat v lidech dobré spolupracovníky i přátele, umět s nimi komunikovat, vést a účinně je motivovat. Nastává zde požadavek udržení či zlepšení prestiže „dobrého jména“ organizace. Ze všech těchto vlastností jsou především nejdůležitější technické a koncepční dovednosti.

Technické dovednosti

Manažer s technickými dovednostmi umí využívat potřebné technické prostředky, techniky a metody, či postupy pro dosažení vytyčeného cíle.

Koncepční dovednosti

Koncepční dovednosti manažera, které vedou k dosažení strategického cíle organizace, umí přesně nadefinovat a koordinovat v organizaci tak, aby dosáhly tohoto cíle. Koncepční dovednosti manažera rostou postupně s jeho úrovní managementu organizace.

Manažer sehrává svoji roli ve třech skupinách (interpersonální, informační, rozhodovací), díky kterým se musí v organizaci přesně orientovat.

Vedle těchto vlastností musí mít manažer tendence riskovat, pochybovat o přijatých rozhodnutích (ověřování) a ovládat procesní týmové rozhodování.

2.2.2 Zaměstnanec pro přepravu peněz

Zaměstnanci pro přepravu peněz jsou vystaveni při výkonu služby zvláštnímu nebezpečí, kde míra rizika je ovlivněna právě vlastnostmi pracovníka a na jeho rozumu, rozvážnost a obezřetnosti.

Musí ještě splňovat další kritéria osobnostních předpokladů: fyzickou zdatnost, požadované věkové rozpětí, beztrestnost, duševní a psychickou odolnost. Musí dokázat zachovat absolutní mlčenlivost. Musí mít vrozenou intuici a vědomě rozeznat včas situace

hrozící nebezpečím a s tím spojené právní uvědomění, aby mohl zasáhnout v mezích právních předpisů a zákonů. Zaměstnanec při přepravě peněz a cenin je držitelem zbrojního průkazu, a proto musí splňovat dané kritéria a odbornou způsobilost pro držení zbraně (zákon č. 119/2002 Sb. o zbraních a střelivu). Dalšími požadovanými schopnostmi jsou: důstojné chování, schopnost komunikace, sebedůvěra.

2.2.3 Bodyguard

Pro vykonávání profese bodyguarda jsou požadovány především velmi vysoké nároky na fyzickou zdatnost, psychickou odolnost a zdravotní způsobilost. Pro přijetí pracovníka na pozici bodyguarda se nejvíce využívají takoví jedinci, kteří už dříve pracovali na některé z podobných pozic (policie, vojenské či jiné podobné služby) bezpečnostní informační služby. Tito jedinci absolvovali fyzickou a psychickou přípravu a prošli řadou testů, jak fyzických tak psychických. Ale ani tato skutečnost osobnostních předpokladů není pravidlem přijetí jedince na pozici bodyguarda a stejně tak se může o tuto pozici ucházet i jakákoliv jiná fyzická osoba. Pro přijetí jsou vyžadováno: fyzická způsobilost, psychická odolnost, čistý výpis z rejstříku trestů, komunikativnost, strategické myšlení, spolehlivost a osobní sebeovládání. Po přijetí uchazeč dále postupuje celou řadou fyzických testů a tréninků, psychologických vyšetření a příprav, střeleckým výcvikem, taktickou přípravou, speciální řidičskou přípravou a studiem právních norem. Po úspěšném zvládnutí všech těchto testů je uchazeč schopen výkonu činností osobního strážce.

2.2.4 Soukromý detektiv

Osoba, která se chce stát soukromým detektivem, musí splňovat několik zásadních kritérií, které jsou:

- bezúhonnost a spolehlivost,
- věk min. 21 let,
- občan České republiky trvale žijící v ČR,
- tělesně a zdravotně způsobilý,
- odborně způsobilý,
- způsobilost k právním úkonům,

- psychická způsobilost pro výkon SDČ.

Odborná způsobilost pro výkon detektivních služeb je dosažena vysokoškolským vzděláním v oboru práva. Tato odborná způsobilost je posuzována na základě požadavků stanovených zákonem nebo jinou obecně závaznou právní normou. Psychická způsobilost je prokazována na základě výsledků psychologických testů. Posuzování spolehlivosti osoby se provádí na základě vztahu k předmětu podnikání s důrazem na ochranu života, zdraví a majetku osob.

2.3 Získávání nových zaměstnanců

Pokud jsme se rozhodli vyhlásit výběrové řízení na určitou pozici, musíme přesně vědět, koho hledáme a na jakou pozici hledáme uchazeče. Oba tyto faktory musíme mít přesně popsány. Vypsání výběrového řízení není lehkým úkolem, jak se na první pohled zdá. Musíme vzít v úvahu míru nezaměstnanosti v ČR, která je k dnešnímu dni neuvěřitelných 9,7 procent. To pro nás může být i nepříznivý faktor, vezmeme-li v úvahu fakt, že se bude o danou pozici ucházet velké množství uchazečů včetně těch, kteří nesplňují předem stanovené požadavky a přijdou to tzv. “zkusit“! Z tohoto důvodu se musíme věnovat metodám uveřejňování výběrových řízení, abychom maximálně využili investované peníze i čas.

2.3.1 Zkoumání trhu práce

Přezkoumání trhu práce nám pomůže zjistit, co se děje jinde a prozkoumat situaci v oboru, abychom se vyhnuli několika extrémním omylům (krátkozrakost, podceňování atd.). Nejvhodnější se jeví prozkoumání míst, kde se pravděpodobně budou nacházet inzeráty na podobné pozice. Tím získáme přehled o poptávce po daných místech a dokonce i o tom, co jiní zaměstnavatelé požadují a co vše uchazeči nabízejí na dané pracovní pozici.

2.3.2 Kde a jak inzerovat – metody získávání nových zaměstnanců

V dnešní době existuje celá řada metod a možností výběru nových zaměstnanců. Abychom kvalifikovaně vybrali potřebné uchazeče, zaměříme se na metody získávání nových zaměstnanců (každé povaze a požadavkům pracovního místa v průmyslu komerční bezpečnosti náleží různé metody výběru). Některé tyto metody mají univerzální charakter a některé jsou přímo zaměřeny na výběr nových zaměstnanců (některé jsou vhodnější pro

získání bodyguardů a jiné zase vhodnější k získávání krizových manažerů nebo vysoce postavených specialistů). Většina organizací v průmyslu komerční bezpečnosti se nezaměřuje výhradně na jedinou metodu získávání nových zaměstnanců, ale využívá jejich kombinace. Uvádím ty nejpodstatnější a nejčastěji používané metody:

2.3.2.1 Uchazeči se nabízejí sami

Jedná-li se především o organizaci, která má dobré jméno a pověst, uchazeči se hlásí sami. Organizace nabízí dobře placené místo a osobnostní rozvoj nebo jinak prestižní práci (vhodná personální a sociální politika apod.). Tato metoda má nespornou výhodu, že eliminuje výdaje za případnou inzerci. K této metodě se ale váže mnoho nevýhod: nepřesná představa uchazeče o požadavcích organizace; nemožnost porovnání s ostatními uchazeči; nabídka ze strany uchazečů bývá náhodná; personalisté musejí být připraveni kdykoliv reagovat na nabídku a umět jednat s uchazeči.

2.3.2.2 Doporučení stávajícího zaměstnance

Zaměstnanec organizace dává tip organizaci na vhodného jedince, nebo informuje svého nadřízeného o vhodnosti daného jedince na uvolňovanou pracovní pozici. Opět i u této metody jako u předešlé jsou náklady na inzerci velmi nízké až nulové. Rychlost organizace, kdy se informace k uchazeči dostane velmi rychle a o místo se uchází jedinec, který dle doporučení zaměstnance má dobré předpoklady pro zvládnutí všech požadavků a s tím i rychlejší adaptace na nový pracovní poměr. Z druhého hlediska mezi hlavní nevýhody patří omezená možnost výběru zaměstnanců, posuzování nového uchazeče spíše ze subjektivního hlediska, čímž se vytrácí objektivita nad hledáním vhodného uchazeče. Tato metoda se hodí spíše pro velmi vysoké pozice, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení nebo ke změně pracovní funkce.

2.3.2.3 Oslovení vytipovaného jedince

Lidé v personální oblasti dlouhodobě sledují, kdo je v daném oboru vhodným kandidátem, dosáhl potřebného vzdělání, je autorem významných projektů, nebo je jinak výjimečným. V případě potřeby osloví tohoto jedince s nabídkou práce. Mezi nesporné výhody patří vhodnost vytipovaného kandidáta na danou pozici, operativnost a nižší náklady na inzerci a výběrové pohovory. Záporům této metody je možnost zhoršení vztahů

mezi organizacemi a zvýšení rivality, kterým odlákáme zaměstnance. Oslovený zaměstnanec si začne uvědomovat svoji cenu a důležitost a společně s tím se vyskytuje tendence organizace nabídnout tomuto jedinci více, než potom může organizace splnit.

2.3.2.4 Využití vývěsek v organizaci i mimo ni

Využití vývěsek v organizaci i mimo ni je zjevně levná a nenáročná metoda na získávání zaměstnanců a s tím spojené uveřejňování informací o pořádaném výběrovém řízení. Vývěsky jsou umístovány v organizacích na místech, kde procházejí všichni zaměstnanci (recepce, vrátnice apod.). Na vývěsce jsou uveřejněny informace o volném pracovním místě v organizaci a požadavcích na uchazeče. Tento uchazeč může být přímo z dané firmy, nebo zaměstnanec organizace informuje své blízké o pořádaném výběrovém řízení. Vývěska by měla případnému uchazeči poskytnout všechny potřebné informace. Výhody této metody jsou v levném způsobu informovanosti širšího spektra uchazečů než u předešlých metod a uplatnění racionálnějších a jednotnějších kritérií výběrů. Na druhou stranu informace o výběrovém řízení se dostane pouze těm uchazečům, kteří si vývěsku přečetli (oslovení uchazeči jsou jen z nejbližšího okolí organizace). Tato metoda není vhodná pro snahu získat kvalifikované odborníky s praxí, ale je použitelnější u hledání zaměstnanců na pozice montáž EZS, CCTV či ostraha objektu nebo detektiv v obchodu.

2.3.2.5 Inzerování ve sdělovacích médiích

Inzerování ve sdělovacích médiích bylo dříve jednou z nejrozšířenějších metod získávání zaměstnanců, která využívá především inzerce v novinách, běžných časopisech, periodickém tisku nebo dokonce rozhlasovém prostředku a zcela zřídka v televizní stanici (příliš vysoká cena). Tato inzerce může být zaměřena jen na jednotlivé zájmové skupiny či oblastně na regiony, nebo může mít dokonce mezinárodní rozměr. Výhodou metody je širší informovanost potenciálních uchazečů o daném místě, inzerát se dostane až k soukromým uchazečům. Naopak nevýhodou jsou náklady potřebné na inzerci a z toho vyplývající snaha inzerenta minimalizovat tuto cenu. Ta má pronikavý důsledek snížení efektivity této metody. Hrozí zde nebezpečí nevhodného umístění inzerátu (den v týdnu, stránka apod.). Velmi důležitou roli zde hraje formulace nabídky práce a definice poptávky zaměstnání.

2.3.2.6 *Vzdělávací instituce a spolupráce s nimi*

Postupně se na trhu práce rozšiřuje metoda získávání zaměstnanců přímo ze vzdělávacích institutů. Jednotlivé organizace přímo spolupracují na výchově svých potencionálních zaměstnanců jako tomu je např. u policie, vojenské služby, ale také u organizací, které zabezpečují ostrahu majetku či převoz peněz a cenin apod. Výhodou je výše nákladů, kdy tato metoda je relativně levná v porovnání s efektivitou, kdy vzdělávací instituce dělají určitý předvýběr vhodného studenta či absolventa a tím zabezpečují část prací spojených s personální činností. Daný uchazeč mohl mít také dřívější zkušenosti či praxi v dané organizaci během svého studia. Organizace přesně zná náplň studia a tím spojené znalosti i dovednosti daného uchazeče příslušné školy. Mezi nevýhody řadím především dobu nástupu uchazeče do zaměstnání, kdy dochází k tzv. „sezónnímu“ nástupu absolventů do zaměstnání a tedy nemožnost operativně obsazovat potřebná místa absolventy. Vyšší náklady na formování čerstvých absolventů z praktických dovedností a přizpůsobování jejich znalostí potřebám organizace.

2.3.2.7 *Úřady práce*

Úřady práce slouží k zabezpečování realizace státní nebo lokální politiky zaměstnanosti a slouží osobám hledající práci. Ale stejně tak dobře slouží pro organizace s hledáním zaměstnance. Většina organizací se snaží vhodně využít všech služeb úřadu práce, které jim tak šetří čas a nemalé finanční částky, protože úřad práce je financován vládou. Mimo jiné úřady práce mají i řadu kontrolních pravomocí. Z tohoto důvodu je to levná metoda získávání nových zaměstnanců, kdy úřady práce mají registr lidí, kteří hledají práci a mají o nich potřebné informace a samy mohou zajistit předběžný výběr a poskytnout materiály uchazečů pro organizace apod. V některých případech dokonce může i organizace získat příspěvky na zaměstnání určitého pracovníka (např. osoby tělesně postižené – monitoring CCTV apod.). Mezi zápory patří: registr úřadu práce – omezený výběr, zde jde do značné míry o osoby s nižší kvalifikací, osoby postrádající praxi. Tato metoda je především vhodná pro získávání méně kvalifikovaných zaměstnanců (ostraha objektu, detektiv v obchodě).

2.3.2.8 *Služby komerčních zprostředkovatelů*

Organizace za využití komerčních zprostředkovatelů vyhledávají především osoby s vyšší kvalifikací (krizový manažer, soukromý detektiv apod.). Hlavně tyto služby jsou rozvinuty v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou. V Anglii takto funguje několik zprostředkovatelských organizací, které nejen že vedou registr osob hledajících práci, ale také zajišťují celý personální proces organizacím. V této souvislosti je důležité, aby organizace měla rozhodující slovo ve výběru zaměstnance. Výhodou těchto služeb je větší znalost trhu práce a s tím spojená databáze potenciálně vhodných kandidátů. Tito zprostředkovatelé mohou nabízet i celé další spektrum služeb napomáhající výběru uchazečů. Velkou nevýhodou těchto služeb je jejich cena, kdy jde o poměrně drahý způsob získávání zaměstnanců. Ale s tím úzce souvisí kvalita a spolehlivost jejich služeb.

2.3.2.9 *Internetové služby*

V dnešní době nastal velký rozvoj internetových služeb a stále více organizací využívá internetové inzerce. Organizace se může sama rozhodnout, jestli nabídku volného místa bude inzerovat pouze na nástěnce svého webového portálu, nebo využije některých webových služeb (jobs.cz, prace.cz apod.), které nabízejí databázi potencionálních uchazečů o zaměstnání. Nesmírnou výhodou jsou nízké finanční náklady na inzerci a možnost přesného zaměření a cílení výběru či oslovení uchazečů. Pomocí různých webových portálů si organizace dokonce může sama vybrat a oslovit potencionální uchazeče či inzerovat nabídku práce. Rozsah inzerce může být regionální či dokonce mezinárodní, kdy oslovíme i odborníky z jiných zemí. Mezi nevýhody bych především zařadil velký počet zájemců a tím vyšší nároky na personální oddělení a také následnou časovou náročnost výběru vhodného kandidáta.

2.4 **Výběrové metody (metody posouzení kandidátů)**

Výběrové metody volíme pro posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nám definovaným požadavkům s cílem obsazení toho nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici. V personální oblasti existuje celá řada výběrových metod, avšak o žádné z nich nelze prohlásit, že je nejspolehlivější pro výběr uchazečů a úspěšnost výběrového řízení. V průmyslu komerční bezpečnosti se využívá především kombinací několika výběrových metod a tím se dosahuje daleko vyšší efektivity výběru uchazečů než zvolením pouze jedné

metody. Mezi základní metody výběru uchazečů především v průmyslu komerční bezpečnosti patří:

- analýza uchazečovy dokumentace,
- interview,
- grafologie,
- profesiografie,
- testy pracovní způsobilosti (testy schopností, odborných znalostí, fyzických předpokladů, testy osobnosti, lékařské testy atd.),
- Assessment center.

2.4.1 Analýza uchazečovy dokumentace

Analýzu uchazečovy dokumentace považujeme za nejpoužívanější metodu a je spíše zařazována jako předvýběr uchazečů – prvotní analýza. Uchazečova dokumentace se může dle typu obsazované pozice lišit, ale ve většině případů tato dokumentace zahrnuje firemní dotazník, žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání, reference atd. Tyto dokumenty vypovídají vše o uchazeči a jsou analyzovány pro zjištění vhodnosti uchazeče na námi obsazovanou pozici. Těmto dokumentům musíme věnovat dostatečnou pozornost, protože uchazeči velmi často uvádějí ve svých dokumentech i nepravdivé informace, které musíme ověřit při interview.

V životopise je vhodné sledovat především dříve získanou praxi uchazeče a jakou práci vykonával na dané pozici. Dalším důležitým faktorem je pro nás informace, jak často uchazeč měnil svoje zaměstnání a důvody výpovědí (zjišťujeme podrobnosti u interview). Uchazeč, který např. mění své zaměstnání téměř každý rok, může být nespokojen s vykonávanou prací nebo naopak. Vypovídá to o něm, že je velmi nestálý a s určitou pravděpodobností můžeme i tohoto uchazeče ztratit v horizontu několika měsíců od nástupu do práce. Z dokumentů předložených uchazečem se dozvíme mnoho užitečných informací, které si ani jejich autor neuvědomuje, že nám je sděluje.

2.4.2 Interview

Interview neboli výběrový pohovor je významnou a nejčastěji využívanou metodou výběru pracovníků. Po předem prostudované dokumentaci předložené uchazečem se u interview ukáží jeho pravé charakteristiky a profil osobnosti. Výběrové pohovory můžeme rozdělit do několika skupin a to dle počtu účastníků na individuální pohovor, výběrový panel nebo výběrovou komisi či skupinový pohovor. U interview se snažíme, aby se těchto procesů zúčastnili tito zástupci firmy – personální manažer, vedoucí firmy, potencionální nadřízený nového zaměstnance. Je doporučováno, aby v této komisi byl vždy lichý počet členů, aby došli při hlasování k jasnému závěru. Vhodné je se zamyslet i nad délkou interview, kdy kratší čas interview se používá u méně náročných pozic (např. strážník, detektivové v obchodě), naopak více času věnujeme více odpovědným pracovním pozicím (krizový manažer, soukromý detektiv).

Před zahájením samotného interview musíme věnovat svůj čas přípravě na interview, které vyžaduje:

- neimprovizovat, ale cílevědomě vést rozhovor k námi vytýčenému cíli,
- vyhradit a naplánovat si časové rozpětí interview,
- přípravu scénáře vedení interview,
- přípravu na otázky tazatele → znát všechny informace a podrobnosti o organizaci, nabízeném místě, pracovním prostředí i kolektivu.

Při vedení interview se musíme vyvarovat několika chyb, které jsou velmi opomíjené. Při vedení interview musí jít především o dialog tazatele s uchazečem, jinak se může stát, že tazatel položí více otázek najednou a některé zůstanou nezodpovězeny. Doporučuji se také vyvarovat otázek typu: sugestivní – „Jistě víte, že...?“; motivační – „Jako odborník jistě víte....?“. Tyto typy otázek mají negativní vliv na uchazeče a velmi ovlivní jeho odpověď. Tazatel by neměl používat komentáře svých otázek a být zcela soustředěn směrem k uchazeči. Při kladení otázek se věnovat také smysluplným doplňujícím otázkám, které dále vedou interview a snažit se rozvíjet tyto otázky. Jako zásadní pro další postup a výsledky interview je, aby si tazatel dělal poznámky a nečinil předčasné závěry.

2.4.3 Grafologie

Psychologie písma (grafologie) je psychodiagnostická metoda poznávání toho, kdo písmo vytvořil. Její zvláštní postavení je v tom, že nevyžaduje přítomnost zkoumané osoby.¹¹

Grafologie je studie založená na zkoumání struktury a dynamiky osobnosti pisatele. Tato metoda má pro nás význam především v klinické psychologii jako diagnostická metoda. Díky této metodě můžeme posoudit schopnosti a vhodnost kandidátů při výběrovém řízení na střední a vyšší pozice v průmyslu komerční bezpečnosti. Výsledky této metody jsou důvěrné a podle toho s nimi musí být i nakládáno. Ve většině případů jde o nezávazný text psaný ručně na nelinkovaný bílý papír formátu A4, text nesmí být opisován či diktován. Musí tedy jít o volně psaný text z hlavy, tzn., že je psán automatickým větným impulzem.

Avšak tato metoda není v praxi příliš využívána z důvodu velké finanční náročnosti a v ČR působí pouze omezený počet zkušených grafologů. Tato metoda je také velmi náročná na čas a z tohoto hlediska je využita jen velmi zřídka.

2.4.4 Profesiografie

Profesiografie, tj. analýza pracovních míst, nám poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl dané pracovní místo zaujímat. Dále představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.¹²

Výsledkem profesiografie je profesiogram, jehož struktura sleduje tři základní cíle:

- podat všechny vyčerpávající informace o příslušné profesi,

¹¹ Grafologie - psychologie písma [online]. 2010 [cit. 2011-02-23]. Grafologie. Dostupné z WWW: <http://www.grafolog.cz/grafologie.php>.

¹² KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. Vyd. 3. [s.l.] : Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

- získat podklady pro poradenskou činnost,
- vstupní materiály pro racionalizační zásahy uvnitř konkrétní profese.

Profesiografické metody se liší podle účelu provádění, podle profesí a aplikování techniky rozboru. K vytváření profesiogramu je důležité vytvořit tým expertů, kteří provedou studii daného pracovního místa. V průmyslu komerční bezpečnosti se využívá tým složený z bezpečnostních expertů, techniků pro specializovanou činnost dané profese, ekonomický pracovník a nesmíme zapomenout na přítomnost psychologa. Tento tým provede rozsáhlou studii, kdy bude vycházet z charakteristik daných činností a jejich podmínek a cílem této studie je profesiogram, který naplňuje tři základní prvky profesiografie:

- podání vyčerpávající informace o dané profesi,
- získání podkladů pro personální činnost,
- získání vstupních materiálů pro racionalizační zásahy uvnitř konkrétní profese.

Význam profesiografie v PKB je ovlivněn především danou profesí a firmou, která tuto pracovní profesi nabízí. Vytvořením odborného profesiogramu se zabývají především velké a stabilní firmy na trhu práce. Naopak u firem, které nemají takový rozsah a pohybují se v dynamickém prostředí, těžko budeme hledat odborně sestavený profesiogram. Je to z důvodu dynamiky a časté změny popisu práce, kdy by tyto malé firmy musely několikrát ročně přepisovat své profesiogramy a přizpůsobovat je dané pracovní pozici.

2.4.5 Testy pracovní způsobilosti (testy schopností, odborných znalostí, fyzických předpokladů, testy osobnosti, lékařské testy atd.)

Testy pracovní způsobilosti můžeme rozdělit na dvě kategorie. První kategorii tvoří psychologické testy a druhou kategorii testy fyzické.

Psychologické testy vypovídají o objektivních vlastnostech a schopnostech daného jedince a jeho rysy. Psychologické testy posuzují celou řadu lidských charakteristik a na základě toho vypovídají o těchto lidských rysech: inteligence, schopnosti, zájem, motivace a osobnost. K dispozici máme několik testů, které můžeme cíleně využít:

- testy inteligence (obecně inteligenční testy, IQ testy),

- testy schopností (hodnotí různé dovednosti a duševní schopnosti – testy nadání, testy dosahování výsledků vlastním vědomím),
- testy zájmu a motivace (využívány pro kariérový rozvoj),
- osobnostní dotazníky (popisují strukturu osobnosti a jsou jedním z nejpoužívanějších testů v průmyslu komerční bezpečnosti).

Fyziologické testy se provádí u pozic v PKB především pro výběr zaměstnanců na pozice převoz peněz a cenin, doprovod vozidel, bodyguard, hlídací služba apod. Tyto testy vypovídají o fyzické zdatnosti a schopnosti nového zaměstnance. Ve většině případů jsou předkládány lékařské zprávy o způsobilosti uchazeče výkonu práce.

2.5 Assessment center

Assessment center je speciální diagnostická metoda, která slouží pro výběr uchazečů z většího počtu lidí a je složena ze skupiny hodnotitelů včetně budoucího nadřízeného, který uchazeče hodnotí. Termín Assessment center můžeme přeložit do češtiny jako hodnotící centrum nebo diagnosticko-výcvikový program. Celé toto centrum tvoří soubor různých technik, které jsou vybrány tak, aby nám umožnily podat informace o charakteristikách, které potřebujeme. Účastníci jsou hodnoceni v konkrétních situacích, které simulují reálné problémy (běžné pracovní anebo krizové) – sleduje se chování jedince, jak se rozhoduje, jak vytváří pracovní tým, komunikace apod. To umožňuje porozumět uchazeči z širšího úhlu pohledu a vytvořit si o něm komplexnější představu.

Optimální počet účastníků Assessment centra je pět až dvanáct a vyhrazená doba je v délce jednoho dne. V tomto časovém období procházejí uchazeči pohovory, psychodiagnostikou, týmovými hry, studiemi apod. Názorný příklad programu assessment center pro výběr manažera pro krizové řízení na kraji:

- uvítání kandidátů, informace o programu,
- dotazníkové metody, psychodiagnostika, individuální interview,
- individuální řešení studií,
- týmové hry s případnou studií,
- prezentace a vyhodnocení studie,

- ukončení Assessment Center,
- závěrečná porada hodnotitelů s podáním vyjádření.

3 TECHNIKA DIAGNOSTIKY VHODNOSTI KONKRÉTNÍ POUŽITELNOSTI LIDSKÉHO ZDROJE

Diagnostické metody v personální praxi nám slouží k popisu a stanovení výkonové a osobnostní charakteristiky jedince či potenciálních zaměstnanců. Díky těmto metodám diagnostiky můžeme v průmyslu komerční bezpečnosti lépe odhadnout osobnostní předpoklady konkrétního člověka s nároky kladenými na danou pracovní pozici. K diagnostice vhodnosti konkrétní použitelnosti jedince využíváme několik metod diagnostiky v personalistice. Při diagnostice je velmi důležité se především zaměřit na kladné charakteristiky a rysy jedince, které můžeme dále rozvíjet a jsou pro nás jako organizaci výhodné a povedeme zaměstnance k vyšším cílům a spokojenosti. Většina nezkušených personalistů se při diagnostických metodách snaží najít pouze chyby na jedinci a nevhodnost použití na pracovní pozici, pro kterou hledáme nové zaměstnance. Z toho plyne, že jedním ze základních pravidel personalistiky je vypracování pozitivního hodnocení tzn., že hledáme:

- klady a výhody jedince pro danou pracovní pozici,
- předpoklady jedince pro danou pozici (osobnostní, sociální apod.),
- možnost následného rozvíjení jeho dovedností,
- rychlou adaptaci jedince na pracovní pozici,
- jak motivovat, hodnotit a radit novému zaměstnanci,
- cestu jak a co nejefektivněji z nedostatků jedince vytvořit klady, anebo je alespoň neutralizovat.

Zkušený personalista si musí umět stanovit plány, standardy a metodiky, které dodržuje a podle kterých postupuje. Nyní se zaměříme na jednotlivé metody diagnostiky lidského zdroje a určíme si ty, které jsou pro náš obor průmyslu komerční bezpečnosti nejvhodnější a ty, které se nejčastěji pro danou pozici využívají.

K diagnostice potenciálního zaměstnance máme několik metod, které jsou seřazeny dle důležitosti na obrázku (viz. obr. 8). Z obrázku je patrné, že na vrcholu je rozbor životopisu, který se stal v dnešní době základním prvkem spolu s motivačním dopisem při

výběru uchazečů. Na druhou stranu si všimněme, že základním kamenem jsou projektivní metody a Assessment center.

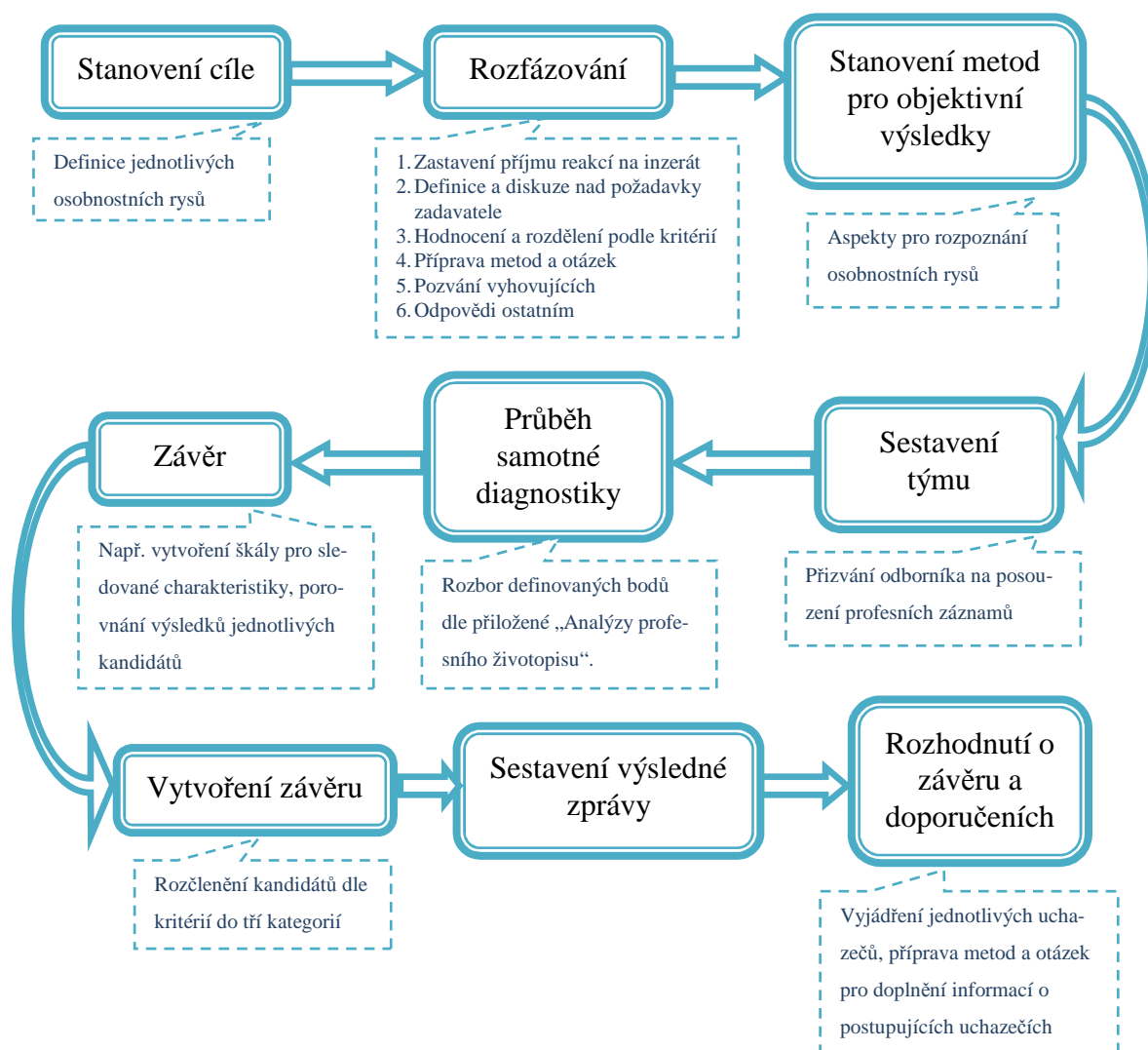


Obr. 8. Diagnostické metody v personalistice.

3.1 Rozbor životopisu

Životopis slouží k prvnímu navázání kontaktu mezi uchazečem a personálním oddělením, které hledá nové zaměstnance. Mnozí personalisté si životopis uchazeče jen zběžně pročtou, zhodnotí a intuitivně rozhodnou, jestli je uchazeč vhodným kandidátem či nikoliv a zda obsahuje potřebné informace. V takovéto zběžné „diagnostice“ nastávají dva zásadní problémy. Jde především o charakter osobnosti personalisty, který je buďto analyticky zaměřen a tudíž bude upřednostňovat strukturovaný životopis, nebo je zaměřen humanitně a bude upřednostňovat spíše grafické provedení, slovní obraty apod.

Proto, abychom profesionálně provedli rozbor životopisu uchazeče, musíme provést následující kroky, které jsou přehledně zobrazeny a popsány na obrázku (viz. obr. 9).



Obr. 9. Proces rozboru profesního životopisu.¹³

Na konci diagnostiky uchazeče, na základě přiloženého životopisu, máme ucelenou představu o daném jedinci. Ten je potom přizván, pokud vyhověl všem kritériím, k dalším diagnostickým procesům. Na základě výsledků diagnostiky životopisu sestavíme témata či otázky, které budou použity např. při interview. Zaměříme se především na zjištění pravdivosti všech popsanych vlastností uchazeče, které uvedl ve svém životopise.

V životopise uchazeče sledujeme tyto prvky:

¹³ EVANGELU, Jaroslava Ester. Diagnostické metody v personalistice. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6

- jak často mění zaměstnavatele,
- délku studia, a jestli je studium řádně ukončeno,
- jak dlouho trval pracovní poměr u posledních zaměstnavatelů,
- kariérní vzestup zaměstnance, absolvování nadstavbových kurzů apod.,
- časové úseky ve vzdělávacích cyklech.

K žádosti o pracovní pozici se dále k životopisu ještě přikládá např. kopie dokladů o dosaženém vzdělání, kopie lustračního osvědčení, výpis s rejstříku trestů, průvodní dopis a motivační dopis.

3.2 Vedení interview

Oproti diagnostice životopisu, kdy jsme získali pouze surová data, interview nám umožňuje se dozvědět vše o uchazeči, ověřit si pravdivost životopisu atd. Díky interview více poznáme uchazeče a můžeme přesně na něj cílevědomě směřovat otázky a dále ho testovat. Během interview se nesmíme pouze spoléhat na pravdomluvnost uchazeče a z toho usuzovat závěr interview. V praxi platí, že když více nasloucháme, než se ptáme, dozvíme se potřebné informace. V tomto případě nejenom že posloucháme, co uchazeč nám říká, ale navíc sledujeme jeho projev. Důležitým faktorem u interview je tedy i neverbální stránka, kdy sledujeme tzv. „řeč těla“. Každému uchazeči položíme cílevědomě otázky a tím uchazeče zavedeme do námi požadované situace a sledujeme, s jakým úsilím nám na otázky odpovídá (rychlost odpovědi, zda je adekvátní). Čím rychleji nám uchazeč odpovídá na otázky, tím vyšší schopnost adaptace má. Naopak při váhavém odpovídání či stálém opakování otázky, jde o typ s těžkou adaptací. Tím stanovíme rychlost adaptace uchazeče na nové situace a stanovíme předpoklad rychlosti jeho dalšího jednání. Lidé, kteří mají schopnost rychlé adaptace, jsou vhodní např. na pozici posádky převozu peněz a cenin, bodyguardy, pracovníci u bankovních přepážek atd. Naopak jedinci s pomalou schopností adaptace jsou vhodní na pozici krizových manažerů obcí, krajů apod. Tito uchazeči velmi rozvážně volí další postupy a s největší pečlivostí a přesností volí další postupy při řešení krize.

U interview nám jde především o to, abychom zajistili objektivitu interview a interview bylo měřitelné dle předem stanovených podmínek. U interview sledujeme dvě stránky komunikace uchazeče – **verbální a neverbální**.

U **verbální** neboli slovní komunikaci využíváme především slova, popř. jiné znakové symboly:

- **paralingvistika** – prvky z verbální komunikace, kterými nám uchazeč dává najevo své zaujetí, motivaci, svůj postoj a názor (tyto prvky se projevují v jeho mluvě);
- **výška tónu řeči** (vypovídá o sebedůvěře, jistotě a dokonce napoví o zvládnutí krizových-stresových situacích);
- **rychlost verbálního projevu** – mluveného slova (rychlé tempo je charakteristické pro impulzivní, imperativní jedince, nebo může naznačit velkou nervozitu uchazeče; pomalým tempem je vyznačován rozvážený, vytrvalý jedinec, ale také svědčí o váhavosti a nerozhodnosti);
- **plynulost projevu** (bezradnost, váhání, rozpaky, nesoustředěnost, hledání správného výrazu; na druhou stranu může jít o zvýraznění daného slova a tím zvýšení pozornosti u posluchačů);
- **barva hlasu** (velmi častá změna barvy hlasu vypovídá o velmi emočním člověku);
- **kvalita řeči** (vypovídá o slovní zásobě a tím i intelektu jedince);
- **chyby v řeči** (nesrozumitelnost, huhlání, přehnané artikulování, přeříkávání, koktání, polykání koncovek atd.);
- **neurčitost a slovní zaoblenost** (jde o nepodstatnou výplň mezi slovy, kdy hledáme ten správný výraz – především jsou používána slova jako, když, tak, co, prostě atd.).

Neverbální neboli neslovní komunikací je označována mezilidská komunikace, kde většinu informací sdělujeme i přijímáme pomocí:

- **vzdálenosti** (udržování určité vzdálenosti vypovídá o našich vztazích, temperamentu, pocitech),
- **dotyků** (podání ruky, dotýkání se sama sebe – sevření pěsti apod., kdy vyjadřujeme, jak moc člověk věří v sebe samu a svoji nervozitu),

- **gestikulace** (tyto pohyby rozlišujeme dle povahy, kdy můžou doprovázet slovní vyjadřování a dokreslovat, symbolizovat či usměrňovat myšlenku),
- **držení těla** – postoj (rovný vzpřímený postoj proti shrbenému až schoulenému; náklon s přiblížením či oddálením se; uvolnění proti stresovému křečovitému postoji),
- **pohybů** (přešlapování a s tím spojená nervozita, poklepávání prsty ruky, neustálá činnost ruky s nahodilým předmětem apod.),
- **mimiky** (pomocí mimiky rozeznáme emoce uchazeče, kdy jde především o projev štěstí a neštěstí; nejistoty a jistoty; radosti a smutku; uspokojení a odporu; zaujetí a ignorace),
- **dalších projevů** (oční kontakt, charakteristika řeči a projevu, vzhled či vůně).

Interview rozlišujeme na dva typy a to podle počtu osob vedoucích interview. První typ je vedení interview jednou osobou, tedy typ 1:1. Druhý typ interview je panelové interview, kde se sestaví tzv. panel expertů. Při obsazování manažerských pozic v organizaci je panel expertů nezbytný při vedení interview, jsou zde totiž kladeny velmi vysoké požadavky na výsledky hodnocení uchazeče.

3.2.1 Interview 1:1

Při vedení typu interview 1:1 je složení komise pouze z jednoho hodnotícího, kdy v roli hodnotícího je personalista nebo budoucí přímý nadřízený. Výhody tohoto interview s jednou osobou je ve flexibilitě dohodnutého místa, času a data pořádání interview. Vyznačuje se příjemnější a uvolněnější atmosférou a je využitelné pro lepší odhalení povahových rysů. Personalista, který řídí interview snadněji, vede a kontroluje cílenost interview. Na druhou stranu hrozí nebezpečí vlastních osobních předsudků v pozitivním i negativním směru, větší náchylnost na odklonění od tématu a sledovaného záměru. Uchazeč může z určité části manipulovat s personálním pracovníkem. Velký důraz se klade na posouzení uchazeče a v tom je i skryta velká nevýhoda, kdy jsou kladeny při výběru uchazeče velké nároky na personalistu, který vede interview. Velmi účinný se v praxi jeví záznam interview s audio záznamem anebo video záznamem.

Tento typ interview je vhodný především pro výběr zaměstnanců na nižší pozice či na pozice s menší odpovědností. V průmyslu komerční bezpečnosti jsou to převážně pozice

v oborech hlídacích služeb a ostrahy objektu, obsluhy PCO, ochrany zboží, datové bezpečnosti, ochranné detektivní služby atd.

3.2.2 Panel expertů

Panel expertů je sestaven především ze tří účastníků, kteří vedou interview. Velmi důležitý je výběr tohoto panelu expertů, kdy do této pozice by měl usednout personalista, hlavní představitel organizace (ředitel, vedoucí pracovník, ...) a budoucí přímý nadřízený nově přijímaného zaměstnance. Základ panelu expertů tvoří trojice hodnotitelů, kdy je pro nás ideální sestavit panel expertů v lichém uspořádání. Je výhodné k interview přizvat další odborníky, kteří se budou podílet na výběru uchazeče a to i z externích zdrojů (např. psycholog). V případě, že je sestaven panel expertů v sudém uspořádání, musíme si stanovit pravidla hlasování, kdy se jako prospěšné pravidlo jeví, aby jeden z nich měl dva hlasy a vyhnuli jsme se případnému vyrovnanému hlasování.

Tato metoda se volí při výběru uchazeče na rizikové pozice či pozice s vyšší odpovědností a větším vlivem na budoucnost organizace v PKB. Jde především o pozice vrcholového managementu krizového plánování, projektování bezpečnostních projektů, bezpečnostní poradenství, bezpečnostní audity, dále na pozice operačního výkonového managementu či na úsek výkonných pracovníků (bodyguard, doprovod vozidel, přeprava cenností a peněz atd.).

Výhody této metody jsou v přesnějším a objektivním posuzování a minimalizaci předsudků a osobnostního vlivu, spoluúčast na rozhodnutí, možnost pozorování chování a vystupování uchazeče zástupci, kteří právě nehovoří. Členové mají možnost lepšího zařazování operativních otázek při interview. Nevýhoda tohoto typu je ve vyvolání většího napětí a nervozity u uchazeče, obtížnější časová organizace a nutnost přípravy určitého scénáře a rozdělení jednotlivých rolí panelu expertů, jinak zde hrozí nebezpečí napětí a sporů při vedení interview a kladení otázek na uchazeče.

3.3 Dotazníková metoda

Dotazníkové metody jsou subjektivní, což je dáno tím, že dotazovaný může úmyslně ovlivňovat svoje odpovědi. Zde je naším cílem přesně definovat cíl dotazníku a logicky a stylisticky dobře připravit dotazník. Při sestavování otázek a tedy celého dotazníku musíme přesně vědět, jak se co nejlépe zeptat, abychom se opravdu dozvěděli to co chceme

a co skutečně potřebujeme. Dotazníková metoda při výběru uchazečů o práci není příliš využívána a spíše se orientuje na další personální činnost při řízení lidských zdrojů v organizaci.

Dotazníkové metody je potřeba kombinovat s dalšími metodami diagnostiky, abychom zajistili naše kladné závěry, které by byly podány co nejefektivněji a vytvořily celkový obraz osobnosti.

3.4 Testovací diagnostika

Testovací diagnostická metoda je využívána především na testy pracovní způsobilosti a vyjadřuje míru nároků, které jedinec splňuje ve vztahu k pracovní náplni na daném pracovním místě. Metoda je založena na znalostech, vzdělání a dovednostech, osobní charakteristice, fyzické dovednosti, psychické odolnosti atd. Testovací diagnostika je v mnoha případech označována jako psychologické testování. Toto testování získává objektivní informace o daném jedinci a jeho individuálních schopnostech a charakteristikách. Testy, které využíváme v diagnostice, mají vysoké požadavky na spolehlivost, která je ověřena. Výsledkem těchto testů je bodová stupnice, pomocí které můžeme jedince porovnat s normami průměrné populace. Testovaný jedinec nám podává výsledky svého maximálního i průměrného výkonu. Při vytváření těchto testů musí být věnována maximální pozornost, kdy se velkou měrou na vytvoření testů podílí zkušený pracovník v tomto oboru, který pro to byl vyučen, popř. akreditován (např. British Psychological Society). V praxi již existuje celá řada testů nebo nástrojů pro vytváření těchto testů v podobě šablon či mustrů, pomocí nichž se diagnostické testy vytvářejí. Musíme však brát v úvahu, že každá pracovní pozice si vyžaduje odlišné testovací metody a odlišné postupy.

Testovací diagnostika se zaměřuje na několik lidských charakteristik, které zkoumá a hodnotí. K tomu využíváme níže popsané testy inteligence, schopností, motivační a osobnostní testy.

3.4.1 Testy inteligence

Obecně testy inteligence jsou označovány jako testy IQ, neboli Intelligence Quotient. Tyto testy hodnotí širokou škálu dovedností jako verbální, aritmetické, jazykové, prostorové myšlení, všímavost atd. Vytváří celkový přehled o zkoumaném jedinci. V běžné

praxi jsou tyto testy velmi známé a populární, bohužel při výběru a testování uchazečů v oblasti průmyslu komerční bezpečnosti jsou tyto testy zanedbávány a málo využívány.

3.4.2 Testy schopností (výkonové testy)

Testy schopností snižují chyby, které vznikají subjektivním pohledem hodnotícího na uchazeče. Při testech schopností uchazeče stanovujeme hodnotu podprůměrného nebo nadprůměrného výkonu. K dispozici máme celou řadu testů:

- test paměti,
- test pozornosti,
- technického porozumění,
- reakčního času,
- testy odborných znalostí.

M. Armstrong interpretuje následující rozdělení testů schopností:

- *testy potencionálních schopností (např. numerické, administrativní, mechanické schopnosti apod.),*
- *testy získaných schopností (např. psaní na počítači).¹⁴*

Testy schopností jsou široce využity při výběru vhodných uchazečů na většinu pozic v PKB. Musíme se ale zaměřit na to, koho hledáme na danou pozici a jaké předpokládáme schopnosti u tohoto jedince. Pro plné využití se nedá přesně využít jednotného testu pro všechny pozice, ale musíme dodržet daná pravidla na formulaci testů. Vytvořené testy předkládáme uchazečům ve stejném znění, abychom mohli všechny objektivně posoudit. Na základě toho sestavujeme jednotlivé testy a především bodovou stupnici hodnocení, které by měl uchazeč dosáhnout. Díky bodovému hodnocení zjistíme, které schopnosti má uchazeč výjimečně rozvinuty, a naopak které schopnosti a dovednosti budeme muset u něj nadále rozvíjet pro potřebný kariérní růst.

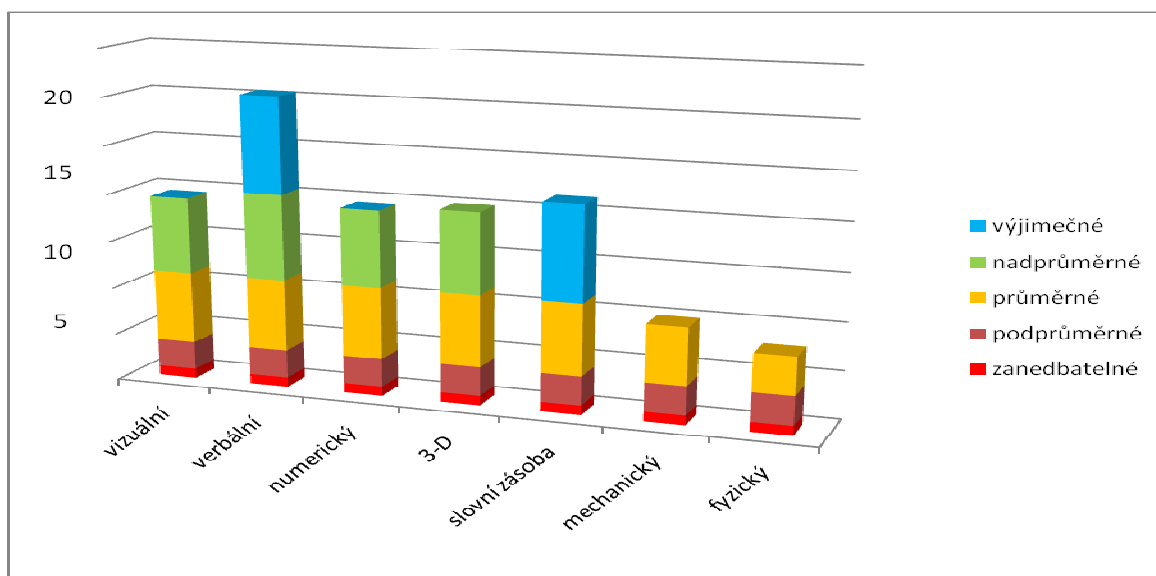
¹⁴ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. Vyd. 1. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

Tyto testy mají výhodu v nízké časové náročnosti, přesně hodnotitelných výsledků, přesné a aktuální zjištění úrovně dovedností a předpokladů. Mezi nevýhody můžeme zařadit velkou časovou náročnost při tvorbě testů, zda byly uchazečovy předpoklady využívány a rozvíjeny v praxi.

U testů schopností využijeme bodovou stupnici, kde si určíme bodovou škálu pro každou jednotlivou zkoumanou vlastnost. Na základě této analýzy dokážeme rychle a efektivně rozpoznat uchazeče, kteří mají ty nejlepší předpoklady pro výkon povolání. Rozliší se zde především jejich podprůměrné, průměrné a nadprůměrné vlastnosti. Uvádím tabulkový vzor bodového hodnocení a následně i graf, kde jsou uvedeny předpoklady pro výkon jednotlivých povolání. Tento vzor vychází z předpokladů výkonu povolání ve vrcholové sféře v PKB (krizový manažer).

Tab. 1. Bodové hodnocení.

Druh testu	zanedbatelné	podprůměrné	průměrné	nadprůměrné	Výjimečné
Vizuální	0 – 2	3 – 6	7 – 15	16 – 18	19 – 20
Verbální					
Numerický					
3-D					
slovní zásoba					
Mechanický					
Fyzický					



Graf 1. Bodové hodnocení.

3.4.3 Motivační testy

V praxi průmyslu komerční bezpečnosti se motivační testy využívají především v kariérním růstu zaměstnance než při samotném výběru. Tyto testy se zaměřují na motivaci a zájem zaměstnance, kdy nám podávají informace o komplexní orientaci osoby a s tím spojená činnost, jakou bude vykonávat svoji profesi. Podle výsledků testů jsme schopni určit další rozvoj a kariérní růst zaměstnance na základě jeho intelektu a vnitřní motivace. Motivační testy mohou být použity při posledním výběrovém kole, ve kterém se rozhodujeme z velmi úzkého rozsahu uchazečů na pozici ve vrcholovém managementu, ale také na úrovni výkonných pracovníků, a napomohou nám vybrat toho nejlepšího uchazeče.

3.4.4 Osobnostní testy

Osobnostní testy zkoumají charakteristiku osobnosti neboli její strukturu. V kapitole 1.4.2 *Struktura osobnosti* jsem uvedl příklady charakteristik, které popisují osobnost jedince. Osobnostními testy zjišťujeme, jakou strukturu osobnosti má daný jedinec a porovnáváme s námi určenými předpoklady. Opět máme k dispozici širokou škálu testů podle toho, které charakteristiky struktury osobnosti posuzujeme, protože struktura osobnosti, jak už víme, se skládá z několika dimenzí neboli faktorů, které popisují osobnost jedince. Na základě toho, ke kterému výkladu struktury osobnosti se přikloníme, vytváříme dané testy.

V průmyslu komerční bezpečnosti je klíčové určení charakteru osobnosti, proto abychom mohli odhadnout, jak se náš budoucí zaměstnanec zachová v určitých situacích, které by mohly mít zcela zásadní vliv na organizaci nebo dokonce v některých případech i na životy lidí. Osobností testy tedy zkoumají, jaký typ člověka jste (cholerik, melancholik, flegmatik či sangvinik).

3.5 Projektivní metody

Projektivní testy a dotazníky reprezentují dvě zcela protichůdné metodologické náhledy (objektivní a subjektivní). V projektivních testech se při formulaci neurčuje to, na co se zaměřujeme, ale právě hledáme vše, co by mohlo být pro nás zajímavé z psychologického hlediska. Tedy na rozdíl od diagnostiky, kterou jsme si uvedli na začátku této kapitoly, se projektivní testy zaměřují více na kontext, význam individuálních potřeb než na bodovou škálu. Projektivní testy zkoumají celou osobu jedince a nezaměřují

se pouze na vybrané složky. Podávají nám celou řadu odpovědí, velmi rozsáhlý popis osobnosti a jsou značně neurčité a málo strukturované. Z tohoto plyne možnost velkého počtu možných odpovědí.

Velmi často se diskutuje nad validitou těchto testů, kdy tradiční psychometrické postupy jsou velmi složitě využitelné. Projektivní metody jsou především zaměřeny na dynamickou strukturu jedince a zkoumají jeho potřeby, zájmy, postoje, názory, vztahy atd. Nespornou výhodou těchto testů je, že zkoumaná osoba nemůže záměrně zkreslit výsledky testů, protože neví, co se daným testem sleduje a zkoumá, a tudíž neví dopředu, jak odpovídat. Tato nesporná výhoda je ale do značné míry i nevýhodou testů, protože nejednoznačnost výsledků může zkreslit výsledek a tím kladou velkou zátěž na psychologa a jeho zkušenost, odbornost a intuici.

Avšak v praxi v průmyslu komerční bezpečnosti se tyto testy nevyskytují, a pokud ano, tak jen zcela ve výjimečných situacích. Tyto testy totiž kladou velmi vysoké nároky na psychologa, tzn., že organizace je nucena si pozvat k výběrovému řízení zkušeného psychologa, většinou z externích zdrojů, a tím vzrostou i samotné náklady na výběrové řízení.

3.6 Assessment center

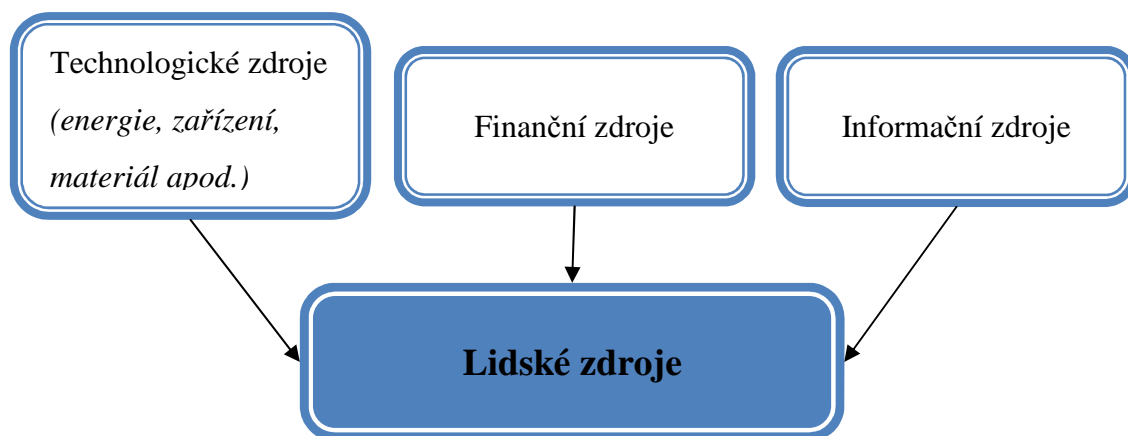
Název assessment center můžeme pro náš účel přeložit jako hodnotící centrum, kde jsou shromážděny všechny náležitosti pro hodnocení uchazečů. Množství všech metod a účastníků je stanovena dle kritérií. Můžeme tedy říct, že Assessment Center je metoda, která zabezpečuje analýzu pracovního místa, využití většího počtu metod, hodnocení účastníků na vzorku chování, využití většího počtu hodnotitelů a způsob hodnocení. Assessment Center je především významné v tom, že obsahuje i diagnostické modelové metody jako jsou: hraní rolí, modelové situace, simulace, týmové hry, situace hledání faktů, individuální prezentace a další jiné realitě příbuzné modely. Výhodou těchto metod je uchazečova aktivní účast, kdy nejen sedí a popisuje, co by dělal, či vyplňuje řadu otázek, jak by se zachoval. V modelové situaci ukazuje všechny své dovednosti. Tyto metody jsou zaznamenány v podobě video a audio záznamu, z kterých poté hodnotitelé dále usuzují o vhodnosti uchazeče.

4 VÝZNAM PERSONALISTIKY V PKB

V průmyslu komerční bezpečnosti se klade velký důraz na informace, snažíme se vše urychlit a díky tomu jsou kladeny čím dál větší požadavky na lidi jako zaměstnance. Musíme si uvědomit, že naše organizace existuje jen díky jejich zaměstnancům, kteří ji vedou k cíli, tito lidé jsou nenahraditelní. A právě proto má v průmyslu komerční bezpečnosti personalistika – řízení lidských zdrojů – velký význam.

Personální práce je výhradně zaměřena na lidi – zaměstnance a věnuje veškerou pozornost celému procesu zaměstnance v organizaci (nábor, adaptace, vedení, školení, odměňování atd.). Personální řízení je součástí organizace a díky jejímu efektivnímu fungování jsme schopni využít všech potenciálů zaměstnanců. Když se podíváme z nadhledu na celý rozsah práce personalistiky, zjistíme, že právě ona je tou hybnou silou, která vede organizaci.

Organizace v průmyslu komerční bezpečnosti může fungovat jen na základě správného propojení jednotlivých prvků celého řízení a vedení organizace. Z obrázku (viz. obr. 10) je patrné, že lidské zdroje jsou pro nás zcela zásadní a z nich vycházejí další činnosti. A právě na lidské zdroje se v organizaci musíme zaměřit.



Obr. 10. Základní zdroje organizace.

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.¹⁵

Již z historie personalistiky, která se rozvíjela v devatenáctém a dvacátém století, je patrná snaha zdokonalit řízení, zejména nalézt způsob, jak řídit a vést zaměstnance jako jednotlivce či skupinu k vyššímu objemu produkce a zároveň k nižším nákladům s aplikací vědeckých metod. Tento technokratický přístup byl dalším vývojem rozšířen o další prvky a součásti personalistiky. Oblast personálního řízení se vždy měnila až do dnešní podoby v závislosti na sociálních a ekonomických možnostech a podmínkách daného historického období. V odborné literatuře se můžeme setkat s těmito třemi rámcovými etapami vývoje personálního řízení:

- personální administrativa (správa),
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů.

Jádrem řízení organizace je v dnešní době řízení lidských zdrojů a je její základní složkou. Na tomto základě pak můžeme dále aplikovat filozofii řízení různými způsoby, a tudíž neexistuje žádný jednotný model.

Významnou roli v personálním řízení sehraává personální strategie. V personální strategii vycházíme ze současnosti a zaměřujeme se na budoucnost. Vytýčíme si jasné cíle organizace, kterých chceme dosáhnout spolu s potřebami pracovních sil, finančních a materiálových zdrojů a záměry organizace. Jak už víme, úspěšnost a výkonnost organizace závisí na třech základních pilířích (technické zdroje, finanční zdroje a lidské zdroje). Lidské zdroje jsou velmi často v naší praxi opomíjeny z hlediska prvku ovlivňujícího prosperitu organizace, konkurenční výhodou a jsou kritickým faktorem úspěšnosti organizace. V dnešní době zaznamenáváme větší rozvoj personálních činností a tím i orientace organizací na lidské zdroje. Ve více rozvinutých státech je řízení lidských

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. Vyd. 1. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

zdrojů na vysoké úrovni oproti našim podmínkám. Zahraniční organizace expandují a rozšiřují svoji konkurenční schopnost na základě orientace řízení na lidské zdroje.

Personální práce je zásadní manažerskou rolí a nejdůležitější oblastí vedení a řízení organizace. Náplň personální činnosti je následující:

- výběr zaměstnance,
- vytváření pracovních úkolů a pracovních míst,
- analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- hodnocení zaměstnanců,
- rozmisťování a propouštění zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- řízení pracovního výkonu,
- analýza informací pro personální práci.

V personálním řízení se uplatňuje značný objem poznatků z řady disciplín, které tvoří jeho multidisciplinární základ, zejména poznatky teorie řízení, managementu, teorie organizace, organizačního chování, psychologických a sociologických disciplín, práva, ekonomie, politologie, andragogiky a etiky. Personální řízení je svázáno s podnikovou ekonomikou, využívá matematiku a statistiku, informační technologie, poznatky ekologie, technických oborů atd.¹⁶

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. Vyd. 1. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

5 SYNTÉZA PROBLÉMU

V minulém století se kladl důraz při řízení práce s lidskými zdroji především na psychologické aspekty a s tím spojené kvalitnější využívání a řízení lidských zdrojů, které nás vedly k cíli. Všimli jsme si především individuálních i obecných jevů u jedinců a jejich vlivů na jedince. V dnešní době musíme své zorné pole rozšířit. Musíme se začít zabývat studiem sociologických prvků v životě jedince. Klást důraz na provázanosti jednotlivých interakcí mezi pracovníky, kolektivu, vedoucími, nadřízenými – ve všech strukturách organizace. Díky tomu získáme větší přehled o potřebách, vývojových stádiích, motivaci apod., a přesnější data pro správné a efektivní využití lidských zdrojů v organizaci, které nás vedou k našemu cíli.

Studium sociologických prvků v řízení práce s lidskými zdroji se zaobírá důležitostmi správného vedení organizace. Manažer či vrcholový management si už od prvního kontaktu jedince s organizací vede vlastní agendu. Kdy takovýmto prvním charakteristickým dokumentem je životopis, který blíže popisuje uchazeče. Vypovídá o jeho historii, zkušenostech, osobnostních rysech, zájmech atd. Na základě toho si uděláme charakteristický obraz o uchazeči a rozhodneme, jestli tento uchazeč je pro nás vhodným kandidátem. Uchazeč musí totiž splňovat v dnešní době více než jen vědomostní nároky, ale musí mít i potřebně sociologické a psychologické předpoklady pro danou pracovní profesi.

Nejdůležitějším prvkem vrcholového managementu a organizace vůbec je styl vedení, jednání se zaměstnanci a zákazníky, s tím spjatá kultura organizace a především působení a komunikace zaměstnanců s vrcholovým managementem. V každé organizaci se přistupuje k vztahu práva a společnosti rozdílně. Jeden znak mají ale všechny přístupy stejné. Tímto prvkem je manažer. Na celou organizaci, ať už je to organizace s velkým počtem zaměstnanců nebo jen malá rodinná firma, má vždy rozhodující vliv manažer z hlediska vztahu práva, kultury a společnosti v organizaci. Zaměstnanci vždy, ať už vědomě či podvědomě, budou napodobovat chování svého nadřízeného či vrcholového managementu. Manažer, který plní všechny požadavky z hlediska práva a řádu organizace, jde zářným příkladem svým podřízeným, kteří jeho chování akceptují a napodobují. Takové vedení je velmi efektivní a dobře motivovaní zaměstnanci dokážou vytěžit ze své práce maximum i nad rámec jejich povinností. Praxe však ukazuje, že ne vždy je vedení organizace zcela dle pravidel. Mnoho manažerů v průmyslu komerční bezpečnosti ale

i mimo ni se příliš povyšuje nad své podřízené a svým způsobem porušuje mnoho pravidel organizace. Pro názornost uvedu příklad z praxe, který je velkým a velmi častým nešvarem. V organizaci je dán příchod mezi sedmou a devátou hodinou ranní, avšak mnoho zaměstnanců má své příchody až po deváté hodině. Tyto pozdní příchody mohou být způsobeny manažerem organizace, který své příchody směřuje k deváté hodině a v mnoha případech je na pracovišti až po deváté hodině. Tohoto jednání si všimli jeho podřízení a řekli si: „Když může on, proč ne já?“ A vždy se budou odkazovat na svého nadřízeného či manažera organizace a tím se snažit ospravedlnit. Demotivující manažer zapůsobí na své podřízené takovým způsobem, že i prosperující organizace se stane ztrátovou, protože zaměstnanci přestanou odvádět nadprůměrné výkony, jsou demotivováni stylem vedení a kultura organizace je na nízké úrovni. Mnoho manažerů se může až příliš povyšovat nad své podřízené a snažit se vyhybat a obcházet některá ustanovení organizace z hlediska práva a řádu. Tohoto jednání si ihned všimnou zaměstnanci a tuto informaci rozšíří rychle po celé organizaci.

Uvědomme si, že lidé si vždy více všímají všech špatných a negativních vlastností. I když má manažer celou řadu kladných vlastností a zásad, jeho zaměstnanci si budou o to pozorněji všímat jeho záporných a negativních vlastností. Bohužel situace, kdy je na pozici demotivující manažer, je velmi složitá a v mnoha případech nelze řešit pouhou náhradou manažera. Řešením je pro nás výběr vhodného manažera a vedení organizace, které vytváří zdravé prostředí v organizaci a motivuje své zaměstnance. Na základě toho můžeme vhodně vybírat své zaměstnance, kteří povedou organizaci společně k cíli.

Všechny tyto interakce mezi zaměstnanci jsou na úrovni celé hierarchie organizace a jejich provázanost je velmi důležitá. Proto věnujme pozornost všem těmto prvkům a věnujme důraz na provázanost vztahů mezi skupinami v organizaci, vedením organizace a zaměstnanci a především vztahům a postojům k řádu (právu) organizace.

V průběhu vedení lidí nám vznikají proměnné jevy, které mají individuální nebo skupinový charakter. Dokonce v některých případech vznikají takové proměnné jevy, které jsou na několika úrovních organizace. Ze strany manažera v průmyslu komerční bezpečnosti můžeme tyto proměnné ovlivňovat, ale pouze na základě znalostí zákonitostí sociologie a psychologie. Avšak tyto vědy nám nikdy přesně nedefinují, jak se máme v dané situaci zachovat. Proto musíme dobře znát sociologické i psychologické prvky, abychom správně postupovali při vedení lidí v organizaci.

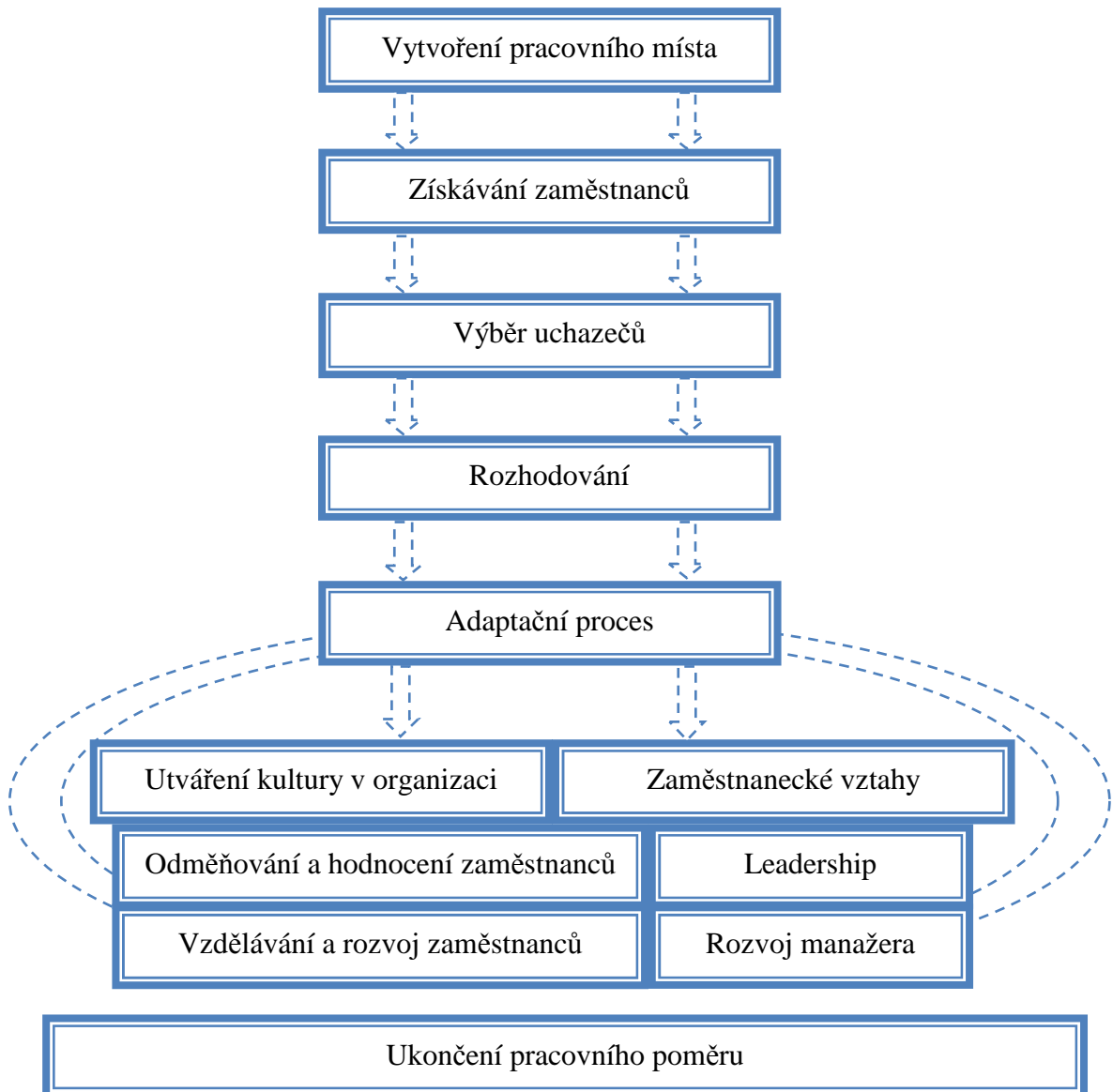
Je zřejmé, že hledisek řízení může být celá řada, ale opomenutí zákonitostí z oblasti samotného člověka (psychologie) a společenství lidí (sociologie), zanedbávání meziosobních a mezispolečenských vztahů vždy velmi intenzivně ztěžuje každé řízení práce.¹⁷

¹⁷ LAUCKÝ, Vladimír. Řízení technologických procesů v Průmyslu komerční bezpečnosti. Vyd. 1. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně : UTB - Academia Centrum Zlín, 2005. 101 s. ISBN 80-7318-329-3.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ŘÍDÍCÍ MANUÁL PRO PRÁCI MANAŽERŮ PKB V PERSONÁLNÍ OBLASTI

V tomto manuálu jsou znázorněny procesy jako podpora pro práci manažerů v PKB, které jsou vhodně umístěny do časové osy. Z této časové osy lze jednoduše a rychle vytěžit jednotlivé procesy pro řízení lidských zdrojů, které nás vedou ke splnění cíle organizace.



Obr. 11. Časová osa procesů v personalistice

6.1 Vytvoření pracovního místa

Proto, aby naše organizace mohla fungovat a tvořit zdravou konkurenci, musíme vhodně pokrýt pracovní pozice v organizaci. V tom nám pomáhá studie profesiografie, na základě které si vytvoříme profesiogram. Z něj se rovnou dozvíme, pro jakou pracovní pozici budeme hledat vhodného zaměstnance a budeme také přesně vědět, jaké charakteristiky musí budoucí zaměstnanec splňovat.

Postup pro vypracování profesiogramu:

- podkladová část
 - **základní popis pracovní profese;**
 - **název práce;**
 - **popis práce** - přesná specifikace práce či pracovních postupů;
 - **místo vykonávání práce;**
 - **základní pracovní povinnosti** – přesně v bodech rozepsat povinnosti zaměstnance (uvést do vnitřních norem, důležitá je jednoznačnost a přesnost formulace);
 - **ostatní pracovní povinnosti** – všeobecná práva a povinnosti zaměstnance uvedené v Zákoníku práce, organizační a ostatní pracovní-právní předpisy;
 - **pracovní podmínky** – definovat, kdo je přímý nadřízený a podřízený (vnitřní strukturu organizace), uvést podmínky týkající se uzavření a ukončení pracovního vztahu, mzdové ohodnocení apod.;
 - **pracovní prostředí** – definovat všechny hygienické, prostorové, estetické a interiérové podmínky, technická vybavenost;
- shrnutí informací – shrnout vytvořenou podkladovou část a vytvořit z toho závěr pro přesné specifikace požadavků na zaměstnance:
 - **vzdělání a odborná kvalifikace,**
 - **pracovní praxe,**
 - **psychické předpoklady,**
 - **fyzické předpoklady,**

- **komunikační předpoklady,**
- **osobnostní předpoklady,**
- **předpoklady úspěchu v pracovní profesi.**
- návrh a řešení
 - **volba výběrových metod** – na základě získaných informací vhodně navrhnout výběrové metody pro přijímací řízení;
 - **organizace řízení** – definovat, kdo bude u výběrového řízení a jakou bude mít váhu při konečném rozhodování;
 - **rozmístění a výběr zaměstnanců.**

6.2 Získávání zaměstnanců

Před samotnou realizací náboru si musíme stanovit, kterých zdrojů využijeme pro nábor zaměstnanců na volné pracovní pozice. Proto začněme úvahou, zdali se v naší organizaci nachází vhodný zaměstnanec na námi obsazované pracovní místo. Hledání zaměstnanců v interních zdrojích organizace nám značně ulehčí celou administrativní práci. Navíc tím podpoříme kariérní růst našich zaměstnanců. Pokud však je naše potřeba obsazení nové pracovní profese novým zaměstnancem, využijeme externích zdrojů.

Získávání pracovníků chápeme jako strategický krok, kdy usilujeme nejenom o získání nového zaměstnance, který je způsobilý k pracovní profesi, ale snažíme se získat zaměstnance, který bude pro naši organizaci v dlouhodobém hledisku přínosem a bude mít schopnosti se adaptovat měnícím se požadavkům jeho pracovní náplně.

Celý tento proces získávání pracovníků, především v našem oboru průmyslu komerční bezpečnosti, musí zajistit takový tok informací mezi potencionálními zaměstnanci a naší organizací, aby zájemci adekvátně reagovali na naši nabídku pracovního místa. Svoji nabídku musíme formulovat přesně a cíleně, aby náš okruh zájemců splňoval předem naše podmínky a minimalizovali jsme časovou náročnost výběrového řízení.

Především se musíme vyvarovat následujících skutečností při formulaci nabídky práce:

- nepřesnost a nejasnost formulace podmínek,
- neurčitost při definici požadavků na uchazeče,

- zcela zavádějící název pracovní pozice,
- špatně zvolené uveřejnění nabídky práce (nabídka práce se nedostane ke správné skupině lidí),
- název organizace, místo vykonávání práce atd.
- neklást nadměrné požadavky na kvalifikaci a schopnosti,
- neuvádět požadavky na pohlaví nebo věk uchazeče.

Správně formulovaná nabídka práce osloví větší procento lidí, kteří hledají práci. Pro nás mohou být významní i ti jedinci, kteří aktivně nehledají práci, ale pouze uvažují nad změnou své dosavadní vykonávané profese. Proto musíme zcela jasně formulovat nabídku práce a zvolit vhodné prostředky pro uveřejnění. Nabídka práce by měla obsahovat následující části, které jsou uvedeny stručně a jasně:

- celý název organizace a její sídlo,
- povaha práce, náplň práce,
- požadavky pracovního místa,
- potřebná kvalifikace,
- rozsah povinností a odpovědnosti,
- organizace práce a pracovní doby,
- místo vykonávané práce,
- pracovní podmínky (odměny, pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody, kariérní růst apod.),
- datum nástupu,
- charakteristiky osobnosti,
- požadavky na zaslání dokumentů pro výběrové řízení,
- kontakt na odpovědnou osobu.

Každý bod tohoto seznamu má svůj smysl a přispívá k navýšení efektivity inzerce nabídky pracovní pozice. Opomenutí některých výše uvedených bodů by mohlo vést k snížení efektivity inzerce. Následně na to by mohl být zájem o nabízenou pracovní

pozici nižší, anebo naopak velmi vysoký zájem nevyhovujících uchazečů by mohlo znamenat vyšší náklady.

V tuto chvíli už máme zformulovanou nabídku práce a rozhodneme, kde budeme inzerovat nabízenou pracovní pozici. V případě, že vybíráme z interních zdrojů organizace, je nejvhodnější uveřejnit nabídku práce na místech tomu určených uvnitř organizace (vývěsky, nástěnky, interní portál), interní poštou rozeslat případným uchazečům nabídku práce, nebo na poradách vedení organizace uveřejnit tuto informaci určeným vedoucím oddělení.

V případě výběru budoucích zaměstnanců z externích zdrojů využijeme vhodně sdělovací prostředky dle našich možností a cílenosti (viz. kapitola 2.3.2). Nesmíme opomenout dobu „viditelnosti“ inzerátu. Tuto dobu musíme vhodně zvolit v určitém časovém rozmezí několika týdnů až měsíců a následně uspořádat výběrové řízení. Výběrové řízení můžeme uspořádat několikrát v řadě za sebou s určitým časovým rozstupem, vždy v závislosti na počtu uchazečů.

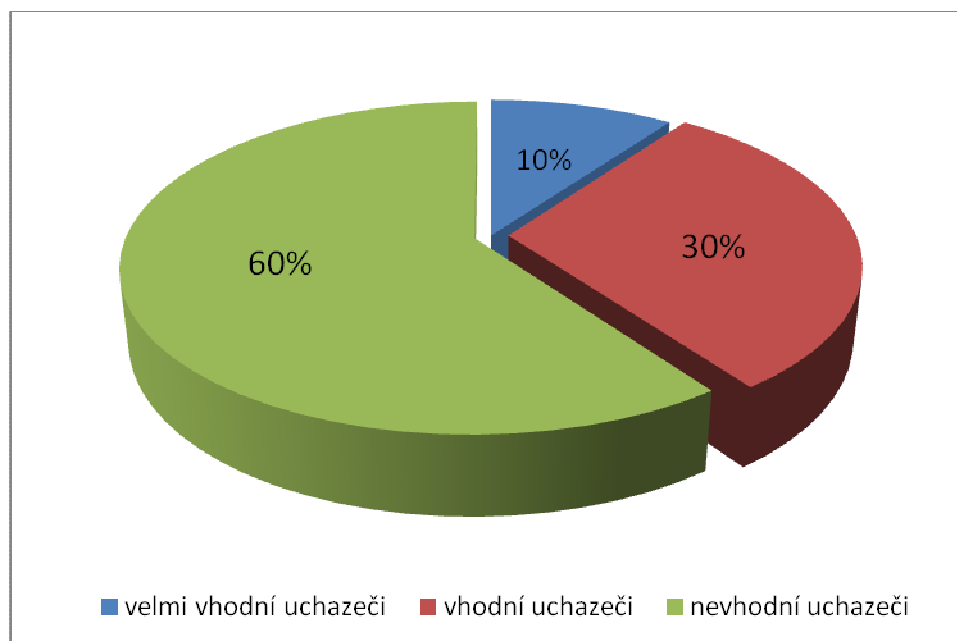
6.3 Výběr uchazečů

Při výběru uchazečů máme jasnou představu, koho hledáme a před tím, než začneme kontaktovat případné uchazeče, provedeme tzv. mezikrok. V mezikroku provedeme předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací, které nám uchazeči poskytnou. Touto analýzou získáme jasný přehled o tom, kdo má zájem o nabízenou pracovní pozici a jestli vyhovuje našim požadavkům. Velmi důležité je ověřit si vybrané skutečnosti, které uvedl uchazeč ve svých dokumentech (např. pozici a náplň práce v posledním zaměstnání), popř. si vyžádat reference. Musíme si uvědomit, že i uchazeči, kteří nevyhověli našim požadavkům, se nám mohou v budoucnosti hodit na jiné pracovní pozice v organizaci. Proto je výhodné si uchovat jejich dokumenty. Během procesu předvýběru si rozdělme uchazeče do následujících skupin:

- **velmi vhodní uchazeči** – vyhovují všem požadavkům a jsou těmi nejvhodnějšími uchazeči ve výběrovém řízení, a proto je pozveme k výběrovému řízení;
- **vhodní uchazeči** – tyto uchazeče pozveme k dalšímu výběrovému řízení na základě jejich počtu, v případě, že jejich počet je velmi vysoký, zašleme jim informaci o tom, že v současné době nejsou vhodnými uchazeči na danou pracovní pozici, ale

v případě potřeby se na ně obrátíme přímo a požádáme je o zájem o pracovní pozici v budoucnosti – vytvoříme rezervační dopis.

- **nevhodní uchazeči** – tito uchazeči nesplňují naše požadavky, tudíž nejsou vhodnými uchazeči na námi nabízenou pracovní pozici. Zašleme jim odmítavý dopis s poděkováním za zájem o pracovní pozici.



Graf 2. Vhodnost uchazečů.

Z grafu (viz. graf 2.) názorně vidíme nejčastější selekci uchazečů. Kdy nejužší výběr zaujímají velmi vhodní kandidáti, naopak největší skupinou jsou nevhodní kandidáti, kteří v mnoha případech dosahují šedesáti procent z celkového počtu uchazečů o pracovní pozici.

V praxi průmyslu komerční bezpečnosti se jeví moderní pojetí výběru uchazečů o práci v organizaci jako velmi výhodný proces. Úkolem je rozpoznat, který z námi předvybraných uchazečů je tím nejvhodnějším nejenom na základě jeho kvalifikace, ale také ze strany jeho motivace (nehmotné) a s tím spojené udržitelnosti, popř. kariérního růstu v organizaci. Tím přispěje i k vytvoření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a v pracovním týmu organizace a bude schopen si udržet dlouhodobě svoji pracovní pozici.

Při výběru si musíme uvědomit, že neexistuje stoprocentní metoda výběru opravdu toho nejlepšího uchazeče, která nám s naprostou přesností vybere toho uchazeče, který bude plnit úkoly a vykazovat všechny potřebné náležitosti, které si tým a organizace žádají.

Do selekce uchazečů mezi tři základní skupiny, které jsme si uvedli výše, je vhodné zapojit nejenom personálního pracovníka, ale požádat o spolupráci především nadřízeného z úseku, kam je vybírán nový zaměstnanec, aby přispěl svými praktickými zkušenostmi, popř. konzultovat nejasnosti při prvotní selekci.

Po prvotní selekci už máme vybrány uchazeče, které přizveme k výběrovému řízení. Před samotným výběrovým řízením si musíme stanovit metody výběru vhodného uchazeče, kdy především v oboru průmyslu komerční bezpečnosti se jedná o rizikové pozice a je nutné využít kombinaci více metod výběru uchazečů. Tyto výběrové metody volíme na základě toho, pro jakou pracovní pozici hledáme nové zaměstnance. Jednotlivé výběrové metody jsou popsány v třetí kapitole. Celou baterii, kterou použijeme pro výběrové řízení, musíme přizpůsobit zejména obsazované pozici, našim nárokům, časovým a finančním možnostem.

Při výběru nových zaměstnanců si musíme uvědomit, že pracujeme s těžko uchopitelnými informacemi a k jejich posuzování nelze přistupovat mechanicky na základě vytvořené šablony. Neexistuje žádná metoda, která by stoprocentně zaručila spolehlivý výběr zaměstnanců, zde je nutné využít své zkušenosti a znalosti z praxe při obsazování pracovních pozic. Nejvhůře popsatelem a identifikovatelným faktorem je naše intuice na základě, které se z velké části rozhodujeme. Zejména při osobním ústním pohovoru je důležitá naše intuice, kdy si doslova řekneme i u uchazeče, který vyhovuje všem našim požadavkům a jeví se jako nejvhodnější uchazeč, „něco mi na něm nesedí, ale nevím co!“. Toto není kvalifikovatelný argument, ale v praxi se velmi využívá. Zde si musíme dát pozor na jeho důležitost při našem rozhodování, kdy se musíme pokusit, alespoň z části definovat naši intuici při výběru uchazečů.

6.4 Rozhodování

Rozhodovací proces je úzce spjat s výběrovým pohovorem (interview), kdy pro rozhodování, který z uchazečů je pro nás nejvhodnější, sestavíme komisi. Komisi doporučuji sestavit z lichého počtu posuzovatelů pro jednoznačnost při rozhodování. Pokud ale dospějeme k sudému počtu, u kterého hrozí shoda hlasů, je vhodné, aby jeden s posuzovatelů měl dva hlasy, a tudíž dospějeme k jednoznačnému závěru. Komisi sestavíme ze tří až pěti lidí z jednotlivých oblastí (řízení lidských zdrojů, přímý nadřízený, vrcholový management).

Při rozhodování postupujeme v drtivé většině dle příručky pro výběr, kterou jsme sestavili před konáním výběrového řízení. Tato příručka také slouží nejenom pro přehled metodiky a definici diagnostiky, ale její sekundární účel je v transparentnosti celého výběrového procesu.

Zásady efektivního rozhodování spočívají v dlouholetých zkušenostech při výběru a obsazování pracovních míst, kdy musíme dodržet zásady, jako jsou:

- dodržování platných zákonů (především diskriminace),
- vybírat uchazeče především na základě jeho dovedností úspěšně zvládat pracovní úkoly,
- nebrat v úvahu příbuzenské nebo přátelské vztahy k uchazeči,
- všechny informace, které nám uchazeč poskytl, jsou důvěrné a podle toho s nimi musíme i zacházet,
- používat kombinaci několika metod výběru,
- výsledky testů využívat jako podpůrné informace a nevyužívat je jako rozhodující činitel,
- dobrá organizace všech procesů, volba prostředí a hodnotitelů, vhodně zvolit náročnost výběrových metod a časový rozsah.

U rozhodovacího procesu je nejdůležitější jeho transparentnost, abychom si obhájili naši volbu. Když ukončíme prověřování uchazečů, musíme najít způsob jak všechny informace, které jsme získali o uchazečích shromáždit, aby všichni posuzovatelé mohli vhodně vybrat uchazeče. Tento proces shromažďování se ve většině případů koná ihned po ukončení pohovoru a to vyžaduje určitý čas, který si musíme vyhradit. Pro následnou poradu je vhodné si vyhradit deset minut na zvážení všech získaných informací a rozhodnout, jestli je pro nás uchazeč vhodný. Pokud však máme velký počet uchazečů, je lepší celý proces rozhodování odložit na následující den. Během interview je důležité si dělat podrobné a přesné poznámky o jednotlivých uchazečích, protože by se mohlo stát, že následující den už nebudeme vědět všechny informace o uchazeči, které jsme získali předešlý den.

Při rozhodování je důležité vhodně vytvořit seznam hodnotících kritérií, který funguje jako základ při tvorbě poznámek při pohovoru. Tento seznam nám pomůže provázat jednotlivé informace, determinovat naše závěrečné rozhodnutí, poslouží jako opora při adaptačním a vzdělávacím procesu vybraného uchazeče. Svoji pozornost však musíme věnovat sestavení seznamu kritérií, který poté využijí všichni posuzovatelé a nezávisle na ostatních ho vyplní.

Samotný proces rozhodování vyžaduje všechny informace, které jsme získali v předešlých krocích k tomu, abychom sestavili žebříček těch nejlepších uchazečů a hlasováním vybrali toho nejlepšího a nejvhodnějšího uchazeče. Důležitá je zde zpětná vazba a to pro případ, že by o ni požádal některý z uchazečů. Především nám bude sloužit k obhajobě námi vybraného uchazeče před ostatními, kteří neuspěli v případě, že by někdo prohlásil výběrové řízení za nespravedlivé. Díky zpětné vazbě budeme vědět, který uchazeč byl slabý a proč nevyhověl.

6.4.1 Vyrozumění uchazečům

Při závěrečném rozhodnutí musíme vyrozumět neúspěšné uchazeče. Při pohovoru se uchazečům vždy sdělí termín, kdy mají očekávat závěrečné rozhodnutí o úspěchu či neúspěchu. V mnoha případech se čas pro rozhodování stanoví v délce několika dnů či hodin. Po závěrečném pohovoru sdělíme účastníkům, že závěrečné rozhodnutí mají očekávat na druhý den nebo do týdne. To nám poskytne určitý prostor pro důkladné rozhodování, kdy čelíme obtížnému rozhodnutí, anebo budeme mít mnoho uchazečů k hodnocení. Vyrozumění o neúspěchu uchazeče sdělíme telefonicky, nebo jak je v poslední době zvykem, zašleme uchazeči e-mail, kde ho informujeme, že neuspěl ve výběrovém řízení.

6.4.2 Oznámení úspěšnému uchazeči – tvorba nabídky

Uchazeč, který splnil všechny naše kritéria, by se měl o úspěchu dozvědět jako první. Tím si vytvoříme prostor pro vytvoření nabídky a v případě, že nabídku odmítne, nebude nutnost celé výběrové řízení opakovat a můžeme kontaktovat v řadě dalšího uchazeče, který vyhovuje našim kritériím.

V případě, že uchazeč přijme naši nabídku, stává se tento vztah právně závazný. Nejvhodnějším způsobem, jak informovat úspěšného uchazeče, je telefonicky, nebo si ho

můžeme přizvat na pohovor, kde mu oznámíme osobně jeho úspěch ve výběrovém řízení. Následně na to vytvoříme nabídku zaměstnání, která musí jasně vymezit následující:

- název pracovní pozice,
- náplň pracovní pozice,
- podmínky vztahující se k nabídce,
- podmínky zaměstnání (pracovní doba, místo atd.),
- podmínky pracovního poměru (na dobu určitou či neurčitou).

Naše nabídka musí splňovat především všechny povinnosti vyplývající ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů a další zákony související s pracovním poměrem.

6.5 Adaptační proces

V adaptačním procesu se nejdříve musíme zaměřit na pracovní tým, do kterého je přijímán nový zaměstnanec. Příchod nového zaměstnance do pracovního týmu změní rutinu, ve které pracuje stávající pracovní tým a změní se tím dynamika tohoto týmu. Zde bude velmi záležet na tom, jak stávající tým přijme nového zaměstnance (kolegu) a jak se nový zaměstnanec dokáže rychle adaptovat. S tímto příchodem může nastat několik určitých problémových situací, kterým musíme věnovat pozornost:

- přerozdělení práce,
- vytvoření nových pracovních úkolů,
- komunikace v týmu a informovanost.

Musíme zvolit vhodný způsob jak nového kolegu představit stávajícím zaměstnancům. Vybrat potřebné a užitečné informace o novém zaměstnanci, které sdělíme pracovnímu týmu a vybrat vhodný způsob, jak jim tyto informace předat. Námi vybrané informace, které sdělíme stávajícím zaměstnancům o nově příchozím zaměstnanci, jsou zcela zásadní a tvoří dobrý základ pro adaptační proces. Po předání těchto informací si každý vytvoří vlastní obraz o nově příchozím zaměstnanci a takto k němu budou přistupovat. Je tedy vhodné najít rovnováhu v podání informací. V případě, že nového zaměstnance vylíčíme jako nejschopnějšího, nejpracovitějšího, nejkvalifikovanějšího a řekneme o něm jen samé

„nej“, to může vést k tomu, že méně sebevědomí a slabší členové týmu se začnou cítit ohroženě na své pozici a budou se snažit soupeřit, anebo jinak znepríjemnit adaptační proces nově příchozího zaměstnance.

Zásadním subjektem v adaptačním procesu jsou informace. Z toho plyne, že musíme věnovat svoji pozornost informacím, které předáme novému zaměstnanci. Zaměřme se na čas, kdy určité informace sdělíme novému zaměstnanci. Už při přijímacím pohovoru si uchazeč a budoucí zaměstnanec vytvoří určitý obraz o organizaci. Tyto informace jsou zcela závislé na tom, jak budeme naši organizaci prezentovat. Po přijetí uchazeče na pracovní pozici mu předložíme všechny potřebné informace, aby mohl vykonávat svoji práci (vnitropodnikové předpisy, řád, normy, příručky aj.). V adaptačním procesu se musíme zaměřit na to, jak nový zaměstnanec zvládá počítačový nápor a tlak na rychlou adaptaci, a tím i rychlost a kvalitu jeho pracovního výkonu. Během tohoto procesu je vyvíjen i větší tlak na stávající zaměstnance, kteří jsou ovlivňováni novým zaměstnancem.

Zásadní kroky při adaptačním procesu:

- prezentace organizace,
- prezentace nového zaměstnance,
- seznámení nového zaměstnance s jeho kolegy,
- uvedení zaměstnance na místo výkonu práce,
- postupné předávání informací od nejdůležitějších až po méně důležité,
- stanovit cíl adaptačního procesu,
- vytvořit zácvkový plán.

Mezi výhody adaptačního procesu bezesporu patří rychlost, jakou se pracovník seznámí s pracovní pozicí, prostředím, firemní kulturou a v krátkém časovém úseku podává pracovní výkon. Nový zaměstnanec získá pocit jistoty a tím se snižuje jeho strach z neznámého prostředí. V neposlední řadě nám dobře vytvořený adaptační proces šetří náklady a čas.

Při adaptačním procesu se musíme vyvarovat chyb, ke kterým velmi často dochází. Tyto chyby působí velmi negativně na nového zaměstnance a můžou způsobit podání výpovědi, nebo vyvolá vnitřní pocit nespokojenosti. Mezi chyby patří:

- vedoucí pracovník nemá čas,
- nepřipravená pracovní pozice a místo výkonu práce,
- absence adaptačního procesu,
- průběžná kontrola,
- chyby,
- neprovedení zpětné vazby adaptačního procesu.

Celý adaptační proces kontrolujeme, abychom mohli hodnotit pokroky nového zaměstnance. K tomu využijeme časovou tabulku, kterou si vytvoříme před zahájením adaptačního procesu a v jeho průběhu si děláme poznámky a kontrolujeme všechny činnosti. Tabulka níže (viz. tab. 2) zobrazuje nástin kontrolního seznamu v závislosti na čase. Vždy musí být uveden zaměstnanec, který danou činnost uskutečnil a jeho pozice v organizaci. Tento zaměstnanec vypíše datum, kdy byla daná činnost provedena, a uvede s jakým výsledkem, a zda je potřeba provést další kroky ke splnění cíle. Důležitou roli zde hrají veškeré poznámky, pomocí kterých vytváříme zpětnou vazbu a slouží nám také pro rychlejší orientaci.

Tab. 2. Adaptace nového zaměstnance.

Téma/činnost	Odpovědná osoba	Splněno	Poznámky
První týden			
Představení na pracovišti (seznámení s kolegy a s organizací)			
Předložení a seznámení s dokumentací			
Seznámení s hlavními pracovními úkoly			
Seznámení se s neoficiálními sociálními skupinami			
Porozuměl předložené dokumentaci?			

První měsíc <i>(kontrola následujících činností)</i>			
Porozumění pracovním úkolům			
Kontrola vývoje sociálních skupin			
Zhodnocení pokroku při plnění základních pracovních úkolů			
Komunikace a konzultace			
Seznámení s dalšími rozšířenými pracovními úkoly			
Trénink a rozvoj			
Odbory			
Druhý až třetí měsíc			
Hodnocení výkonu			
Prověření klíčových prvků pracovní činnosti			
Revize pokroku			
Vytvoření zpětné vazby			

Tento seznam můžeme ještě dále rozšířit, nebo jinak upravit podle vlastních potřeb a obsazené pracovní pozice. Uvedení poznámky nesmíme opomíjet a věnovat jí vyšší pozornost, protože poznámky nám dají teoretický základ pro další práci se zaměstnancem. Vždy je důležité, aby nám tento seznam podal jasnou zpětnou vazbu o průběhu adaptačního procesu nového zaměstnance.

6.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávací proces velmi dobře odráží hodnoty a předpoklady firemní kultury. Mnohé organizace zcela řídí proces vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců s cílem vyšší

kvalifikovanosti a odbornosti. V průmyslu komerční bezpečnosti je vzdělávání zaměstnanců zcela klíčovou rolí personálního oddělení, kdy s neustálými změnami technologií, zákonů, systémovými postupy, normami aj. se mění i požadavky na zaměstnance a především jejich odbornou kvalifikaci. Naopak je tomu u organizací s malým počtem zaměstnanců, kdy jejich vzdělávání je přenecháno čistě na nich a organizace vynakládá jen velmi nízké prostředky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V tomto případě jsou velmi vhodné vzdělávací kurzy v podobě e-learningu a e-developmentu.

Pro některé uchazeče nebo nově příchozí zaměstnance, ale i pro ty stávající je důležitý proces vzdělávání v organizaci a na základě toho jaký vzdělávací program nabízí organizace, se rozhodnout.

Jako vedoucí manažeři v průmyslu komerční bezpečnosti musíme nejdříve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání. Při identifikaci a analýze potřeby vzdělávání pracovníků vycházíme z cílů, filozofie, kultury, politiky a strategie organizace při rozvoji a řízení lidských zdrojů. Při analýze potřeb vzdělávání vycházíme ze shromažďování informací o současném stavu vzdělanosti, kvalifikovanosti a dovedností zaměstnanců a tyto údaje porovnáme s požadovaným stavem. Tím získáme přehled o tom, kde mají naši zaměstnanci mezery a následné vzdělávání se zaměří na vyplnění těchto mezer.

6.6.1 Vzdělávání pracovníků

Ve většině případů čelí organizace okolním vlivům, které ji nutí ke zvyšování kvalifikací (schopností) jejich zaměstnanců. V tomto procesu získává zaměstnanec nové znalosti, zkušenosti a dovednosti, které vedou ke zlepšení jeho pracovních výkonů. Na začátku této fáze je velmi důležité naplánovat vzdělávání a rozhodnout se, jakým způsobem bude vzdělávání našich zaměstnanců probíhat. Plánování vzdělávání si rozdělíme do tří fází:

- **přípravná** – definice potřeb, účastníků a stanovení cíle vzdělávání;
- **realizační** – vlastní realizace vzdělávání;
- **zdokonalovací** – využití zpětné vazby a hodnocení vzdělávání.

Při realizování vzdělávání si vytvoříme plán, který nám odpoví na následující otázky:

- Kdo se bude účastnit vzdělávacího procesu?
- Jaké tematické okruhy se budou v tomto procesu probírat?
- Jaké techniky zvolit při realizaci vzdělávání?
- Kde bude probíhat vzdělávání?
- Kdy vzdělávat zaměstnance?
- Jaké jsou finanční náklady na vzdělání?
- Jak provést závěrečné hodnocení a vytvoření zpětné vazby?

Po zodpovězení všech uvedených otázek budeme mít přesně definovány všechny důležité části vzdělávacího procesu a budeme schopni realizovat vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců může probíhat přímo v organizaci či mimo ni.

Při realizaci vzdělávání se musíme také zaměřit na motivaci zaměstnanců k vzdělávání a zvyšování jejich potenciálu. Vysoká úroveň motivace u zaměstnanců nám zajistí vysokou úroveň vzdělávacího cyklu a velmi dobrou adaptaci nově získaných informací na kvalitu výkonnosti zaměstnance. Při vytváření motivačního plánu se zaměříme na individuální potřeby zaměstnance. Každý má jinou míru motivace a jiné faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnance. Tudíž se zaměříme na tyto motivační faktory a u každého zaměstnance je hodnotíme dle stupnice:

- udržení pracovního místa,
- seberealizace v organizaci,
- kariérní růst,
- zvýšení výkonnosti a kvality,
- výhodné platové podmínky,
- různé výhody (benefity),
- zlepšení postavení a kvalifikace v organizaci,
- získání pracovního místa.

Při vzdělávání zaměstnanců si musíme určit vhodné metody vzdělávání a to pro vzdělávání na pracovišti (instruktáž, rotace práce, koučování, mentorování atd.) a mimo pracoviště (přednášky, semináře, koučování, diskuze, přednášky, workshop atd.).

6.6.2 Osobní rozvoj

Osobní rozvoj zaměstnanců úzce souvisí se vzdělávacím procesem a motivací zaměstnanců. Při plánování osobního rozvoje zaměstnance je důležité mít přehled činností, které zahrnují skupinové vzdělávání, individuální vzdělávání, práce na projektech organizace, účast na workshopech a stážích. Osobní rozvoj zaměstnance navrhujeme na základě výsledků hodnocení způsobilosti zaměstnanců. Při sestavování plánu osobního rozvoje zaměstnance provedeme následující kroky:

- **identifikaci a analýzu potřeb osobního rozvoje** – v této části se zaměřujeme na hodnocení zaměstnance; školení, které vyplývá ze zákona; školení při zavádění nových technologií a metod atd.;
- **definování cílů** - zlepšování výkonu práce; přesun na jinou funkci; zdokonalování některých technik; širší využití potenciálů zaměstnance atd.;
- **formy a metody rozvoje** – definujeme jakým způsobem a v jakém časovém rozpětí budeme věnovat velkou pozornost osobnímu rozvoji jednotlivých zaměstnanců.

Samotný osobní rozvoj zaměstnanců je orientovaný i na lepší pracovní uplatnění, což je přínosné nejen pro daného zaměstnance, ale také pro naši organizaci. To si musíme uvědomit při plánování a rozhodování především z hlediska potřebných finančních prostředků a časových možností zaměstnance. V dnešní době se odpovědnost za osobní rozvoj stále více přesouvá na zaměstnance či jedince, kteří jsou stále více odpovědi za své rozšiřování a prohlubování znalostí spjatých s vykonávanou profesí.

Osobní rozvoj zaměstnanců je velmi individuální proces, při kterém zpracováváme plány osobního rozvoje pro každého zaměstnance a sledujeme jeho průběh, vývoj a přínos pro naši organizaci. K tomu využijeme zpětné vazby, která nám sdělí všechny potřebné informace o osobním růstu zaměstnance. Pro získání těchto informací při podávání zpětné vazby lze využít dotazníků, interview, osobnostních testů aj.

6.6.3 Kariérní růst

Každá organizace má svoji vnitřní hierarchii, avšak ne vždy je možný kariérní růst. Musíme si uvědomit, že mnoho uchazečů se rozhoduje i na základě možnosti kariérního růstu u dané organizace. V plánování kariérního růstu u zaměstnanců vycházíme z potřeb organizace a z možností našich zaměstnanců. Při procesu kariérního růstu v organizaci jsou důležité procesy vzdělávání a osobního růstu, které spolu velmi souvisejí. V mnoha případech při kariérním růstu jsou na zaměstnance kladeny vyšší nároky a vyšší odpovědnost.

Při plánování kariérního růstu musíme identifikovat nejenom zaměstnance, který má možnost kariérního růstu, ale také následné pracovní pozice, které bude zastávat při svojí zvyšující se kvalifikaci a odpovědnosti. V některých případech s tím souvisí i propouštění zaměstnanců a rušení pracovních pozic v organizaci.

Ze zkušeností personalistů při plánování kariérního růstu vyplynulo, že zaměstnanci se nejvíce zaměřují na lepší platové podmínky. To je závislé na sociálním stupni daného jedince. Mimo platových podmínek věnujme pozornost i ostatním vlivům, které působí na motivaci při kariérním růstu v organizaci, jak je uvedeno na grafu (viz. graf 3.).



Graf 3. Kariérní růst – faktory.

6.7 Odměňování a hodnocení zaměstnanců

Při odměňování a hodnocení zaměstnanců se budeme rozhodovat z celé řady kritérií, na základě kterých budeme přistupovat k odměňování zaměstnanců a s tím je spojené i jejich hodnocení. Naše odměňování zaměříme na benefity a bonusy, které mohou zaměstnanci získat. Mzda je základním kamenem při tvorbě odměňování, na kterém dále stavíme dle hodnocení zaměstnanců jejich konečnou výši, kterou můžeme pružně měnit dle dosažených výsledků. Konečná výše platu je nejdůležitějším subjektem, který ovlivňuje motivaci, stabilitu a zisk zaměstnanců. Na základní výši platu působí několik faktorů: vnější (ekonomika, vládní regulace, odbory aj.), vnitřní (strategie, kultura a hodnoty organizace aj.), charakteristika zaměstnanců.

Nyní se orientujeme na odměňování nad rámec základního platu, kdy hodnotíme zaměstnance dle jejich nadstandardního výkonu, loajality, preciznosti a časové flexibility. Při tomto odměňování určíme další faktory pracovní profese a její charakteristiky, které by mohly ovlivnit hodnocení a odměňování zaměstnanců.

6.7.1 Hodnocení zaměstnanců

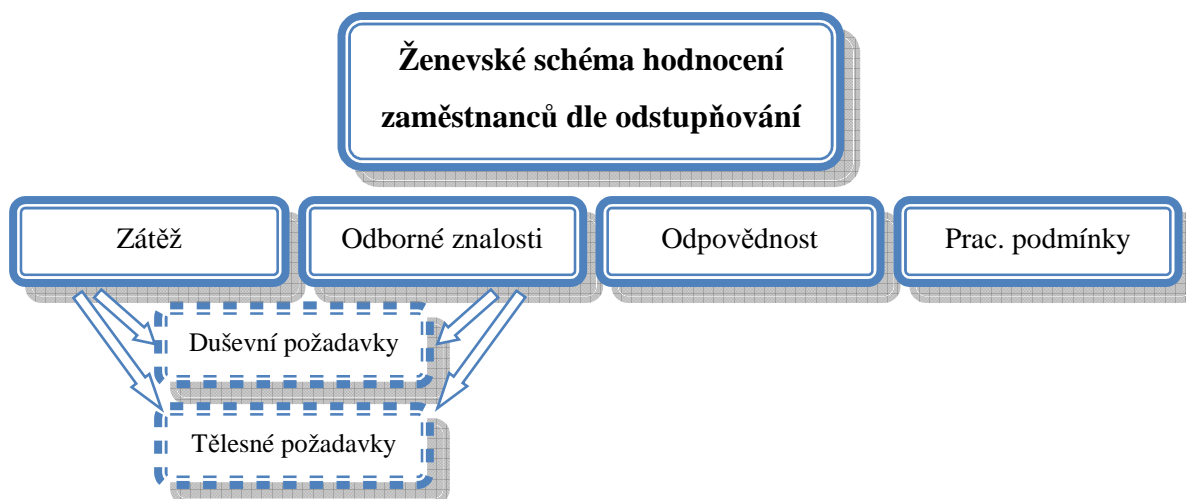
Při hodnocení zaměstnanců a jejich výkonů si stanovíme metody, které budou popsány v organizačních směrnících a dle kterých budeme přistupovat k hodnocení našich zaměstnanců. Při hodnocení zaměstnanců máme čtyři základní metody, ze kterých vycházíme:

- **odstupňování,**
- **klasifikace,**
- **srovnávání,**
- **bodování.**

Abychom věděli, jaká metoda je pro nás nejvýhodnější, zaměříme se na hodnocení práce jako celku a zvážíme všechna kritéria, podle kterých jsme hodnotili zaměstnance. Výběr mezi uvedenými základními metodami můžeme ovlivnit, pokud hodnotíme práci tak, že ji porovnáváme s daným standardem a normami, porovnáváme práci vzájemně mezi zaměstnanci, nebo je proces hodnocení založen na kvalitativních nebo kvantitativních vlastnostech práce.

6.7.1.1 Odstupňování

U metody **odstupňování** jsou nejdůležitějšími faktory, které staví na hodnocení odborné znalosti a dovednosti, tělesná a duševní námaha, odpovědnost a vliv okolí. Na základě těchto faktorů získáme stupně obtížnosti práce. Ženevské schéma, které bylo vyvinuto na základě zkušeností o hodnocení práce, vychází z šesti skupin požadavků.



Obr. 12. Hodnocení zaměstnanců dle odstupňování.

Na základě těchto skupin budeme vycházet z obsahu nebo hodnoty práce. Jedná se o nejlevnější a nejjednodušší metodu hodnocení, avšak tato metoda je doporučována jen ve výjimečných případech. Důvodů, proč je tato metoda jen zřídka využívána, je několik, avšak tím nejvýznamnějším jsou kritéria, podle kterých se hodnocení provádí. Tato kritéria jsou nastavena velmi obecně a ve výsledcích jsou obsaženy především subjektivní názory hodnotících, které se velmi složitě interpretují.

6.7.1.2 Klasifikace

U metody **klasifikace** hodnocení práce postupujeme tak, že si jednotlivé profese v organizaci kategorizujeme. Na základě těchto kategorií třídíme jednotlivé vlastnosti zaměstnance, které následně klasifikujeme dle naší stupnice. V průmyslu komerční bezpečnosti se tato metoda využívá u manažerských, inženýrských i výzkumných pracovních profesí.

V případě využití metody klasifikace musíme dostatečně obecně charakterizovat jednotlivé kategorie, ale také poskytnout dostatek detailů, které obsáhnou reálnou podstatu pracovní profese.

6.7.1.3 Srovnávání

Odpovědný pracovník nebo komise, která je odpovědná za hodnocení zaměstnanců sestaví kritéria, která budou při **metodě hodnocení** srovnávána. Na základě definování několika kritérií dále postupujeme a porovnáváme náročnost vykonávané práce z několika hledisek (znalosti, dovednosti, fyzické předpoklady apod.). Jakmile sestavíme tato kritéria pro dané pracovní profese, začneme s jednotlivým porovnáváním. Nesmíme však zapomenout na objektivnost a musíme zařadit do porovnávání i externí zdroje (např. informace od konkurenčních firem o tom, jak hodnotí své zaměstnance).

6.7.1.4 Bodovací

Pro hodnocení zaměstnanců pomocí této metody využijeme tři základní nástroje:

- **faktory práce,**
- **hodnotící stupnici,**
- **důležitost jednotlivých kritérií.**

Bodovací metoda je velmi podobná metodě srovnávací s tím rozdílem, že specifikuje a zdokonaluje kritéria tím, že tzv. „boduje“ (stanoví se stupnice, na základě které se definují jednotlivé stupně, u kterých se dále uvádí příklad).

Uvedené metody jsou pouze základním kamenem, na kterém stavíme při hodnocení. Pro objektivní a efektivní hodnocení zaměstnanců je vhodné využití kombinací některých metod na základě našich možností. Doporučuji rozšíření některých metod o některá kritéria, která jsou velmi specifická pro dané pracovní pozice v organizaci a která nesmějí být opomenuta při hodnocení. Vždy je vhodné se poradit s vedoucími pracovníky na způsobu výběru některých kritérií, podle kterých budeme hodnocení provádět a jejich váhu při hodnocení.

6.7.2 Odměňování zaměstnanců

Efektivní odměňování zaměstnanců vede ke zvyšování jejich výkonnosti. Vedeme zaměstnance k podávání maximálních výkonů. Nyní máme před sebou výsledky hodnocení jednotlivých zaměstnanců a musíme zvolit způsob a výši odměn. Bohužel v dnešní praxi se velmi často setkáváme s opačným účinkem odměňování zaměstnanců než motivujícím. Demotivace je spojena se špatným výkladem hodnocení a špatně zvoleným systémem odměn. Systém odměn musíme nastavit tak, abychom splnili princip rovných příležitostí.

Stále důležitější roli v efektivním odměňování zaměstnanců nad rámec mzdy hraje možnost volby. V tomto případě rozšiřujeme systém odměn o další bonusy a benefity jako jsou například placené jazykové kurzy, poukazy na kulturní akce či do fitness-center. Tyto bonusy mohou být výhodné i pro naši organizaci, kdy správně zvolený systém odměn může zvýšit nejenom motivaci, ale také vzdělanost či pracovní kvalifikaci zaměstnanců.

Uveďme si příklad špatného systému odměňování zaměstnanců a jejich demotivace. V poslední době je zvýšený nárůst neloyalitu zaměstnanců v přepravě peněz a cenin, kdy zaměstnanci převozu jsou velmi náchylní ke zpronevěření či krádeži převážených peněz a cenin. V případě, že bychom vhodně nastavili systém odměn těchto řadových zaměstnanců, kteří působí přímo při přepravě, omezili bychom na minimum i riziko krádeží. Většina krádeží se totiž stala z důvodů spolupráce nebo blízkého vztahu zaměstnanců s pachateli krádeže. V tomto případě musíme velmi opatrně a účelně volit systém odměň nad rámec jejich základní mzdy, který bude udržovat motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Systém odměn je vždy velmi individuální a dokonce je rozdílný i na jednotlivých pracovních stupních. Pokaždé se tedy musíme správně rozhodnout, jak odměňovat zaměstnance tak, aby naše organizace využila vhodně svých možností a finančních prostředků.

6.8 Utváření kultury v organizaci

Kultura v organizaci a její utváření je jednou z důležitých činností manažera i přesto, že to není jeho přímý cíl. Zaměřme se na činnosti manažera, které ovlivňují kulturu v organizaci a tím ji mění či vytváří. Jako manažeři v organizaci si musíme uvědomit, že svojí činností působíme na lidské emoce, chování a jednání ať už přímo nebo nepřímo.

6.8.1 Přímý způsob

Přímý způsob utváření kultury v organizaci vychází z daných normativů, přejatých vzorů chování u zaměstnanců, etického kodexu, standardů organizace a je přímo spjat s informacemi, které jsou stanoveny v dokumentech organizace (řád, standard oblékání, vystupování a jednání, reprezentace organizace apod.). Všechny tyto návyky mohou být předmětem různých kurzů a školení pořádaných organizací. Na manažerovi organizace potom závisí dodržování těchto návyků a stává se to jeho předmětem kontroly a případné nedostatky jsou napraveny individuálně dle jejich charakteru školením, coachingem, popř. slovním pohovorem.

V praxi se velmi často stává, že při omezení kontrol dodržování daných způsobů chování a udržování kultury organizace se požadované návyky zaměstnanců vytratí. Proto musíme dbát na to, aby se tyto návyky hluboko zakořenily v kultuře organizace a to na začátku tohoto procesu důsledným kontrolováním a dodržováním všech návyků, které jsou stanoveny v organizaci.

6.8.2 Nepřímý způsob

Ovlivňování hodnot a postojů zaměstnanců je nepřímým způsobem utváření kultury organizace. Při nepřímém způsobu utváření kultury organizace emočně působíme na zaměstnance a také je informujeme o žádoucích hodnotách a postojích organizace. Velmi vhodné je přímo si promluvit se zaměstnancem a sdělit mu, proč jsou hodnoty a postoje organizace pro nás tolik důležité a jak se podílet na jejich utváření a dodržování. Nejúspěšnější v tomto hledisku je manažer oproti personálnímu oddělení, pro které tato činnost vyplývá. Manažer v této činnosti využije oproti personalistovi své vůdcovské kompetence neboli Leadership. Správný manažer si musí umět vybudovat přátelský postoj ke svým podřízeným, tento postoj však musí zakládat na postoji nadřízený – podřízený. V tomto případě kladně působí manažer na emoce zaměstnanců a utváří je vytýčeným cílem. V dnešní době se začíná velmi využívat lidské inteligence z hlediska emocí. Emoční inteligence manažera je velmi podceňována manažery s technickým a logickým myšlením.

Kultura je společná a všudypřítomná a ovlivňuje každý aspekt organizačního života, včetně strategie, struktury, zaměstnaneckých vztahu a komunikace, chápání obchodního prostředí atd.¹⁸

Manažer organizace se musí chovat a jednat stejným způsobem jaký vyžaduje po svých podřízených. Manažer dává příklad svým kolegům a podřízeným o způsobech neformálního i formálního chování a jednání. Při nedodržování daných stanov a utváření zdravé kultury v organizaci manažerem se toto jednání a chování odrazí v jeho podřízených. A začne vznikat neformální nezdravá kultura v organizaci i přes to, že je jasně vymezena v řádu a dalších dokumentech organizace.

6.9 Zaměstnanecké vztahy

V teoretické části jsme se věnovali zaměstnaneckým vztahům z hlediska sociálních skupin a jejich vzniku. V této části se dozvíme, jak vytvářet zaměstnanecké vztahy a jak je udržovat v mezích, které jsme si definovali.

Všechna činnost, která je vyvíjena při vytváření zaměstnanecký vztahů by měla být námi utvářena směrem k dosažení určitých cílů organizace. Uvědomme si, že zaměstnanecké vztahy můžou kladně, ale i negativně ovlivnit výkonnost našich zaměstnanců. Kladné vztahy v organizaci na úrovni celé struktury organizace nám napomáhají k lepšímu vedení ale i řešení některých konfliktů či stresových situací, které nastávají.

Při formování zaměstnaneckých vztahů námi z pohledu manažera zařazují tyto rozhodnutí, která musí manažer učinit:

- způsob komunikace se zaměstnanci,
- ochrana zaměstnanců,
- podpora zaměstnanců,
- spolupráce se zaměstnanci,

¹⁸ Citace MAZÁK, Eduard. Firemní kultura a etické kodexy. Vyd. 1. Praha : Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2010. 148 s. ISBN 978-80-7256-075-0

- řešení konfliktů se zaměstnanci.

Těchto pět základních bodů a jejich výklad ustanovíme v příručce pro zaměstnance (řád). V příručce pro zaměstnance potom definujeme přesně všechny uvedené body, které můžeme dále rozšířit. Při definici se zaměříme objektivně na danou problematiku. Nesmíme zapomínat na stálé doplňování této příručky a její průběžnou aktualizaci. Pokud dospějeme k závěru, že je pro nás vhodné příručku ještě rozšířit o další témata zaměstnaneckých vztahů, volně je dopíšeme do stávající příručky a seznámíme zaměstnance s případnými změnami.

6.9.1 Komunikace se zaměstnanci

Komunikace se zaměstnanci je založena na procesu výměny informací. Věnujme svoji pozornost na způsob výměny informací v organizaci. Při zvolení nevhodného způsobu komunikace může vést až k rozpadu kultury v organizaci. V tomto případě se nedostanou správné informace k tomu zaměstnanci, který s nimi pracuje, anebo jsou předávány nevhodnou formou. Proto bychom se měli vyvarovat následujících bodů:

- **špatně zvolený okruh zájmů** – nastává zde nezáměr o postoje, nálady, potřeby apod.;
- **komunikační slepota** – nejsou předávány úplné informace, nebo některé jsou zamlčovány s předpokladem, že zaměstnanec se seznámil s danou informací;
- **špatná volba sdělování informací** – instrukce předávané pomocí SMS, e-mailem podle šablony atd.;
- **filtrování informací;**
- **bariéry v komunikaci manažera** – sliby, výhrůžky, varování, zahanbování, plané utěšování, vyslychání, nadlehčování problému „vtipkováním“ atd.

V komunikaci se zaměstnanci ale i s ostatními, kteří jsou jakkoliv spjati s organizací, dodržujeme zásady sdělování a naslouchání.

6.9.2 Ochrana zaměstnanců

Z pozice manažera musíme dbát na zdravém a bezpečném pracovním prostředí. V některých odvětvích průmyslu komerční bezpečnosti jsou vyžadovány vyšší nároky na

ochranu zaměstnanců. Je to dáno jejich vazbou v organizaci a pracovní profesí. V některých pracovních profesích může nastat taková situace, kdy je pracovní prostředí natolik špatné, že jeho zlepšení vyžaduje zákon.

Zaměřme se na to, jak obecně zajistit ochranu zaměstnanců před škodlivými vlivy. Těmito škodlivými vlivy může být vnější prostředí organizace (výhružné dopisy, poškozování, napadení apod.), ale také vnitřní prostředí organizace (neprofesionální soupeřivost zaměstnanců, výhružky, nevyplácení mezd a benefitů, ohrožení zdraví při práci apod.). Z pozice manažera máme určitý vliv na vnitřní prostředí organizace a s velkou mírou úspěšnosti můžeme ochranu zaměstnanců zabezpečit. Základním pramenem pro nás bude dokument bezpečnost a ochrana zdraví při práci, který musí zaměstnanci bezprostředně dodržovat a být s ním zcela seznámeni. To jak zaměstnanci dodržují bezpečnost práce je závislé na manažerovi nebo nadřízeném pracovníkovi, který musí důsledně kontrolovat dodržování bezpečnosti práce. V případě nějakých nesrovnalostí musí manažer jasně definovat jednotlivé kroky a náplň bezpečnosti práce a podat jasné vysvětlení zaměstnancům.

Soustředme se na ochranu zaměstnanců z hlediska organizace. Jako vrcholový manažer organizace můžeme vytvořit účinný program na ochranu zdraví zaměstnanců. Dle situace v organizaci můžeme zavést některé z následujících programů ochrany zdraví zaměstnanců:

- **program pro pomoc kuřákům,**
- **program pro zvládání stresu,**
- **různé dietní programy bojující proti obezitě,**
- **psychologické poradny,**
- **nadstandardní zdravotní péče apod.**

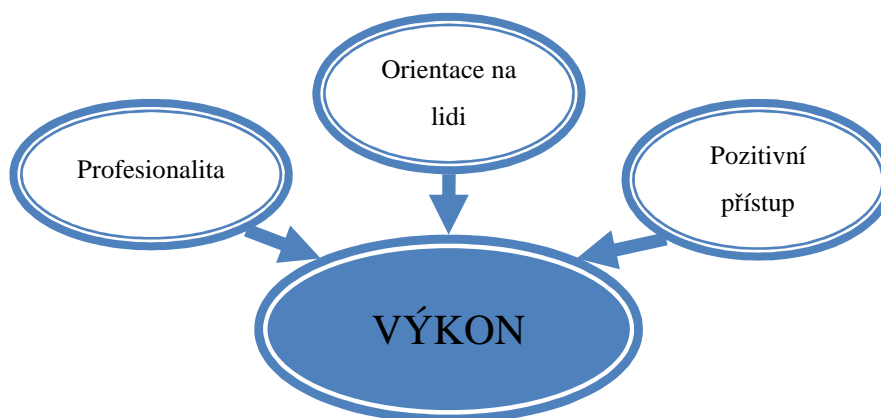
Opačným problémem při ochraně zaměstnanců jsou nesrovnalosti nebo neshody v jednotlivých sociálních skupinách. Zde může docházet k šikaně, nadměrnému tlaku na zaměstnance apod. Manažer v jednotlivých úrovních organizace dohlíží na chování a jednání zaměstnanců a sleduje také vývoj jednotlivých sociálních skupin v organizaci. Při výskytu problémů by měl projednat a navrhnout řešení vzniklé situace. Tyto neshody mohou vyústit až k podání výpovědi dotčených zaměstnanců.

6.10 Leadership

Lídrem může být každý. Bohužel leadership nám nezaručí 100% úspěch, ale velmi účelně nám pomůže ve zvyšování pravděpodobnosti úspěchu. Ukažme si několik základních charakteristik, jak se stát tím nejlepším lídrem a jaké podmínky pro to musíme splnit.

Jako dobří lídři si musíme zakládat na:

- **orientaci na lidi,**
- **pozitivním přístupem,**
- **profesionalitě.**



Obr. 13. Základ leadershipu.

Všechny tyto tři body leadershipu se zakládají na jedné skutečnosti, jak je patrné z obrázku. Touto veličinou je výkon. Výkon každého lídra ovlivňuje jeho schopnosti a jeho celkový výsledek. Správný lídr v průmyslu komerční bezpečnosti si musí zakládat na uvedených třech základních bodech. Schopnost orientovat se na lidi u začínajících lídrů, kterými právě jsme, je velmi důležité a musíme se zde zaměřit na sebepoznání, ovlivňování lidí a nadřízených. Tyto schopnosti plynou z toho, že lídři se nacházejí na všech úrovních organizace dokonce i nejvýše postavený zaměstnanec (např. generální ředitel) má svého nadřízeného (např. správní rada). U vlastností pozitivního přístupu věnujme pozornost jako začínající lídři adaptabilitě, sebedůvěře, aktivitě, spolehlivosti a ambicím. Při pozitivním přístupu musíme dokázat vidět příležitost, tam kde ostatní vidí problém. Pozitivní přístup klade jako klíč k leadershipu, kdy přistupujeme k řešení problémů pozitivně a odrážíme

náš výkon. Velmi často se v praxi stává, že pro řešení problémů máme málo času a informací. K řešení těchto problémů musíme přistupovat strukturovaně a systematicky. Nejdříve zjistíme daný problém, který nastal, následně na to vytvoříme hypotézu a utvoříme jasnou představu o potřebných informacích. Jakmile máme představu o informacích, které potřebujeme, začneme s jejich sběrem a následným analyzováním. Na závěr provedeme doporučení, jak řešit daný problém. Profesionální přístup při řešení problému popisují charakter a potenciál nejenom lídra ale i organizace. U vrcholových lídrů představuje profesionalita především ty hodnoty, které lídři demonstrují. Jako lídři s profesionálním přístupem si musíme zakládat na:

- loajalitě,
- poctivosti,
- spolehlivosti,
- řešení,
- čínorodosti,
- dochvilnosti,
- pozornosti,
- vlastním stylu,
- schopnosti reagovat.

6.11 Rozvoj manažera

Manažer se nejenom snaží vzdělávat své zaměstnance a uskutečňuje samotné vzdělávání zaměstnanců, ale především musí klást důraz na vlastní (osobní) rozvoj. Manažer při osobním rozvoji dbá, aby změny v jeho osobním potenciálu a změna kompetencí byly úspěšné a trvalé. V průmyslu komerční bezpečnosti se při osobním rozvoji manažera jeví nejlépe systematický postup, který vyžaduje analýzu vzdělávacích potřeb manažera. Na základě této analýzy je sestaven plán osobního rozvoje a jsou vybrány metody realizace a vyhodnocování.

Analýza rozvojových potřeb

Provedená analýza rozvojových potřeb porovnává vědomosti a znalosti potřebné k současnému výkonu s vědomostmi a znalostmi potřebnými pro cílové funkce. Tento rozdíl nám přesně stanoví, kterým vlastnostem se musíme věnovat při osobnostním rozvoji manažera.

Plán rozvoje

Po úspěšné analýze máme potřebné informace k vytvoření plánu rozvoje manažera. Tento plán zahrnuje především vytyčené cíle, metody pro získání potřebných vlastností a dovedností. V plánu uvedeme, kdo bude rozvoj manažera provádět a v jakém rozsahu bude jeho časový harmonogram rozvoje.

Realizace osobního rozvoje manažera

Samotná realizace rozvoje manažera v průmyslu komerční bezpečnosti je realizována především metodami získávání zkušeností a samotné vzdělávání. Při získávání zkušeností se u manažerů v našem oboru zaměříme na ty úkoly, během kterých dochází k rozvoji dovedností a znalostí. Získávat zkušenosti formou osobního rozvoje může manažer v průmyslu komerční bezpečnosti formou:

- asistování,
- delegování,
- koučování,
- rozšiřování práce,
- obohacování práce.

Všechny tyto uvedené formy vzdělávání se odehrávají při práci, kdy manažer plní stanované úkoly. Během těchto úkolů dochází k rozvoji dovedností a znalostí.

Další formou vzdělávání manažera je individuální vzdělávání a to pomocí vzdělávacích programů anebo samostudium (sebevzdělávání). Organizace zaměřující se na pořádání vzdělávacích programů pořádají různé semináře od obecných až po konkrétní a specializované semináře. Je zde podána jasná zpětná vazba a můžeme hodnotit přínos tohoto typu vzdělávání. Nevýhodou je nutnost vynaložit finanční prostředky oproti

vzdělávacím programům na sebevzdělávání manažera (e-learning, samostudium apod.), kde nemusíme vynaložit tolik finančních prostředků. Bohužel velkou nevýhodou je neúplná zpětná vazba, nutnost velké motivace a velké dávky disciplíny.

Abychom mohli postupovat v plánu rozvoje manažera, musíme každý krok vyhodnotit a na základě toho se dál rozhodnout, kterým směrem budeme postupovat v dalším rozvoji. Při hodnocení manažerů porovnáváme rozvojové aktivity s našimi cíli. Na základě toho posoudíme úroveň rozvoje manažera a jeho kompetencí.

Nesmíme opomíjet při rozvoji manažera na jeho image. I když si to někteří manažeři nepřipouštějí jejich image má poměrně velký vliv na jejich výsledky a souvisí i s jejich osobním rozvojem. Uvědomme si, že image manažera vypovídá nejenom o samotném manažerovi, ale také o organizaci, u které je zaměstnán a také napovídá o profesionalitě a vztahu k práci.

6.12 Ukončení pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru může nastat ze strany zaměstnance nebo organizace. Rozhodování o ukončení pracovního poměru je velmi nepříjemné jak pro organizaci (ztráta zaměstnance, reorganizace práce apod.), tak i zaměstnance (ztráta zaměstnání, financí apod.). Vždy při ukončení pracovního poměru musíme vycházet ze zákona č. 262/2006 SB., zákoník práce. Především věnujme svoji pozornost druhé části §48 až §73.

Zaměřme se na důvod, proč je ukončován pracovní poměr. Důvody, které vedou k ukončení pracovního poměru, musíme podrobně prozkoumat a věnovat jim zvýšenou pozornost. Zde především analyzujeme, zda jde o zaměstnance, který nepodává dostatečný výkon, je nespokojen se svojí prací, hrubě porušil pracovní kázeň, nutně snižujeme stavy, odchod do důchodu a další důvody, které vedou k ukončení pracovního poměru.

6.12.1 Ukončení pracovního poměru organizací

Z hlediska organizace může nastat několik případů, proč je se zaměstnancem ukončen pracovní poměr. Tyto případy jsou následující:

- nadbytečnost,
- nepřítomnost v práci,

- snížený výkon,
- nedodržování kázně v organizaci,
- negativní narušování kultury v organizaci.

Jako manažeři budeme muset jednat a vést pohovor se zaměstnancem, kterého plánujeme propustit z organizace, a proto se zaměříme na vedení pohovoru se zaměstnancem. Toto jednání je zcela zásadní pro další vývoj procesu. Vždy dodržujeme etiku organizace a dbejme na všechny aspekty k úspěšnému ukončení pracovního poměru.

Při ukončení pracovního poměru organizací se může jednat i o dlouhodobé a spolehlivé zaměstnance, kteří jsou s organizací spjati. V mnoha případech propuštění má pro tyto zaměstnance negativní sociální dopad v jejich životě, ale i v rodině. Proto si pečlivě stanovme kritéria, která budou mít vliv na naše rozhodnutí. Mezi tyto kritéria zařadíme:

- plnění povinností (např. odbornost, dodržování termínů, zpracování,...),
- kázeň (vytváření negativní atmosféry, šikana, vyvíjení nadměrného tlaku vůči ostatním,...),
- zdravotní stav a způsobilost k výkonu práce,
- vztah a pracovní pozice v organizaci,
- možnost převedení pracovních povinností na ostatní zaměstnance,
- nepřítomnost v práci (např. zdravotní potíže, nechuť k práci, jiné zájmy, špatné pracovní podmínky atd.).

Svým rozhodnutím ovlivníme i ostatní zaměstnance na pracovišti, kteří při nedostatku informací začnou šířit nepravdivé informace. Budou mít obavy, že se tento proces dříve nebo později dotkne jich. Může u nich vznikat negativní postoj k vedení organizace a zhoršení mezilidských vztahů v organizaci. Všimněme si i kladných stránek a to na ostatních zaměstnancích v organizaci, kteří zvýší svoji výkonnost, budou se podílet na zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti.

Jak vést rozhovor s těmito zaměstnanými? Pohovor musí dodržet tyto pravidla:

- *pohovor mezi čtyřma očima,*

- vysvětlíme objektivně důvody uvolňování,
- oceníme přínos zaměstnance pro organizaci,
- zeptáme se, jak chce zaměstnanec situaci řešit,
- projevíme osobní účast,
- pomůžeme hledat východisko,
- vysvětlíme pracovníkovi jeho silné stránky,
- dodáme mu energii a povzbuzení.¹⁹

6.12.2 Ukončení pracovního poměru zaměstnancem

Důvodů, které vedou zaměstnance k ukončení poměru, může být celá řada. Praxe v našem oboru však ukázala, že mnoho zaměstnanců, kteří dali výpověď, uvedli jako důvod „vyšší plat“ nebo „lepší příležitost“. Avšak tyto důvody nemusejí být skutečnou příčinou. Mnoho zaměstnanců si nechce proti sobě postavit budoucího bývalého kolegu či nadřízeného a neřekne mu skutečné zásadní důvody podání výpovědi. Tyto důvody jsou vnitřní a mohou mít souvislost s kulturou v organizaci, nevyhovujícím zaměstnáním, nevhodné pracovní prostředí apod. Všechny tyto vnitřní faktory jsou ovlivnitelné manažerem organizace. Proto při prvních náznacích nespokojenosti zaměstnance se musíme zaměřit na tyto faktory, které následně vedou k ukončení pracovního poměru.

Ukažme si několik příčin vnitřních důvodů ukončení pracovního poměru zaměstnancem, na které se jako manažer musíme zaměřit:

- pracovní náplň nesplňuje požadavky zaměstnance,
- negativní vztahy na pracovišti,
- špatné vedení organizace a řízení lidských zdrojů,
- velmi malá pravděpodobnost kariérního růstu,

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

- nedostatečné odměňování či neuznání,
- stresové prostředí, nevyrovnanost s pracovním prostředím,
- nedůvěra v organizaci.

Uvedené vnitřní důvody mohou někteří zaměstnanci šířit mezi ostatní a vytvářet negativní prostředí, které může vést k odchodu nejméně jednoho zaměstnance. Proto dbejme jako manažeři na to, abychom získávali od zaměstnanců skutečné informace a měli zpětnou vazbu. Na základě toho můžeme předejít podání výpovědi zaměstnancem.

Uveďme si několik příkladů jednotlivých vnitřních pocitů zaměstnance, které vedou k podání výpovědi, jak jim předejít, nebo je alespoň minimalizovat.

Pracovní náplň nesplňuje požadavky zaměstnance

V případě, že pracovní náplň nesplňuje požadavky zaměstnance, se jedná spíše o vytváření rovnováhy mezi požadavky na zaměstnavatele a zaměstnance. Jako manažeři musíme uvádět realistický popis práce, pracovní náplně a krátký výčet klíčových dovedností. Tím předejdeme k nedorozumění a nespokojenosti zaměstnance. Na toto hledisko se zaměříme a nepodléhejme dnešnímu trendu zavádějícímu popisu práce a pracovní náplně, který se snaží nalákat co nejvíce uchazečů o nabízenou pracovní pozici.

Negativní vztahy na pracovišti

Rozpoznat negativní vztahy na pracovišti z pohledu manažera může být složité. Ve většině případů tyto negativní vztahy vznikají díky nespokojenosti nebo na základě nezdravého vývoje pracovního týmu. Negativním vztahům na pracovišti můžeme předejít správnou motivací zaměstnanců, naplněním představy o obsahu práce, kladné obohacení práce a vytvoření důvěry.

Špatné vedení organizace a řízení lidských zdrojů

Pocit špatného vedení/řízení způsobuje manažer nedostatkem koučování a zpětné vazby týkající se výkonů zaměstnanců. Koučování a zpětná vazba podávají zaměstnanci odpovědi na to, kam společnost směřuje a jakým způsobem chce konkrétního cíle dosáhnout, jak se na tom bude podílet jednotlivý zaměstnanec a jak bude úspěšný.

Velmi malá pravděpodobnost kariérního růstu

Velmi malá pravděpodobnost kariérního růstu není jenom problémem velmi malých organizací či rodinných firem, ale také velkých organizací, kde naopak jde o tyto příčiny malé pravděpodobnosti kariérního růstu, které musíme odstranit:

- nespravedlivé a neefektivní povyšování zaměstnanců,
- obsazení pozic z vnějších zdrojů,
- protekce některých zaměstnanců před ostatními,
- nedostatečné zkušenosti a s tím spojené nedostatečné školení,
- absence plánu kariérního růstu zaměstnance.

Nedostatečné odměňování či uznání

Nemusíme hned přistupovat k nadměrnému odměňování zaměstnanců, ale začněme s jednoduchým slovním oceněním či pochvalou za dobře oceněnou práci. V tomto případě se jedná o podání kladné zpětné vazby. Mnozí zaměstnanci se shodují, že pro lepší pracovní pohodu na pracovišti by prospělo uznání. Při odměňování zaměstnanců se zaměřme na druh odměny, kterou poskytujeme zaměstnanci. Při nesprávném odměňování či uznání by mohli mít někteří zaměstnanci pocit nespravedlnosti, nebo dojem že nejsou placeni za výsledky. Abychom předešli tomuto pocitu u zaměstnance, musíme se přestat soustředit pouze na čísla, začněme se soustředit na lidi a na to, jakým způsobem a úsilím dosahují potřebných výsledků.

Stresové prostředí, nevyrovnanost s pracovním prostředím

U stresového prostředí, se kterým se lidé hůř vyrovnávají, se především zabývejme příčinami vzniku těchto stresových situací. Jako manažeři organizace můžeme zamezit vlivům působících stresově na zaměstnance. Mezi tyto vlivy patří především: přepracovanost, velmi vysoké nároky, nucené přesčasy, neorganizované řízení a přetěžování jedinců, pomluvy, obtěžování, špatný týmová práce, ale také soukromý život zaměstnance (péče o děti, rodinné problémy, rozvod apod.). Správným postupem zamezení těchto vlivů je poznání zaměstnance a pochopení jeho potřeb. Snažme se zaměstnanci naslouchat buď jako manažeři, anebo využijme psychologů. Tím si mezi zaměstnanci vytvoříme sociální vazby a určitou harmonii. Snažme se podporovat uvolněnou atmosféru na pracovišti a tím odbourávat stres a přepracovanost.

Nedůvěra v organizaci

Nedůvěra v organizaci může mít základ v odtažitosti vrcholového managementu od každodenní reality. Vrcholový management se nevěnuje svým zaměstnancům, ale pouze své názory, připomínky či pochvaly sděluje přes své prostředníky v organizaci. Tím vyvolává nedůvěru, izolovanost a pocit nepřístupnosti. V tomto případě si zaměstnanci velmi často kladou otázky typu: „Jsou schopni vést organizaci k úspěchu?“, „Mohu věřit v jejich rozhodnutí?“, „Mají důvěru ve mně jako zaměstnance?“. Jako manažeři ve vrcholovém vedení organizaci se snažme vše sdílet se zaměstnanci a přistupovat k nim individuálně, snažit se jim naslouchat a věnovat jim svoji pozornost.

Na závěr si uvědomme, že pracovní poměr může ukončit zaměstnanec nebo zaměstnavatel. Ukončení pracovního poměru může být pro organizaci ztrátou nebo i přínosem, neboť tento proces ovlivňuje etiku a efektivitu pracovní síly a tím ji stabilizuje. Jakékoliv propouštění bývá vždy dobře sledováno a komentováno. Proto z hlediska organizace dbejme na transparentnost tohoto procesu. Buďme jako manažeři či personalisté v tomto procesu obezřetní a dbejme na funkční řízení tohoto procesu z hlediska metod, cílů a hodnocení, které staví základy na propouštění či stabilizaci zaměstnanců v organizaci.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá sociologickými prvky jedinců i lidských skupin v organizacích průmyslu komerční bezpečnosti. Zkoumá a vysvětluje aspekty, které se týkají vedení jednotlivců či skupin, a poukazuje na možná řešení. V oblasti personalistiky, která je zaměřena na řízení lidských zdrojů, není možné vytvořit jednotný model řešení možných situací v organizaci. Z konzultací s odborníky vyplynulo, že pokud chceme správně řídit lidské zdroje, musíme znát celý obsah sociologických a psychologických prvků v řízení personalistiky v organizacích PKB. Na základě toho jsem sestavil základní strategický plán, pomocí kterého budeme postupovat.

Celá práce je záměrně rozdělena na teoretickou a praktickou část a dále se člení na jednotlivé kapitoly a podkapitoly pro jednoduchou a rychlou orientaci v tomto velmi rozsáhlém tématu.

První kapitola pojednává o sociologických a psychologických prvcích v řízení personalistiky a seznamuje nás s vnitřním prostředím organizace z hlediska její psychologie a sociologie. Nejdůležitějším prvek je vždy samotný jedinec a jeho struktura osobnosti. Při řízení lidských zdrojů v organizaci musíme znát jednotlivé zaměstnance, abychom je mohli správně využít. K tomu nám napomůžou metody zkoumání psychologie osobnosti. Uvědomme si, že především zaměstnanci jsou hlavními nástroji, které vytvářejí organizaci.

V následující kapitole konkrétně rozebírám taktiku výběru lidských zdrojů na rizikové pozice. Oblast PKB obsahuje největší zastoupení rizikových pracovních míst, kde jsou nejen kladeny na zaměstnance vysoké nároky, ale především samotné prostředí, ve kterém se pohybují, podtrhuje rizikovost těchto pracovních míst. Na základě tohoto důvodu musíme věnovat velkou pozornost samotnému výběru budoucího zaměstnance, definování charakteristik nového zaměstnance a především tomu, jak jej získat.

Když víme, jaké nároky vyžaduje daná pracovní pozice na zaměstnance, musíme si ověřit jednotlivé uchazeče pomocí diagnostických metod. K tomu nám slouží celá řada metod diagnostiky, kdy pouze díky jedné metodě nemůžeme stanovit použitelnost konkrétního lidského zdroje. Při podrobném zkoumání jsem dospěl k tomu, že nelze určit vybrané diagnostické metody k popisu uchazeče a vytvořit určitý diagnostický mustr. Každá pracovní pozice se od sebe liší a tím se liší i výběr diagnostických metod. Proto

jsem vybral nejpoužívanější metody diagnostiky a analyzoval je. Na základě informací z analýzy, která je náplní třetí kapitoly, rozhodujeme o způsobech diagnostiky vhodnosti konkrétního lidského zdroje.

Pro zjednodušení práce manažerů PKB v personální oblasti jsem zpracoval chronologicky seřazené procesy řízení lidských zdrojů. Při sestavování řídicího manuálu jsem se zaměřil nejen na popis daného postupu, ale vyzdvihl jsem důležitost sociologických a psychologických prvků řízení. V řadě menších organizací se tyto prvky řízení opomíjí a dochází ke špatnému vedení. Sociologické prvky si zakládají na velmi hlubokých základech a při špatně zvoleném řízení dochází k nevratným jevům. Kdy i změna celého vrcholového managementu zásadně nezvrátí přijaté návyky v organizaci. Proto je důležité poukázat na všechny procesy řízení lidských zdrojů při práci manažerů v personální oblasti a objasnit si jejich faktory a vlivy na zaměstnance. Tím nastavíme jasná pravidla a správnou koncepci řízení, která nás povede k cíli organizace.

Využitelnost této práce vidím nejen u manažerů v oblasti PKB v personální oblasti, ale také v ostatních oblastech výroby, obchodu, službách atd. Tato práce napomůže všem začínajícím, ale i stávajícím manažerům se orientovat v personální oblasti s novými trendy řízení. Využitelnost práce spatřuji i v pedagogické praxi, kdy může sloužit jako výukový materiál pro seznámení se základními personálními procesy a jejich významem.

ZÁVĚR V ANGLIČTINĚ

This thesis deals with the sociological elements of human individuals and groups in organizations, the commercial security industry. Examines and explains the aspects concerning the management of individuals or groups, and points to possible solutions. In the field of human resources, which focuses on human resource management, cannot create a single efficient model possible situations in the organization. In consultation with experts revealed that to properly manage human resources, we need to know the entire contents of the sociological and psychological elements in the management of human resources in organizations of the commercial security industry. On this basis, I draw a basic strategic plan, through which we will proceed.

The whole work is intentionally divided into theoretical and practical part and is divided into individual sections and subsections for easy and quick navigation in this very large topic.

The first chapter deals with the sociological and psychological elements of human resources management, and introduces us to the internal environment of the organization in terms of its psychology and sociology. The most important element is always an individual and his personality structure. The management of human resources in the organization must know each employee, so we can properly use it. This method will help us study the psychology of personality. Realize that particular employees are the main tools that create the organization.

In particular, the following chapter I analyze the tactics of human resources, selection of risky positions. The area contains the largest portion of the commercial security industry -risk jobs where they are not placed high demands on staff, but primarily the environment in which they move, highlights the risk of these jobs. Based on this reason we must pay great attention on the selection of prospective employees, defining the characteristics of new employees, and especially how to get it.

When we know what needs requires it employees to jobs, we must verify each applicant using the diagnostic methods. To do this we used many methods of diagnosis, when only one method because we cannot determine the applicability of a particular human resources. For a detailed examination, I concluded that not possible to determine the selected diagnostic methods to describe the candidates and create a diagnostic template.

Every job is different from each other and thus the selection of different diagnostic methods. That's why I chose the most widely used diagnostic methods and analyzed them. Based on information from the analysis, which is filling the third chapter, decide on the appropriateness of specific diagnostic approaches to human resources.

To simplify the work of managers of the commercial security industry in the personnel area, I worked in chronological sequence of human resource management processes. In compiling the manual controller, I focused only on the description of the procedure, but I highlighted the importance of sociological and psychological controls. In many smaller organizations, these control elements fails to occur and mismanagement. Sociological features they are based on very deep foundations and poorly chosen control irreversible phenomena. When the change in the top management of principle, not reverse habits adopted in the organization. Therefore, it is important to point out all the Human Resource Management processes at work in human resources managers and explain the factors and their impact on employees. This set clear rules and good management concept, which leads us to the goals of the organization.

Utilization of this work I see not only the managers of the commercial security industry in the personnel area, but also in other areas of production, trade, services, etc. This work will help to all beginners, but the existing managers to concentrate on human resources management with new trends. Usability we see the work of teaching practice, which can serve as teaching material for the introduction of basic Human Resource processes and their importance.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. Vyd. 1. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
- [4] ČERNÝ, Josef. Evropský výcvikový modul pro základní ostrahu. Vyd. 1. Zlín : UTB ve Zlíně, 2003. 152 s. ISBN 80-7318-107-X.
- [5] ČÍRTKOVÁ, Ludmila. Policejní psychologie. Vyd. 3. Praha : Portál s.r.o., 2000. 254 s. ISBN 80-7178-475-3.
- [6] DUDEK, Martin. IS Masarykovy univerzity [online]. 2009 [cit. 2011-02-14]. Analýza pracovního místa. Dostupné z WWW: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm>.
- [7] EVANGELU, Jaroslava Ester. Diagnostické metody v personalistice. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
- [8] Grafologie - psychologie písma [online]. 2010 [cit. 2011-02-23]. Grafologie. Dostupné z WWW: <http://www.grafolog.cz/grafologie.php>.
- [9] HEWSTONE, Miles; STROEBE, Wolfgang. Introduction to social psychology: a European perspective. 4th Edition. University of Zürich : [s.n.], 2007. 432 s. ISBN 978-1-4051-2400-3.
- [10] HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Vyd. 1. Praha : Computer Press, 1999. 331 s. ISBN 80-7226-161-4.
- [11] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. Vyd. 3. [s.l.] : Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [12] LAUCKÝ, Vladimír. Řízení technologických procesů v Průmyslu komerční bezpečnosti. Vyd. 1. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně : UTB - Academia Centrum Zlín, 2005. 101 s. ISBN 80-7318-329-3.

- [13] LUKÁŠ, Luděk. Bezpečností technologie, systémy a management 2007 : Sborník příspěvků mezinárodní konference. Vyd. 1. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 261 s. ISBN 978-80-7318-605-0.
- [14] MANAŽER V KRIZOVÝCH SITUACÍCH [online]. Univerzita obrany : [s.n.], 2010 [cit. 2011-02-16]. Dostupné z WWW: <http://www.defenceandstrategy.eu/filemanager/files/file.php?file=6416>.
- [15] MAZÁK, Eduard. Firemní kultura a etické kodexy. Vyd. 1. Praha : Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2010. 148 s. ISBN 978-80-7256-075-0.
- [16] NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Vyd. 1. [s.l.] : Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s., 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [17] PILAŘOVÁ, Irena. Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery. Vyd. 1. Praha : Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2004. 132 s. ISBN 80-7261-102-X.
- [18] ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti : obor v pohybu. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PKB Průmysl komerční bezpečnosti.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Vztah mezi psychologií organizace a psychologickými disciplínami.</i>	14
<i>Obr. 2. Organizační kultura a její úrovně (E. H. Schein, 1967).</i>	15
<i>Obr. 3. Vymezení sociální psychologie organizace.</i>	17
<i>Obr. 4. Eysenckovo schéma.</i>	21
<i>Obr. 5. Výběr uchazečů z externích zdrojů.</i>	27
<i>Obr. 6. Výběr uchazečů z vnitřních i vnějších zdrojů.</i>	28
<i>Obr. 7. Kompetenční model.</i>	29
<i>Obr. 8. Diagnostické metody v personalistice.</i>	45
<i>Obr. 9. Proces rozboru profesního životopisu.</i>	46
<i>Obr. 10. Základní zdroje organizace.</i>	56
<i>Obr. 11. Časová osa procesů v personalistice.</i>	63
<i>Obr. 12. Hodnocení zaměstnanců dle odstupňování.</i>	81
<i>Obr. 13. Základ leadershipu.</i>	88

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Bodové hodnocení.</i>	53
<i>Graf 2. Vhodnost uchazečů.</i>	68
<i>Graf 3. Kariéerní růst – faktory.</i>	79

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Bodové hodnocení.....</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 2. Adaptace nového zaměstnance.</i>	<i>74</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I Vydání konzultanta diplomové práce.

PŘÍLOHA P I: VYJÁDŘENÍ KONZULTANTA PRÁCE

Konzultant: PhDr. Julie Zaydlarová

Student: Bc. Tomáš Martinek

Pracoviště: Krajský úřad Zlínského kraje

VYJÁDŘENÍ KONZULTANTA DIPLOMOVÉ PRÁCE

na téma

Sociologické prvky v řízení práce s lidskými zdroji v Průmyslu komerční bezpečnosti

Uvedené téma diplomové práce vyžadovalo ze strany pana Bc. Tomáše Martinka interdisciplinární přístup ve zpracování teoretické části. Zadání diplomové práce je poměrně náročné z pohledu získávání informací, protože odborná literatura se uvedeným tématem speciálně nezabývá. Práce popisuje průřezově procesy řízení lidských zdrojů, s důrazem zejména na sofistikovaný nábor zaměstnanců, stanovení jasných kritérií pro výběr, důležitost adaptačního procesu s důrazem na zpětnou vazbu, hodnocení, motivaci, odměňování a osobní rozvoj zaměstnance na „rizikové pracovní pozici“ v oblasti Průmyslu komerční bezpečnosti.

Práce vhodným způsobem rozpracovává výše uvedené procesy řízení lidských zdrojů v kontextu stanoveného cíle. Pozitivně hodnotím skutečnost, že autor zmiňuje využití progresivních a moderních metod při výběru vhodných kandidátů např. metoda Assessment Center a různé diagnostické metody, u kterých však správně podotýká, že o nich lze uvažovat jako o metodách doplňkových. Správně také vnímá nezbytnost a důležitost osobního kontaktu s kandidátem o pracovní místo, při posouzení více zástupci zaměstnavatele (nadřízený, personalista) pro maximální eliminaci možného neobjektivního posouzení vhodnosti kandidáta a transparentnost nastaveného procesu.

Praktická část zaslouží propracování do konkrétně stanovených kroků, což ale z pohledu kapacity předložené práce není možné.



Ve Zlíně dne: 9. května 2011

PhDr. Julie Zaydlarová