

Personální práce jako faktor zvyšování výkonnosti organizace

Michal Čermák

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal ČERMÁK**
Osobní číslo: **L10000**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Personální práce jako faktor zvyšování výkonnosti organizace**

Zásady pro vypracování:

1. Pojednání o obsahu a základních úkolech personální práce v organizacích.
2. Vypracování analýzy personální činnosti ve vybraném podniku.
3. Vypracování návrhu opatření ke zkvalitnění personální práce v podniku.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] **ARMSTRONG, Mishel. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing.2007. ISBN 978-80-247-1407-3.**

[2] **KAHLE, Bohuslav a Jiří STÝBLO. Praktická personalistika: zaměstnanec-zaměstnavatel-stát-vztahy-práva-povinnosti. Praha: Pragoeduca. 1998. ISBN 801- 85856-60-3.**

[3] **KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press. 2001. ISBN 80-7261-033-3.**

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Josef Navrátil, DrSc.**
Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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 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 – 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 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem 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 bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 10.5.2012


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce na téma „*Personální práce jako faktor zvyšování výkonnosti organizace*“ je analýza vybraných personálních činností v organizaci Ogilvy Group Česká republika. Analýza se omezuje na získávání a výběr nových pracovníků, na jejich přijímání, orientaci a evidenci v organizaci. Teoretická část popisuje hlavní personální činnosti se zaměřením na ty oblasti, které významně ovlivňují výkonnost organizace.

Klíčová slova: personální práce, výkonnost, evidence, získávání, výběr, přijímání, orientace

ABSTRACT

The subject of this bachelor thesis „*Personnel Work as a Factor of Increasing the Productivity of the Organization*“ is the analysis of the selected personnel activities in Ogilvy Group Česká republika. The analysis is restricted to the record keeping of workers, recruitment and selection of applicants, their admission to organization and orientation. The theoretical part describes the main personnel activities oriented to those fields, which have a relevant impact on the productivity of the organization.

Keywords: personnel work, productivity, record keeping, recruitment, selection, admission, orientation

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat vedoucímu své práce prof. Ing. Josefovi Navrátilovi DrSc. za cenné připomínky, rady a podněty při zpracování této bakalářské práce.

Současně bych chtěl poděkovat paní Miroslavě Pohorské, HR ředitelce společnosti Ogilvy Group Česká Republika, za její čas a ochotu poskytnout informace pro analýzu vybraných personálních činností v praktické části této práce.

OBSAH

Úvod	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 DEFINICE PERSONÁLNÍ PRÁCE	11
2 OBSAZOVÁNÍ PRACOVNÍCH MÍST	12
2.1 Získávání pracovníků	12
2.1.1 Vnitřní zdroje pracovníků	14
2.1.2 Vnější zdroje pracovníků	14
2.2 Výběr pracovníků	16
2.2.1 Předběžná fáze výběru	17
2.2.2 Vyhodnocovací fáze výběru	18
2.2.3 Metody výběru pracovníka	19
2.3 Přijímání a orientace pracovníka	21
2.4 Rozmíst'ování	23
2.5 Působení nového pracovníka v organizaci	26
3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	28
3.1 Hodnocení pracovního výkonu	29
3.1.1 Metody hodnocení	29
3.1.2 Předání výsledku hodnocení pracovníkovi	31
3.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	32
3.2.1 Metody vzdělávání uvnitř organizace	33
3.2.2 Metody vzdělávání vně organizace	35
4 ODMĚŇOVÁNÍ	37
4.1 Hlavní cíle odměňování	37
4.2 Stanovení výše odměny	38
4.3 Typy odměňování	39
4.4 Mzdové formy	39
4.4.1 Peněžní odměny	39
4.4.2 Dodatkové mzdové formy	41
4.4.3 Zaměstnanecké výhody	42
II. Praktická část	44
5 PROFIL SPOLEČNOSTI OGILVY GROUP	45

6 ANALÝZA PERSONÁLNÍ PRÁCE V OGILVY GROUP ČR.....	48
6.1 Evidence a struktura pracovníků.....	49
6.2 Získávání.....	50
6.3 Výběr	53
6.3.1 Pohovory	54
6.3.2 Assesment centrum.....	55
6.4 Příjem a začleňovací proces.....	55
7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE V OGILVY	57
Závěr	59
Seznam použité literatury.....	60
Odborná periodika	60
Seznam použitých symbolů a zkratek.....	62
Seznam tabulek.....	63

ÚVOD

Henry Ford, průkopník automobilového průmyslu a pásové výroby, na počátku 20. století řekl: „Vezměte mi veškerý majetek, ale nechte mi mé lidi a já vše vybuduji znovu.“ Pokud má organizace fungovat, musí čerpat materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Přestože od průmyslové revoluce v 18. století dochází postupně k nahrazování pracovníků stroji a moderními technologiemi, avšak není možné plně nahradit schopnosti člověka a jeho kreativní a rozhodovací potenciál. Pouze člověk dokáže plnohodnotně komunikovat, vyjednávat, vytvářet, inovovat, kontrolovat a nést zodpovědnost. Lidské zdroje jsou stále v mnoha ohledech a oblastech nenahraditelné. Všeobecně známé rčení „rodina, základ státu“ by se dalo přeformulovat na „člověk, základ organizace“. Jedna organizace, která si uvědomovala význam svých pracovníků a chtěla jim dát najevo, jak si jich váží, nechala vyrobit trička s potiskem: „*Lidé jsou důležitější než peníze, protože peníze ještě nikdy nepřišly s brilantním nápadem.*“ [8]

Personální práce slouží organizaci k tomu, aby vytvářela pracovní místa, systematicky a plánovitě je obsazovala, své pracovníky evidovala, hodnotila, odměňovala, vzdělávala a rozvíjela. Důsledná a efektivní aplikace personální práce má velký význam pro dlouhodobé udržení a zvyšování výkonnosti celé organizace.

Teoretická část bakalářské práce si klade za cíl popsat hlavní oblasti personální práce v organizaci. Vzhledem k vertikálnímu i horizontálnímu rozsahu personální práce a s ohledem na téma bakalářské práce se věnuje podrobněji těm personálním činnostem, které mají významný vliv na výkonnost organizace.

Cílem praktické části je analyzovat personální práci ve společnosti Ogilvy Group Česká republika, zhodnotit efektivitu personální práce a navrhnout eventuální zlepšení, jenž povede ke zvýšení efektivity. Vzhledem k rozsahu bakalářské práce jsem se domluvil se svým vedoucím, prof. Josefem Navrátilem, že zanalyzuji pouze evidenci pracovníků, proces získávání nových pracovníků, jejich přijímání a orientaci v organizaci. Tuto globální organizaci jsem si vybral, protože v naší republice působí již dvacet let a je jednou z nejúspěšnějších organizací v komunikaci v marketingu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE PERSONÁLNÍ PRÁCE

Termín „personální práce“ neboli personalistika, zahrnuje personální informační systém (administrativní činnosti týkající se pracovníků, jejichž cílem je sbírat, evidovat a aktualizovat informace o pracovnících), dále analýzu pracovních míst, získávání, výběr a přijímání nových pracovníků, rozmisťování pracovníků včetně ukončování pracovních poměrů, hodnocení stávajících pracovníků, jejich odměňování a vzdělávání, a celkově řízení pracovního výkonu. Výše uvedené činnosti zajišťují odpovědní pracovníci nebo personální oddělení.

Od poloviny dvacátého století se uplatňuje nový přístup k personální práci, jenž spočívá v „řízení lidských zdrojů“¹. Zodpovědnost za vybrané personální činnosti se postupně přenesla na jednotlivé manažery, kteří by měli personální práci věnovat zvýšenou pozornost a péči, aby byla organizace dlouhodobě úspěšná. Personální práce se tak stává jednou z priorit organizace a její strategické plánování s ohledem na jiné cíle organizace dlouhodobě zvyšuje její výkon. [17]

Koncepce řízení lidských zdrojů změnilo vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, resp. pracovníkem. V mnoha organizacích se již nepohlíží na zaměstnance pouze jako na zaplacenou pracovní sílu, ale jako na důležitý faktor ovlivňující úspěch organizace, na němž některé progresivní organizace dokonce budují svou image a osobní vztahy v rámci organizace. Tento přístup uplatňoval např. Steve Jobs, proslulý technologický vizionář a zakladatel společnosti Apple, který své zaměstnance nazýval zásadně „partnery“ [2].

¹ Pro pojem „řízení lidských zdrojů“ se vžil v České republice termín „HR“ odvozený z anglického termínu „Human Resources“, což znamená lidské zdroje.

2 OBSAZOVÁNÍ PRACOVNÍCH MÍST

Získávání a správný výběr pracovníků je předpokladem pro rozvoj a expanzi organizace v případě, když už nedostačuje kapacita dosavadních lidských zdrojů. Pokud organizace plánuje vytvořit nové pracovní místo, měl by zodpovědný manažer v první řadě analyzovat, zdali je to vůbec pracovní místo potřebné a měl by zvážit i jiné varianty, jak nedostatek lidských zdrojů vyřešit, jelikož vytvoření nového místa a příjem nového pracovníka vyžaduje značné náklady. Obvykle je možné zefektivnit stávající pracovní procesy v organizaci - přerozdělit pracovní činnosti, zvýšit pracovní zátěž stávajících zaměstnanců nebo rozhodnout, jestli bude pro organizaci výhodnější si na některé činnosti najmout externí specializovanou organizaci, tzv. *outsourcovat* tyto činnosti.²

Analýza pracovního místa a snaha zohlednit i jiné varianty řešení je důležitá z toho důvodu, že přijetí nového pracovníka znamená pro organizaci nemalé náklady spojené jak s jeho získáváním a výběrem, tak se začleněním do organizace, vzděláváním, platbou sociálního a zdravotního pojištění, mzdami a případně s platbou nemocenské nebo nákladů při rozvazování pracovního poměru, pokud k tomu nedojde závažným porušením kázně a pracovních povinností zaměstnancem.

Pokud se manažer rozhodne vytvořit nové pracovní místo, musí určit kritéria a požadavky na pracovníka, aby nový pracovník dokázal vykonávat povinnosti spojené s pracovním místem. Je vhodné předem stanovit časový harmonogram získávání uchazečů a výběru pracovníků, aby organizace pracovala efektivně.

2.1 Získávání pracovníků

Pokud se organizace po výše uvedené analýze nakonec rozhodne přijmout nové pracovníky, aby se mohla rozvíjet a expandovat, měl by odpovědný manažer určit, jestli budou personalisté hledat uchazeče vlastními silami nebo využijí služeb specializované personální agentury, které pošlou požadavky na pracovníka, na jejichž základě agentura do předem stanovené doby vybere několik nejlepších uchazečů, z kterých si organizace sama vybere nového pracovníka. Specializované personální agentury disponují databázemi uchazečů o pracovní místa a informačními zdroji, pomocí kterých mohou potenciální

² Outsourcingem organizace ušetří náklady na zaměstnance a potřebné vybavení a umožní jí to lépe se soustředit na svou hlavní podnikatelskou činnost.

uchazeče oslovovat a vyhledávat, a především mají personální specialisty, eventuelně tzv. *head huntery*³, kteří dokážou analyzovat potřeby organizace a na jejich základě vybrat pokud možno ty nejlepší uchazeče. Výhodou využití služeb personální agentury je, že se organizace nemusí zabývat často pracným a časově náročným procesem získávání a předvýběru uchazečů. Nevýhodou je určitá ztráta kontroly při předvýběru a riziko, že organizace zvolí nedostatečně kompetentní agenturu, která nemá zkušenosti ani schopnosti najít vhodného kandidáta. Z toho důvodu je nutné věnovat výběru personální agentury dostatečnou péči, např. zjistit si reference agentury a tyto organizace oslovit s dotazem, jak byly s danou agenturou spokojeny.

Personální agentury mohou organizacím pronajímat tzv. agenturní pracovníky, které organizace využije pouze na krátké období, aby vykryla nedostatek pracovníků během velké jednorázové akce. Organizace má tak možnost otestovat si agenturní pracovníky přímo při práci, aniž by s nimi uzavírala pracovní smlouvu, a pokud se pracovníci osvědčí, nabídne jim někdy stálé pracovní místo. Agenturní zaměstnávání snižuje fluktuaci v organizaci a náklady na nábor pracovníků a jejich propouštění.

Tzv. *penetration rate*⁴ agenturních pracovníků, jenž ukazuje podíl agenturních pracovníků na celkovém počtu ekonomicky aktivní populace, dosahuje v České republice 0,7 procenta⁵, v Evropské unii je to v průměru 1,5 procenta. [13]

Trendem posledních let v Evropě a USA je využívání tzv. externích pracovníků⁶, čímž si organizace zajišťují určitou flexibilitu v obdobích se zvýšenou potřebou pracovníků. Přestože se jedná o externí pracovníky, organizace věnují velkou pozornost jejich začlenění do organizace. [7]

Organizace může hledat uchazeče uvnitř nebo vně organizace.

³ *Head hunter* znamerná česky lovec mozků, který přetahuje pracovníky z jedné organizace do jiné organizace; (www.slovník.seznam.cz).

⁴ *Penetration rate* znamená česky míra průniku.

⁵ Poslední srovnatelné údaje jsou za rok 2009.

⁶ Externí pracovníci jsou buď agenturní pracovníci, živnostníci nebo pracovníci na dohodu o provedení práce, jejichž služby organizace využívá na dočasné období.

2.1.1 Vnitřní zdroje pracovníků

Do vnitřních zdrojů patří stávající pracovníci organizace. Výhodou je, že stávající pracovníci znají pracovní prostředí, vztahy, strukturu a fungování organizace, takže lze očekávat, že se na novém místě zorientují rychleji, než zcela nový pracovník. Další výhodou je, že organizace má obecné informace o pracovnících a zná jejich schopnosti. Výběrové řízení v rámci organizace je obvykle jednodušší a rychlejší.

2.1.2 Vnější zdroje pracovníků

Pokud bude organizace hledat uchazeče o práci vně organizace, může využít služeb personální agentury, úřadu práce, inzeráty v tištěných novinách a odborném tisku, databáze internetových serverů, sociální sítě na internetu, stáže pro studenty, trainee programy a veletrhy pracovních příležitostí na středních a vysokých školách nebo na výstavištích. V dnešní době využívá většina organizací také své webové stránky, na kterých mají záložku s volnými pracovními pozicemi. Osvědčeným způsobem je doporučení uchazeče stávajícím pracovníkem, jelikož doporučený uchazeč dostane pravděpodobně od stávajícího pracovníka nezkrácené informace. Stávající pracovník má zároveň tendenci vybrat způsobilého uchazeče, aby si nepokazil reputaci v rámci organizace.

Organizace může inzerovat anonymně nebo pod svým jménem. Záleží na personální strategii organizace, ovšem serióznější je používat své jméno. Pokud organizace vystupuje anonymně, může to na některé potenciální uchazeče působit negativně a odradit je organizaci vůbec kontaktovat.

Vybrané zdroje pracovníků vně organizace:

Úřad práce je státní institucí, která vede databázi nezaměstnaných osob a volných pracovních míst, každý měsíc publikuje statistiky nezaměstnanosti a nabízí širokou škálu služeb pro občany i pro zaměstnavatele, jako např. rekvalifikační kurzy, seznam personálních agentur, práva uchazeče o práci nebo možnosti získání dotací pro organizace. [20]

Inzeráty v tištěných médiích jsou z dnešního pohledu již velmi neflexibilní, jelikož jsou limitované množstvím poskytnutých informací a počtem oslovení potenciálních uchazečů. Čím větší inzerát, tím dražší. Tištěné inzeráty mají většinou rozsah pouze několik desítek znaků až jednu stranu v časopise. Nevýhodou je omezený dosah inzerátu, který tak osloví pouze čtenáře daného média a se zpožděním.

Na **internetových serverech** jsou nejrychleji aktualizované nabídky i poptávky pracovních míst, které jsou na rozdíl od tištěných médií interaktivní, díky čemuž je celý proces oslovení uchazečů o práci a jejich předvýběr rychlejší, jelikož uchazeči mohou okamžitě po shlédnutí nabídky komunikovat s organizací pomocí emailu, telefonu nebo tzv. *Instant Messaging*⁷ nebo shlédnout její webové stránky s podrobnějšími informacemi o organizaci. Na internetu není žádné omezení barevnosti a rozsahu inzerátu. Webové servery jsou dostupné odkudkoli pro kohokoli, kdo má notebook nebo tzv. *smart phone*⁸ připojený k internetu. Není neobvyklé, že organizace během jednoho dne určí požadavky na pracovníka, publikuje tyto informace na některém ze specializovaných webových portálů a během jedné hodiny dostane více životopisů, než je schopna v předem určeném čase zpracovat. V takovém případě je vhodné zavčas inzerát vypnout, aby si nevytvářela mezi potenciálními pracovníky negativní reputaci, že není schopna ani odpovídat na dotazy a žádosti uchazečů o práci v organizaci.

V posledních letech se pomalu začínají využívat **sociální sítě na internetu**. Personalisté i manažeři je někdy používají při hledání vysoce kvalifikované pracovní síly. Sociálních sítí je více druhů, ale jejich hlavní pointa spočívá ve sdílení názorů, myšlenek, fotek, videí, zájmů, a dalších informací uživateli. Existují i profesní sociální sítě, které sdružují převážně vysoce kvalifikované odborníky, kteří se zde účastní odborných diskuzí, navazují spolu tzv. spojení⁹ a komunikují spolu. Zkušený personalista nebo manažer si díky sociálním sítím může vytvořit ucelenější představu o charakteru, vlastnostech a osobních profesních kontaktech uchazeče, jenž je aktivním uživatelem některé sociální sítě.

Význam sociálních sítí roste nejen během získávání pracovníků, ale i v komunikaci se zákazníky, médii nebo pouze v rámci firmy. Očekává se, že tento trend dále poroste. [7] Jedna švédská firma přímo vybídla své pracovníky k využívání sociálních sítí, aby pracovníci spolu sdíleli své názory a fotografie, což pomáhá k budování bližších vztahů na pracovišti a může to pomoci k jednotě týmu a jeho vyšší produktivitě. [5]

⁷ *Instant Messaging* je obecný název pro internetovou službu umožňující v reálném čase psanou komunikaci a odesílání souborů (např. životopis, kopii diplomu) mezi jejími uživateli v reálném čase.

⁸ *Smart phone* znamená česky chytrý telefon. Tento typ telefonů umožňuje mobilní přístup na internet, resp. používat email a internetový prohlížeč.

⁹ Převzatý termín z anglického slova *connections*.

Některé renomované organizace získávají, resp. si připravují talentované studenty magisterského studia na budoucí spolupráci během **letních stáží**, které trvají zhruba deset týdnů. Během stáže projdou studenti tzv. kolečkem v různých částech organizace a dostanou na starost konkrétní projekt, který na konci stáže odprezentují nejvyššímu vedení firmy. Organizace si ověří profesní kvality studentů, jejich souznění s hodnotami organizace a to, jak zapadnou do jejího pracovního prostředí. Těm nejlepším na konci stáže nebo v blízké budoucnosti stálé pracovní místo, a pro ty ostatní se jedná o zkušenost do dalšího profesního života. [18]

Na stejném principu jako stáže funguje tzv. **trainee program**, který organizace nabízejí studentům jako dlouhodobější práci na částečný úvazek nebo absolventům jako praxi na dobu maximálně jeden rok. Účastníci pracují zpravidla pod liniovým manažerem jako členové určitého týmu. Těm, kteří se osvědčí nejlépe během trainee programu, nabídne organizace práci na plný úvazek.

2.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je strategická záležitost. Cílem je vybrat nejlépe vyhovujícího uchazeče, aby splňoval předem stanovené požadavky, zapadl do kolektivu, byl dostatečně flexibilní v případě změn na pracovišti nebo změně pracovního místa, respektoval hodnoty organizace, podmínky na pracovišti, a u kterého je pravděpodobné, že zůstane v organizaci dlouhou dobu, aby nedocházelo ke zbytečné fluktuaci pracovníků, která znamená pro organizaci nadbytečné náklady. Organizace by měla vybírat pracovníky s ohledem na případné následnictví ve funkcích v budoucnosti, resp. aby nový pracovník byl motivován možným kariéřním postupem a organizace si průběžně zajišťovala pracovníky pro trvalé udržení pracovních míst.

Výběr by měl být organizován efektivně a nekomplikovaně, aby se nepoužívaly jednotlivé metody výběru zbytečně a bezdůvodně a nedocházelo k příliš byrokratickým procesům. Pracovníci organizace zabývající se výběrem by měli být dobře vyškoleni, aby celý proces od získávání po výběr nebyl příliš komplikovaný a netrávili tímto procesem příliš mnoho času. [3]

Předem je důležité uvést, že výběr je oboustranná záležitost, kdy nejen že organizace si vybírá svého pracovníka, ale i pracovník si vybírá svou organizaci, takže nadřazené nebo nepatřičné chování kohokoliv z organizace, s kým se uchazeč setká, není žádoucí pro její

reputaci na trhu práce. Uchazeč je často i zákazníkem organizace, takže špatná zkušenost ho může odradit od využívání služeb organizace nebo nakupování jejího zboží. [12]

Celý proces výběru doprovází určitá etika a je nutné dodržovat platné zákony (mimo jiné zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, v platném znění). Nesmí dojít k diskriminaci, např. k výběru pracovníka podle pohlaví, náboženského vyznání nebo sexuální orientace. Organizace často předem deklaruje, že osobní informace získané od uchazeče neposkytne třetím stranám a použije je výhradně pro potřeby pracovního náboru. Aby byl vybrán pracovník objektivně, musí se vybírat na základě schopností, nikoliv na základě osobních sympatií nebo příbuzných, přátelských či jiných vztahů. Trendem posledních let je výběr pracovníka především pro organizaci a pro konkrétní tým, nikoliv pouze pro pracovní místo [3].

Vytvoření stabilního týmu, v kterém panuje jednota a vzájemná podpora mezi pracovníky, vyžaduje určitý čas. Manažer by měl dbát na vybudování vzájemné důvěry, otevřené komunikace jak mezi pracovníky, tak s ním samotným (tzv. politika otevřených dveří), a v případě zadávání úkolů by měl dbát na to, aby cíl jednoho člena nebyl v konfliktu s cílem jiného člena týmu. Pokud se manažerovi povede vytvořit produktivní týmové prostředí, ovlivní to lepší pracovní výsledky celého týmu a tím pádem i výkonnost organizace. [10]

Tým se stává výkonnějším, pokud je složen z mladých i starších pracovníků. [6]

2.2.1 Předběžná fáze výběru

Zodpovědný manažer v předběžné fázi pečlivě analyzuje pracovní místo a podle toho zvolí kritéria výběru (např. vzdělání) a požadavky výběru (např. maturita), jež jsou bezpodmínečně nutné, doporučené a zvýhodňující pro získání pracovní pozice. Rozeznávají se tři úrovně kritérií výběru pracovníků: celoorganizační, úseková (úvarová) a kritéria příslušného pracovního místa¹⁰. U kritérií je nutné určit jejich spolehlivost a tzv. validitu, která určuje, do jaké míry se jednotlivá kritéria podílí na kvalitě pracovního výkonu.

¹⁰ Zdroj: Lewis, C.: *Employee Selection*. London, Hutchinson 1985

Manažer určí, jaké dokumenty musí uchazeč předložit, aby vůbec dostal šanci být pozván na výběrové řízení. Mezi tyto dokumenty zpravidla patří životopis, reference z předchozích zaměstnání, doklady o vzdělání a praxi, výpis z rejstříku trestů, motivační dopis a další osvědčení a doklady. Během výběrového řízení se doporučuje verifikovat klíčové informace, jelikož uchazeč s velkým zájmem o pracovní místo může lhát a to není pro organizaci žádoucí. Verifikace probíhá porovnáním informací získaných během výběrového řízení, případně přímým kontaktováním příslušných organizací, např. vysoké školy a organizace, kde uchazeč údajně studoval a následně pracoval. [3]

2.2.2 Vyhodnocovací fáze výběru

V následující vyhodnocovací fázi dojde přímo k výběrovému řízení, které se dělí na tyto kroky [3]:

- a) Zkoumání dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.
- b) Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v písemných dokumentech.
- c) Testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo pomocí assessment center (diagnostický program).
- d) Výběrový pohovor (interview).
- e) Zkoumání referencí.
- f) Lékařské vyšetření.
- g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- h) Informování uchazečů o rozhodnutí.

Málokdy se vybere uchazeč pouze na základě jednoho kroku, častější je kombinace více kroků vyhodnocovací fáze, aby se zvýšila pravděpodobnost správného výběru. Rozlišuje se tzv. kompenzační postup, vyřazovací postup a kombinace obou. U kompenzačního postupu musí uchazeč projít všemi předem zvolenými kroky a poté je vyhodnocen uchazeč s nejlépe vyhovujícími výsledky. U vyřazovacího postupu postupují uchazeči od jednoho kroku k dalšímu, pokud splní stanovená kritéria předchozího kroku výběru. [3]

Vztahy na pracovišti ovlivňují jak výkon, tak konkurenceschopnost organizace, proto je dnes často snaha popřít individualismus jednoho pracovníka ve prospěch celé skupiny. [5]

2.2.3 Metody výběru pracovníka

Metody výběru se volí na základě mnoha faktorů. Záleží na výši kvalifikace pracovního místa – čím kvalifikovanější a zodpovědnější pozice, případně manažerská pozice, tím větší důraz je kladen na správný výběr, čímž rostou organizaci náklady s tím spojené, protože chybná volba by měla dalekosáhlé důsledky na výkon celé organizace nebo její části. Kvalitu výběru lze zvýšit použitím více metod, jejich vzájemnou kombinací a verifikováním jednotlivých informací poskytnutých uchazečem během výběrového řízení. Konečné rozhodnutí by mělo záviset na více osobách, např. personalista, externí psycholog, budoucí nadřízený nového pracovníka, aby se předešlo zaujatosti nebo subjektivnímu výběru jednoho výběřčího.

Mezi hlavní metody výběru patří: [3]

- a) **dotazník** – především ve větších organizacích;
- b) **životopis** – oblíbená a univerzální metoda, doplňuje se **motivačním dopisem**;
- c) **testy pracovní způsobilosti** - doplňková metoda, patří sem např. testy inteligence, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti, skupinové metody výběru a méně používané testy, jako např. grafologie (rozběr písma), polygraf (detektor lži), testy integrity (čestnosti) a drogové testy nebo kamerové zkoušky;
- d) **assessment centrum**;
- e) **výběrový pohovor**.

Životopis – organizace určí, jestli požaduje volnou formu životopisu nebo strukturovaný životopis. Volná forma leccos vypoví o uchazeči, např. o jeho schopnosti vyjadřování a způsobu myšlení. Na druhou stranu strukturovaný životopis lze z pohledu personalisty vyhodnotit rychleji, takže se jedná o metodu méně náročnou na čas. Organizace často vyžaduje k životopisu přiložit motivační dopis na konkrétní pracovní pozici s cílem zjistit motivaci uchazeče a jeho zájem o danou pracovní pozici a organizaci.

Testy pracovní způsobilosti známé jako psychologické testy jsou doplňkovou metodou. Tato metoda může vyvrátit nebo potvrdit kvality pracovníka, které prezentuje v životopise nebo na pohovoru. Používají se na zjištění zručnosti u manuálních pracovníků, na ověření znalostí v konkrétním oboru nebo určení přesnější charakteristiky osobnosti u vedoucích pracovníků.

Assessment centrum je v České republice zatím nepříliš častá metoda výběru, která je vysoce validní, s čímž jsou spojené i vysoké náklady, a proto se tato metoda používá hlavně pro výběr manažerů a klíčových pracovníků. Assessment centrum ověřuje kvalitu uchazeče přímo v jeho budoucí roli. Uchazeč podstoupí sérii simulovaných situací, během kterých plní samostatně nebo skupinově úkoly, s nimiž se setká na cílové pracovní pozici. Metoda trvá několik hodin až tři dny, účastní se jí zpravidla pět až patnáct uchazečů, jejich výkon pozorují a vyhodnocují většinou personalisté, manažeři, případně externí odborníci. Metoda je náročná pro všechny zúčastněné, pozorovatelé musí být vyškoleni, aby dokázali sledovat a vyhodnocovat více činitelů u všech zúčastněných uchazečů najednou. Sleduje se interakce s ostatními uchazeči, reakce na situace, s kterými se pracovník při své práci setká, schopnost pracovat ve stresu, schopnost stanovení priorit, organizační schopnosti, schopnost komunikace atd.

Výběrový pohovor je nejpoužívanější a klíčovou metodou, jenž má za cíl „získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a o práci v ní, a posoudit osobnost uchazeče“. [3]

Pohovor je oboustranná záležitost, a proto i uchazeč by měl dostat prostor pro dotazy. Během pohovoru by se zástupce organizace, personalista nebo manažer, měl k uchazeči chovat uctivě, jelikož i zde se jedná o reputaci organizace.

Pohovory mají různé podoby [3]:

1. Podle množství a struktury účastníků:

- a. **Pohovor jeden na jednoho** se používá u méně kvalifikovaných pozic mezi uchazečem a budoucím manažerem obsazované pracovní pozice. Výhodou je otevřenost uchazeče, protože se necítí pod takovým tlakem jako v případě více osob, na druhou stranu je zde větší prostor pro subjektivní názor posuzovatele.
- b. **Pohovor před výběrovou komisí**, v které bývají 3 – 4 zástupci organizace, většinou se účastní manažer obsazované pozice, personalista, zkušený psycholog, případně vyšší nadřízený anebo současný pracovník obsazované pozice. Jelikož je zde více posuzovatelů, jedná se o objektivnější výběr než pohovor jeden na jednoho.
- c. **Postupný pohovor** se skládá ze série pohovorů jeden na jednoho. Jedná se o časově náročnější variantu pro zástupce organizace i pro uchazeče, která kombinuje dva předešlé typy pohovorů a kompenzuje jejich vzájemné nedostatky.

- d. **Skupinový pohovor** pozoruje chování jednotlivých uchazečů mezi sebou. Jedná se sice o časově méně náročný pohovor, ale oproti tomu je obtížnější na posuzování a řízení, aby některý uchazeč na sebe nestrhával příliš mnoho pozornosti nebo jí naopak neunikl.

2. Podle obsahu a průběhu:

- a. **Nestrukturovaný pohovor** není příliš validní, spolehlivou a objektivní metodou, jelikož pohovor zde nemá jasnou strukturu a hovor tak má tendenci stočit se mimo hlavní téma – výběr pracovníka. Nestrukturovaný pohovor může vysoce kvalifikované pracovníky odradit od ucházení se o práci v organizaci, protože svědčí o nepřipravenosti zástupce organizace na výběrové řízení. Na druhou stranu určitá neformálnost nestrukturovaného pohovoru může pomoci zjistit informace o uchazeči, na které by u strukturovaného pohovoru nedošlo.
- b. **Strukturovaný pohovor** je objektivní a efektivní metoda, která znamená pro všechny uchazeče stejné podmínky při výběru, takže nedává ani tolik možnosti na případné stížnosti kvůli subjektivnímu přístupu. Strukturovaný pohovor je obtížný na přípravu - má předem definované otázky, na které každý uchazeč musí odpovědět. Omezuje se tím význam konkrétního posuzovatele, jenž pohovor vede.
- c. **Polostrukturovaný pohovor** je metoda, která kombinuje výhody obou dvou předchozích pohovorů.

2.3 Přijímání a orientace pracovníka

Jedním z hlavních úkonů v rámci přijetí pracovníka je podepsání smlouvy, což je opět oboustranná záležitost, stejně jako výběr, takže pracovník může ve smlouvě vyjednávat změny. Personalista nebo jiný pracovník organizace, který má příjem nového pracovníka na starosti, by měl před projednáváním smlouvy ústně seznámit nového pracovníka s pracovním místem. V České republice jsou v mnoha organizacích používány standardizované smlouvy pro pracovníky napříč organizací, které jsou často nejednoznačné, stručné a obecné. V zahraničí se pracovním smlouvám obvykle věnuje více pozornosti, jsou podrobné, konkrétní, individuální a rozsáhlé, přesně vymezují pracovníkovy pravomoci, povinnosti a odpovědnost, čímž se předchází případným soudním sporům. [3]

Dalším krokem v procesu přijímání je začlenění pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení a vystavení podnikového průkazu. Pracovník obdrží potřebné vybavení

pro svou práci, které mu bude po dobu jeho práce zapůjčeno, případně i do osobního užívání, jako např. vstupní karta, mobilní telefon, notebook, služební auto. Při převzetí většinou podepíše dokument o převzetí, jenž bývá doplněn případnými sankcemi za poškození nebo ztrátu.

V přijímací den personalista představí nového pracovníka na pracovišti jeho nadřízenému manažerovi, který ho znovu seznámí s jeho právy a povinnostmi, předpisy organizace o bezpečnosti práce a o ochraně zdraví při práci. Pokud má nový pracovník dotazy, manažer mu je zodpoví. Aby se pracovník na novém pracovním místě cítil dobře a jeho výkon nebyl ovlivněn špatným psychickým rozpoložením hned od začátku jeho působení v organizaci, je vhodné ho povzbudit, dodat mu sebedůvěru a motivovat ho. V dalším kroku procedury přijímání manažer dovede pracovníka k jeho pracovnímu místu (stůl, kancelář, místo u stroje) a představí ho spolupracovníkům, z nichž v určitých případech vybere tzv. školitele, který bude novému pracovníkovi ze začátku v případě potřeby nápomocen a zároveň ho bude při práci kontrolovat.

Po přijetí pracovníka následuje orientace na novém místě, jenž končí okamžikem, kdy se pracovník adaptuje na nové prostředí, spolupracovníky, úkoly a cíle organizace a svou práci vykonává na požadovaný výkon. Rozlišuje se celoorganizační orientace, útvarová orientace a orientace na konkrétní pracovní místo. [3]

Orientace pracovníka a jeho identifikace s hodnotami organizace, pracovním místem a kolektivem ovlivňuje pracovníkovu motivaci a jeho pracovní výkon. Pokud k identifikaci pracovníka nedojde, může se stát, že sám odejde z organizace nebo bude propuštěn kvůli nedostačujícímu pracovnímu výkonu. Organizace by měla mít připravený propracovaný systém orientace a identifikace nových pracovníků, aby se předešlo zmíněným nežádoucím důsledkům. Klíčovou roli zde hrají nadřízení pracovníka, případně mentor nebo konzultant (*viz. kapitola 4.2.1*). [14]

V České republice se orientaci nového pracovníka někdy nevěnuje tolik pozornosti, jak by si zasloužila z důvodu rychlé a plynulé adaptace pracovníka v organizaci, takže nový pracovník je odkázán hlavně na informace od svých spolupracovníků. V některých organizacích probíhá tak, že nový pracovník dostane tiskové materiály (většinou v podobě brožury), v kterých má všechny potřebné informace, jenž si může nastudovat v klidu doma a později se k nim případně vracet. V brožuře jsou informace o organizaci (struktura, hodnoty, hospodářské výsledky, plány areálu), o pracovním místě, bonusech a odměnách, bez-

pečnosti práce, vztazích s odbory, a o zařízení organizace, které může pracovník využívat (zdravotnické zařízení, jídelny, zájmové a sportovní aktivity, mateřská škola). Brožura zajistí, že nový pracovník dostane i ty informace, na které zapomněl při přijímání personálista nebo manažer. Předchází se tak případným soudním sporům, např. v případě pracovního úrazu při nedodržení pokynů o bezpečnosti práce, protože pracovník byl díky brožuře náležitě poučen o bezpečnosti práce. [3]

2.4 Rozmíst'ování

Cílem rozmíst'ování je najít pro konkrétní pracovní místo pokud možno nejlépe vyhovujícího pracovníka, kterého má organizace k dispozici, a jenž splňuje v maximální možné míře kritéria tohoto pracovního místa. Rozmíst'ování je soustavná a strategická činnost, která významně ovlivňuje efektivitu organizace, spokojenost pracovníků v organizaci, tudíž i jejich fluktuaci a nutnost získávání nových pracovníků.

V dnešní době některé organizace používají metodu tzv. *tailoringu*, což znamená, že se pracovní úkoly „šijí“ na míru pracovníkovi podle jeho schopností. [3] Jedná se o flexibilní přístup přiřazování pracovních úkolů a míst pracovníkům, aby byl maximálně efektivně využit jejich potenciál.

V posledních letech se vžil také mezinárodní termín, tzv. *staffing*¹¹, což znamená formování pracovní síly organizace. *Staffing* zahrnuje rozmíst'ování, ale i vzdělávání a získávání, výběr, přijímání a orientaci pracovníků. [3]

Rozmíst'ování se rozlišuje podle mobility uvnitř a vně organizace. Vnější mobilita organizace má aktivní a pasivní stránku. V rámci mobility uvnitř organizace se realizuje povyšování a přeřazování na nižší funkci v rámci vertikální linie nebo převádění na jinou práci nebo pracoviště v rámci horizontální linie: [1]

¹¹ *Staffing* znamená česky obsazování pracovních míst.

1. Vnitřní mobilita

- a. Povýšování** znamená pro pracovníka získání důležitější pozice v hierarchii organizace, na které bude mít zpravidla více práce, zodpovědnosti, významu a často i vyšší odměnu. Mnoho pracovníků je motivováno povýšením a jsou schopni kvůli povýšení dlouhodobě pracovat výkonněji, než požaduje jejich pracovní pozice. Lidově se jim říká „kariéristi“, což je výraz vystihující jejich touhu po povýšení. Povýšování probíhá buď direktivním rozhodnutím manažerů organizace, kdy vyberou konkrétního pracovníka a povýší ho na nové pracovní místo, nebo pomocí klasického výběrového řízení, kdy nabídnou pozici všem stávajícím pracovníkům uvnitř organizace, kteří splňují požadavky na vyšší pracovní místo. Druhý přístup je sice časově a organizačně náročnější, ale je považován za spravedlivější a transparentnější, jelikož dává všem rovné šance a zároveň omezuje vliv kvality osobních kontaktů se svým nadřízeným, jenž hraje v povýšení významnou roli.
- b. Přearozování** na nižší funkci v hierarchii organizace je čistě direktivní rozhodnutí, ke kterému je organizace donucena z důvodu neplnění norem pracovního výkonu pracovníkem. Tato činnost je pro pracovníka nepříjemná a proto by se organizace měla snažit rozhodovat o přearozování na nižší funkci na základě kvalitního a spravedlivého hodnocení pracovního výkonu práce (*viz. kapitola 3.1*). Považuje se za vhodné pracovníkovi vše náležitě vysvětlit, aby se necítil organizací ukřivděn a nepomlouval mezi ostatními pracovníky nebo vně organizace rozhodnutí manažerů o jeho přearozování, což by vytvářelo negativní pověst organizace. Ke změně negativního myšlení na pozitivní je totiž potřeba zhruba pětikrát více energie, než naopak, proto je důležité negativním náladám předcházet. [4]
- c. Převádění** na jinou práci nebo pracoviště se myslí přesun po horizontální linii, což znamená, že pracovník zůstane na stejné úrovni v hierarchii organizace, jeho pracovní náplň bude víceméně stejná a bude mít stejné kompetence i zodpovědnost jako na předešlém pracovním místě. Důvodem může být zrušení či přesun určité části organizace nebo nespokojenost pracovníka v dané části organizace. Pokud se část organizace ruší, je převedení na jinou práci nebo pracoviště jedinou možností, jak předejít propouštění pracovníků. Pokud dojde k přesunu pracoviště na jinou lokalitu a organizace má zájem, aby pracovník zůstal pracovat na daném pracovišti, je vhodné, aby mu pomohla s hledáním

a vybavením nového bydlení, náhradami na dopravu kvůli dojíždění za rodinou a přáteli.

2. **Vnější mobilita** - z pohledu vnější mobility má rozmíst'ování svou aktivní a pasivní stránku [3]:
 - a. **Aktivní stránka** zahrnuje proces získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků, což jsou činnosti týkající se obsazování volného pracovního místa (*viz. kapitola 2*).
 - b. **Pasivní stránka** zahrnuje různé formy ukončování pracovního místa:
 1. **Penzionování** může organizace ovlivnit pouze časově. Po dohodě s pracovníkem může organizace odložit odchod do důchodu nebo pracovník může jít do důchodu předčasně, ovšem v mezích zákona¹². Jedná se většinou o starší zkušené pracovníky, kteří jsou většinou ve vedoucích funkcích. Organizace by měla pečlivě zvážit, jestli si ponechá starší pracovníky, kteří by sice podle zmíněného zákona¹² již mohli odejít do důchodu, ale na druhou stranu mají schopnosti a energii ještě nadále kvalitně pro organizaci pracovat. Na druhou stranu tento přístup omezuje kariérní postup pro mladší pracovníky, kteří mohou být touto strategií demotivováni zůstat v organizaci, jelikož nepocít'ují možnost kariérního růstu v situaci, kdy na vyšších místech zůstávají staří pracovníci, kteří by už měli jít teoreticky do důchodu.
 2. **Odchod do invalidního důchodu** – organizace nemůže příliš ovlivnit, jelikož se jedná o nepředvídatelný úraz nebo nemoc.
 3. **Úmrtí** – organizace nemůže ovlivnit.
 4. **Rezignace** – dobrovolný odchod pracovníka z organizace, jenž lze jen stěží ovlivnit. Organizace může pracovníka přesvědčit povýšením, zvýšením odměny, benefitů, přeřazením na jiné pracovní místo nebo pracoviště.
 5. **Propouštění** je činnost kompletně v kompetenci organizace. K propouštění dochází buď z důvodu nadbytečnosti pracovníků nebo z důvodu snižování stavů, což může být důsledek zrušení určité části organizace, akvizice jiné společnosti, outsourcingu atd. K propuštění může dojít také porušením pracovní smlouvy pracovníkem, neplněním pracovních povinností anebo porušením pracovní

¹² Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění.

kázně. Propouštění musí probíhat podle platného zákona¹³. Pokud dochází k propouštění z důvodu snižování stavů, mělo by se propouštět selektivně (vyžaduje spravedlivé hodnocení pracovního výkonu, což poslouží jako pádný argument k propuštění, viz. kapitola 3.1), nikoli plošně, jelikož to kazí reputaci organizace na trhu práce. Aby pověst organizace utrpěla co nejméně, měla by se organizace chovat k propuštěným pracovníkům s respektem, eventuálně jim pomoci najít nové pracovní místo a vyplatit jim odstupné (jehož minimální výše je stanovena zákonem). Nabídka odstupného může pracovníky motivovat k dobrovolnému odchodu – většinou jde o pracovníky, kteří chtějí začít např. podnikat nebo si chtějí najít nové pracovní místo a odstupné jim finančně pokryje období, než ho získají. Plošné propouštění poukazuje na neschopnost vedení organizace zajistit pracovní místa pro své pracovníky a proto se některé organizace dokonce zavazují, že nebudou propouštět kvůli nedostatku míst, čímž zlepšují svou image na trhu práce. Organizace může udělat určitá opatření, aby se vyhnula propouštění, např. zkrátit pracovní dobu, přesčasy, omezit outsourcing a prověřit nutnost využívání externích pracovníků.

2.5 Působení nového pracovníka v organizaci

Při přijetí nového pracovníka vždy hrozí, že nenaplní očekávání zaměstnavatele nebo že např. nezapadne do kolektivu, přestože se při přijímacím procesu jevil jako nejvhodnější kandidát. Nastávají i situace, kdy během zkušební doby (v případě, že je specifikovaná v pracovní smlouvě) noví zaměstnanci vyvíjejí značné úsilí, aby se zaměstnavateli zalíbili svým pracovním výkonem i chováním, ale jakmile skončí zkušební doba, své úsilí postupně polevují a pracovní výkon postupně snižují, až se dostanou pod hranici pracovního výkonu, kterou je zaměstnavatel ještě ochoten akceptovat. Aby organizace dlouhodobě motivovaly nové i stávající zaměstnance ke stabilnímu pracovnímu výkonu, nedávají jim v některých případech (alespoň během několika prvních let strávených v organizaci) smlouvu na dobu neurčitou, ale pouze na dobu určitou, obvykle na jeden rok a kratší. Díky tomu zaměstnanci cítí nejis-

¹³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

totu, jelikož pracovní smlouva jim nemusí být prodloužena. Chtějí-li získat smlouvu i na další období, musí pracovat se stabilním pracovním výkonem a usilovat o co nejkvalitněji odvedenou práci, aby se organizace nerozhodla najít si za ně náhradu. Organizace si neprodloužením smlouvy udržuje možnost ukončit s pracovníkem pracovní vztah bez nároku na odstupné.

Pracovní atmosféru na pracovišti vytváří mimo jiné kvalita charakterových vlastností jednotlivých pracovníků. Je nutné vyhnout se výběru tzv. *kreténů*, jak pojmenoval doktor Robert Sutton ze Stanfordské univerzity manažery, kteří se chovají jako tyran, despotové a šikanují své podřízené. Přes veškerou snahu nenašel výstižnější pojmenování, jelikož pouze výraz *kretén* evokuje emoce s takovým člověkem spojené. V přítomnosti *kreténa* je na pracovišti špatná atmosféra, pracovníci pociťují strach, vyhoření a demotivaci, sabotují práci v jeho nepřítomnosti a projevuje se to na jejich celkové psychické pohodě v práci i v soukromí. Zvyšuje se fluktuace pracovníků v organizaci a jejich absence. Pracovníci se vyhýbají kontaktu s nadřízeným *kreténem*, nesdělují mu úplnou pravdu nebo mu podávají špatné informace, což ho omezuje v objektivním řízení. Nadřízení *kreténa* musí podobným situacím čelit a řešit je, čímž ztrácí mnoho času. Nákaza *kreténem* se přenáší na ostatní a pokud má *kretén* pravomoc vybírat nové pracovníky, má tendenci vybírat pracovníky jemu podobné. Pokud jedná se o zákazníky, je pravděpodobné, že se jeho negativní vlastnosti projeví, což má další důsledky pro organizaci v eventuální ztrátě zákazníků a vytváření špatné reputaci celé organizace. Vliv *kreténa* znamená pro organizaci z dlouhodobého hlediska mnoho nákladů a snižuje výkonnost ostatních pracovníků a potažmo celé organizace. [4]

3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Pracovní výkon pracovníků je stěžejním smyslem personální práce a přímo ovlivňuje výkonnost organizace. Řízení a vyhodnocování pracovního výkonu se snaží o udržení pracovního výkonu v požadovaných mezích. Pokud by manažeři pracovní výkon systematicky neřídili, nekontrolovali, nemotivovali by své podřízené pracovníky a ani by jim neposkytovali zpětnou vazbu za odvedenou práci, lze předpokládat, že by jejich pracovní výkon mohl začít upadat. Snahou by mělo být pracovní výkon zvyšovat a zefektivňovat za podmínek, které nebudou mít negativní vliv na psychiku a zdraví pracovníků.

Řízení pracovního výkonu zahrnuje vytváření úkolů, vzdělávání a rozvoj pracovníků. Tyto tři činnosti jsou na sobě závislé především u kvalifikovaných pozic, jelikož v dnešním světě inovací a informací, jenž vytváří konkurenční výhodu, je nutné se neustále vzdělávat a zdokonalovat (rozvíjet se), aby si organizace přinejmenším udržela svou pozici na trhu. Přístup k pracovnímu výkonu je tedy u kvalifikovaných pozic flexibilnější a hůře měřitelný než u dělnických pozic. Předpokladem úspěšného měření výkonu je stanovení kritérií, které vycházejí z analýzy pracovního místa. Kritéria by měla být měřitelná, aby se omezila subjektivita hodnocení výkonu a bylo možné výkon měřit v čase i ho porovnávat mezi pracovníky. Lze totiž předpokládat, že různí hodnotitelé budou mít na stejného pracovníka jiný posudek, což vede u pracovníků k pocitu nespravedlnosti a hodnocení je poté kontraproduktivní. Mezi univerzální kritéria patří kvantita, kvalita a včasnost plnění. [3]

Pro úspěšné řízení pracovního výkonu je vhodné, aby organizace měla snahu omezit faktory, jenž mají vliv na pracovní výkon, ale pracovník je nemůže ovlivnit. Patří sem nedostatek informací ze strany vedení, nedostatečná spolupráce spolupracovníků, nehody nezpůsobené pracovníkem, nedostatky ve vzdělání, atd. Pokud se organizace nesnaží o zlepšení pracovního prostředí, potřebného vybavení a o odstranění faktorů negativně ovlivňujících pracovní výkon pracovníků, který bude pravidelně hodnocen špatně (např. kvůli pomalé spolupráci s jinou částí organizace nebo kvůli porouchanému počítači), dojde k demotivaci pracovníka a zhorší se jeho vztah k organizaci.

Konkurenceschopnost organizace souvisí i se vztahy mezi pracovníky a jejich ochotou i snahou o vzájemnou spolupráci. Impuls rozvíjet kulturu spolupráce musí vycházet z vedení, které by mělo jít příkladem svým podřízeným. Podpora vzájemné spolupráce je důležitým úkolem manažerů, kteří by se o to měli snažit uvnitř i vně organizace. [5]

Zdravá soutěživost mezi pracovníky je samozřejmě motivující, avšak přehnaná soutěživost nebo snaha zalíbit se za každou cenu manažerovi snižuje celkový výkon organizace.

3.1 Hodnocení pracovního výkonu

K řízení pracovního výkonu patří i zpětná vazba za odvedenou práci, resp. hodnocení, které obvykle provádí bezprostřední nadřízený pracovníka (nejčastěji liniový manažer), výjimečně i podřízený. Aby se omezilo subjektivní hodnocení, může se účastnit hodnocení i nadřízený bezprostředního nadřízeného nebo lze hodnotit kolektivně. V určitých případech se používá i sebehodnocení, jenž má smysl použít jen u zodpovědných pracovníků. Některé organizace, které kladou důraz na vztah se zákazníkem a jeho spokojenost, dávají možnost svým zákazníkům hodnotit služby organizace a zástupce organizace, se kterými přišli do styku. Jednou z časově náročnějších variant hodnocení je assessment centrum, jenž se používá hlavně u manažerských pozic, stejně tak jako třistašedesátistupňové hodnocení, které je náročné z hlediska vynaloženého času a zapojení velkého množství spolupracovníků (*viz. kapitola 3.1.1*).

Nejdále v hodnocení ze strany zákazníků došel Radim Jančura, majitel české firmy Student Agency, který veřejně poskytuje své číslo na svůj mobilní telefon, aby ho zákazníci mohli kdykoli informovat se svými zákaznickými zkušenostmi [19].

Pokud pracovník splní nějaký náročný úkol, měl by jeho nadřízený využít situace, pochválit ho alespoň slovem, aby pracovník pocítil zadostiučinění a byl nadále motivován udržovat si svou výkonnostní laťku a v lepším případě ji nadále zvyšovat.

Personální pracovníci se hodnocení neúčastní, pokud se nejedná o organizaci s maticovou strukturou. Běžně vykonávají organizační, odbornou a kontrolní funkci, spolu s manažery navrhují metody a hodnotící kritéria, vypracovávají formuláře, normy pracovního výkonu a další podpůrné dokumenty, školí nebo zařizují školení pro manažery, dohlíží na dodržování zákonů a archivují záznamy o hodnocení. [3]

3.1.1 Metody hodnocení

Metody hodnocení a kritéria měření pracovního výkonu je vhodné průběžně vyvíjet a flexibilně přizpůsobovat novým zkušenostem. Používá se několik metod hodnocení, které se vybírají podle konkrétní pracovní pozice, času a výše finančních zdrojů k tomu určených: [3]

- a) **Hodnocení podle stanovených cílů** – při hodnocení manažerů a specialistů
- b) **Hodnocení na základě plnění norem** – nejčastěji se používá pro hodnocení výrobních dělníků; výhodou metody je hodnocení podle objektivních měřítek.
- c) **Volný popis** – univerzální, ale subjektivní metoda používaná u manažerů a tvůrčích pracovníků.
- d) **Hodnocení na základě kritických případů** spočívá v bezprostředním pozorování pracovníka hodnotitelem, což vyžaduje hodně času, pozornosti a pro pracovníka může být tato metoda krajně nepříjemná.
- e) **Hodnocení podle stupnice** hodnotí jednotlivé aspekty zvlášť.
- f) **Checklist**¹⁴ – posuzují se jednotlivé formulace týkající se pracovníka, které mohou mít různou váhu; odpovídá se na ně zpravidla ano či ne; časově náročná metoda.
- g) **Metoda BARS** (*Behaviorally Anchored Rating Scales*)¹⁵ je obdoba checklistu, ale zaměřuje se na typ chování předurčující efektivní pracovní výkon; na přípravné fázi se podílejí i pracovníci, kteří pracují na hodnocené pozici, díky čemuž je metoda časově náročná.
- h) **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** – porovnává se výkon mezi pracovníky, někdy se uvádí na společné nástěnce nebo tabuli, tzv. *scoreboard*¹⁶.
- i) **Assessment centrum** – výhoda této metody spočívá v komplexním posouzení; hodnotí se v uměle vytvořených podmínkách, což je nevýhoda, protože se ne-posuzuje samotná práce; používá se převážně u hodnocení manažerů. Náročná a drahá metoda.
- j) **Třistašedesátistupňové hodnocení** – je komplexní metoda, která se vzhledem ke své časové náročnosti a snaze zapojit velký počet osob používá hlavně u hodnocení manažerů. Název vychází z předpokladu, že se hodnocený pracovník hodnotí ze všech stran – ze strany nadřízených, podřízených, pracovníků na stejné úrovni v hierarchii organizace, personalistů, případně zákazníků a externích expertů. Vedení organizace může využít i jednodušší variantu třistašedesátistupňového hodnocení,

¹⁴ *Checklist* znamená česky kontrolní seznam.

¹⁵ *Behaviorally Anchored Rating Scales* znamená česky behaviorálně zakotvené hodnotící váhy.

¹⁶ *Scoreboard* znamená česky výsledková tabule.

pokud má zájem zjistit případné problémy týkající se manažerů nebo řadových pracovníků. Jednodušší varianta spočívá v tom, že např. jednou ročně se kdokoli může anonymně vyjádřit k práci kohokoli v organizaci včetně svého nadřízeného. Aby byla metoda úspěšná a pracovníci se do ní zodpovědně zapojili, je nutné jim cíle a průběh hodnocení důkladně vysvětlit, případně zodpovědět na jejich dotazy. [9]

Cílem zpětné vazby neboli hodnocení, je stimulovat pracovní výkon. Průběžné a systematické hodnocení má vliv na mnoho dalších personálních činností, což zvyšuje význam hodnocení jako takového: [3]

- a) odměňování pracovníků – např. bonusy a výše mzdy či platu tam, kde odměna závisí na výkonu;
- b) rozmisťování - povýšení, přesun na jiné pracovní místo nebo do jiné části organizace, propuštění;
- c) vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- d) potřeby pracovníků;
- e) motivaci;
- f) redesign pracovních míst a z toho plynoucí personální plánování.

3.1.2 Předání výsledků hodnocení pracovníkovi

Výsledky hodnocení se předávají pracovníkovi nejčastěji při rozhovoru k tomu určenému, jenž bývá formální nebo neformální. Formální rozhovor probíhá systematicky a většinou v pravidelných intervalech podle předem stanoveného scénáře a s předem stanoveným termínem, takže se pracovník může na rozhovor připravit. Neformální rozhovor je intuitivní, krátký a neplánovaný formou připomínky k právě vykonávané činnosti. Rozhovor by měl splňovat určité předpoklady, aby nebyl kontraproduktivní.

Důležitá je otevřená komunikace v přátelském tónu bez osobních urážek a poznámek, hodnotí se pracovní výkon, vztahy se spolupracovníky, zákazníky a dalšími osobami, s kterými přijde pracovník do styku, nikoliv úsilí, osobnost pracovníka nebo účes, politické názory apod. Hodnotitel by měl pracovníkovi vysvětlit, že se jedná o pomoc a společnou snahu zlepšit efektivitu pracovníka a jeho výkon. Hodnotitel by měl pracovníka s dostatečným předstihem informovat a předat mu eventuelně materiály týkající se měření jeho pracovního výkonu, aby se mohl pracovník na hodnocení připravit. Na hodnotící pohovor by měl být dostatek času v klidném a příjemném prostředí, kde nebudou zúčastnění

nikým a ničím rušení. Doporučuje se, aby seděli vedle sebe, protože to zabrání nadřazenosti hodnotitele a pracovník tak přijme kritiku lépe, k čemuž pomůže i pochvala hodnotitelem jako začátek hovoru. Hodnocený pracovník by měl dostat šanci se vyjádřit k hodnocení, ale eventuelní diskuze by neměla sklouznout k vymlouvání se pracovníka. [3]

3.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Dnešní doba je charakteristická rychlým vývojem a častými změnami, a proto si pracovníci nevystačí po celou dobu produktivního věku s poznatky, jež získali během přípravy na povolání (učiliště, střední nebo vysoká škola). Požadavky na jejich znalosti a dovednosti se mění, a pokud chtějí pracovníci zůstat atraktivními na trhu práce, musí se často i sami doškolovat, vzdělávat a rozvíjet své schopnosti, znalosti a dovednosti. Stejný princip platí pro organizace, které mají snahu vzdělávat a rozvíjet potenciál svých pracovníků, chtějí-li zůstat konkurenceschopnými. [3]

Vzdělávání a rozvoj pracovníků souvisí s personálním plánováním, kdy si organizace vychovává pracovníky pro nástupnictví ve funkcích a pro konkrétní pracovní místa, takže není tolik závislá na vnějším trhu práce. Cílené a systematické vzdělávání zvyšuje nejen výkonnost pracovníků, ale formuje i jejich osobnost, což může mít příznivý vliv na mezilidské vztahy a celkovou spokojenost pracovníků v organizaci. Míra podpory vzdělávání v organizaci svědčí o její kultuře a kvalitě péče o pracovníky. Některé organizace si potřebu vzdělávání uvědomují natolik, že propagují své vzdělávací programy na trhu práce, aby oslovili potenciální uchazeče, a často i přispívají svým stávajícím pracovníkům na vzdělání dle jejich výběru (jazykové kurzy, počítačové kurzy apod.).

Často dávají impuls ke vzdělání přímo řadoví pracovníci, organizace jim k tomu ale musí dát prostor. K identifikaci potřeby vzdělávání ze strany pracovníků se používají např. hromadné dotazníky, ve kterých jim jsou nabídnuty konkrétní možnosti vzdělávání a zároveň se jim dá možnost podat vlastní návrhy na vzdělání v oblastech, v kterých sami pociťují rezervy. Pro pracovníky se jedná o benefit, který zvyšuje jejich cenu na trhu práce, v organizaci i mimo ni, vzrůstá jejich spokojenost v organizaci a tím i jejich výkon. [3]

Vzdělávání vyžaduje úzkou spolupráci manažerů s personálními pracovníky, kteří kontrolují a organizují vzdělávání. Manažeři, jež jsou často v roli vzdělavatele, jsou rozhodující-

cími články, kteří analyzují a identifikují potřebu vzdělávání u svých pracovníků, rozhodují o metodě vzdělávání a kdo bude vzděláván. [3]

Při vypracování vzdělávacího plánu by si jeho tvůrce měl zodpovědět tyto otázky: [3]

1. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
2. Komu?
3. Jakým způsobem?
4. Kým?
5. Kdy?
6. Kde?
7. Za jakou cenu, s jakými náklady?
8. Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?

Vzdělání je těžko kvantifikovatelné a těžko se vyhodnocuje. Používají se např. testy znalostí nebo pozorování vzdělavatele během vzdělávacího procesu, jenž je ale do jisté míry subjektivní.

3.2.1 Metody vzdělávání uvnitř organizace

Na pracovišti se používá mnoho metod, které zvolí manažer na základě konkrétních potřeb pracovníků: [3]

1. **Instruktaž při výkonu práce** je většinou jednorázový zácvik nového pracovníka, během něhož se vytváří osobní vazba mezi pracovníkem a školitelem (zkušený pracovník nebo bezprostřední nadřízený manažer). Nevýhodou je nedostatečný klid na pracovišti.
2. **Coaching** (často používá počeštěný výraz „koučing“) je dlouhodobé a periodické instruování včetně kontroly a směřování pracovníka k požadovanému pracovnímu výkonu, jenž provádí bezprostřední nadřízený manažer nebo externí vzdělavatel. Pokud koučuje manažer, vytváří se mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho nadřízeným úzká vazba, což může pomoci k plnění dlouhodobých výkonových cílů.
3. **Mentoring** je metoda podobající se koučingu, ale pracovník si vybírá svého mentora sám. Mentorem je zkušenější pracovník, který nabídku může přijmout, ale taky nemusí. V některých případech se i sám mentor nabídne pracovníkovi. Mentor se oproti coacherovi stává patronem pracovníka, jeho osobním vzorem

a rádcem. Svou roli zde oproti coachingu hraje osobní iniciativa pracovníka a proto může mít tato metoda lepší výsledky než coaching. Na druhé straně hrozí špatný výběr mentora, kdy pracovník upřednostní vlivnou osobu, která by mu mohla pomoci v kariérním postupu, namísto zkušeného pracovníka, který by mu předal více zkušeností na dané pracovní pozici.

4. **Counselling** smazává rozdíly mezi nadřízeným a podřízeným. Counselling spočívá ve vzájemné a rovnocenné konzultaci. Je potřeba držet se tématu, aby nedošlo ke zbytečné časové ztrátě, a aby konzultace nesklouzla k osobním konfliktům nebo prosazování názoru nadřízeným pracovníkem z pozice vedoucího. Při counsellingu dochází k obohacování obou stran.
5. **Asistování** je dlouhodobá asistence vzdělávaného pracovníka zkušenému pracovníkovi. Vzdělávaný pracovník mu asistuje během jeho práce a postupně přibírá více a více úkolů, až je schopen vykonávat veškeré povinnosti týkající se dané pozice sám. Hrozí, vzdělávaný pracovník získá od zkušeného pracovníka i jeho špatné návyky. Používá se u dělnických profesí i ve vedoucích funkcích, kde pracovník získává předpoklady pro nástupnictví ve funkci.
6. **Pověření úkolem** je podobná metoda jako asistování, ovšem s tím rozdílem, že vzdělávaný pracovník dostane na starosti úkol, který pod dohledem vzdělávajícího manažera samostatně plní. Výhodou je podpora samostatnosti a rozhodování.
7. **Rotace práce** se používá k seznámení nových pracovníků s organizací nebo k výchově budoucích manažerů. Metoda spočívá ve vystřídání více částí organizace, v nichž pracovník plní jednotlivé úkoly. Výhodou je komplexní poznání organizace, tudíž vzdělávaný pracovník pozná její fungování v širších souvislostech.
8. **Pracovní porady** jsou organizačně jednoduchou skupinovou metodou, avšak je vhodné vymezit časový prostor, jenž bude pro poradu k dispozici. Na poradách se pracovníci seznamují s problémy, řešeními a úkoly i jiných částí organizace, mohou se k daným otázkám vyjadřovat a zvyšuje to tak jejich povědomí o celé organizaci, což pomůže i k budování vztahů napříč jednotlivými částmi organizace a k identifikaci s hodnotami a cíly organizace.

Některé organizace využívají metodu pověření úkolem k výběru pracovníků z řad studentů posledních ročníků vysokých škol v rámci absolvování placené letní stáže v organizaci. Na začátku stáže studenti dostanou svěřený úkol, jenž během zhruba deseti týdnů musí

pod dohledem pracovníků organizace dokončit a následně výsledky své práce prezentovat vedení organizace. Ti nejlepší dostanou nabídku stálého pracovního místa v organizaci. Často je pověření úkolem kombinováno s rotací práce, aby si organizace ověřila flexibilitu potenciálního pracovníka a jeho identifikaci s hodnotami a cíly organizace.

3.2.2 Metody vzdělávání vně organizace

Vzdělávání vně organizace se zpravidla provádí hromadně oproti vzdělávání uvnitř organizace, mimo jiné z důvodu efektivity a snížení nákladů. Patří sem především tyto metody: [3]

- a) **Přednáška** představuje pasivní vzdělávání založené na poskytování faktů a znalostí skupině posluchačů.
- b) **Přednáška se skupinovou diskuzí (seminář)** oproti přednášce aktivně zapojuje účastníky do diskuze o jednotlivých problémech, je ovšem náročná na moderování.
- c) **Demonstrování určité činnosti** názorně poskytuje jak znalosti, tak dovednosti. Výhodou je praktické vyzkoušení činnosti skupinou pracovníků.
- d) **Případové studie** jsou oblíbenou, avšak organizačně náročnou metodou, jenž se používá především pro manažery a tvůrčí pracovníky. Jednotlivci nebo skupina provádějí studii na konkrétní problém, analyzují ho a navrhnou řešení. Tato metoda podporuje analytické a tvůrčí myšlení.
- e) **Workshop** je metoda vycházející z případové studie, ale klade důraz na týmovou spolupráci, jenž se touto metodou rozvíjí.
- f) **Brainstorming** je relativně rychlá tvůrčí metoda, která efektivně nachází nová řešení daného problému. Jednotlivci ve skupině představí svá řešení problému a během následující diskuze, skupinového rozvíjení a kombinování jednotlivých nápadů (řešení) postupně dojdou k nejlepšímu řešení.
- g) **Simulace** je náročná metoda na přípravu, během které účastníci řeší sérii simulovaných situací z praxe. Metoda učí manažery vyjednávat a rozhodovat se.
- h) **Hraní rolí (manažerské hry)** rozvíjejí praktické schopnosti pracovníků, jejich sociální vlastnosti a ovládání emocí. Ve své hrané roli řeší úkoly podle předem daného scénáře a mají možnost více či méně dotvářet svou roli. Jedná se opět o organizačně náročnou metodu.
- i) **Assessment centrum** je oblíbená, ale drahá metoda. Používá se i při výběru pracovníků nebo při hodnocení jejich výkonu (viz. kapitola 3.1.1). Assessment centrum je

kombinací případové studie, simulace a hraní rolí, během něhož si účastník zkouší jednotlivé úkoly manažera. Zkoumá se schopnost zvládat stres, rozhodovat se a řešit problémy, které mají často již předem stanovené optimální řešení a rozhodnutí, s kterými se konfrontují řešení a rozhodnutí účastníka, čímž se učí.

- j) **Adventure training/learning** někdy nazývané také „adventure education“, učí manažery formou zábavné hry a pohybových aktivit často spojenými i se sportovním výkonem v přírodě. Přestože pro některé účastníky se jedná spíše o aktivní a zábavnou rekreaci, jedná se o efektivní metodu. Rozvíjejí se schopnosti vedení, delegování úkolů, orientace, koordinace, kolektivního řešení úkolů atd. Po ukončení hry probíhá diskuze o případných lepších řešeních problémů a o schopnostech, které účastníci během hry získali. Pohybové aktivity je vhodné zvolit s ohledem na věk účastníků, někdy je nutné vyvrátit účastníkům obavy ze zesměšnění.
- k) **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** je časově efektivní interaktivní metoda s okamžitou zpětnou vazbou, jenž lze využívat individuálně i hromadně, a dokonce umožňuje komunikaci se vzdělavatelem na dálku, takže díky moderním komunikačním technologiím se mohou dohromady vzdělávat osoby ze všech kontinentů najednou.

4 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování je jeden z nejefektivnějších způsobů, jak motivovat pracovníky k vysokému a kvalitnímu pracovnímu výkonu. Každá organizace jako individuální celek má jiný systém odměňování, který by se měl odvíjet od kvality a množství vykonávané práce a podílu pracovníka na celkovém splnění cílů organizace. Pro organizaci může odměňování sloužit jako konkurenční výhoda. Výše a typy odměn jsou ovlivněny vnějšími vlivy, jako např. úroveň zdanění, úroveň odměňování u konkurenčních organizací a ve stejném odvětví, regionu nebo státě nebo index životních nákladů v daném území. [3]

Organizace by se měla snažit o spravedlivé odměňování založené na transparentním hodnocení pracovního výkonu pokud možno bez subjektivních vlivů (*viz. 3.1*), aby se předešlo závistí mezi pracovníky, která škodí atmosféře na pracovišti, a má průkazné finanční dopady související s výkonem organizace. Závist odvádí pracovníkovu pozornost od práce, a snižuje jeho výkonnost. Závist v pracovníkovi může vzniknout např. povýšením jeho kolegy a pracovník potom může dlouhodobě podkopávat jeho autoritu a sabotovat jeho myšlenky. V některých případech to může vést až k propuštění pracovníka nebo osoby, jenž je předmětem kolektivní závisti. V takové situaci vznikají organizaci další náklady spojené se získáváním, výběrem a orientací nového pracovníka a stabilizací pracovního týmu. [11]

4.1 Hlavní cíle odměňování

Efektivnost odměňování ovlivňuje i výkonnost organizace a její konkurenceschopnost na trhu práce a proto by si měla organizace položit otázky, jestli bude odměňovat pracovníky za odpracovaný čas nebo za splnění jednotlivých úkolů, jaké nabídne jim benefity, možnosti kariérního růstu, peněžní odměny, prémie (podíl na zisku celé organizace, třináctý plat, odměna za dokončení náročného úkolu, apod.). Některé organizace dokonce odměňují pracovníky za odpracování plného fondu pracovní doby, čímž snižují absenci pracovníků a zvyšují jejich produktivitu. [15]

Odměňování ovlivňují vnější faktory, které pracovník nemůže ovlivnit. Z toho vyplývá, že odměňování je náročná disciplína, která má ale velký vliv na získávání a udržení pracovníků v organizaci, jejich motivaci k práci a tím pádem i výkon celé organizace.

Hlavní cíle odměňování: [1]

- a) odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit;
- b) odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí;
- c) odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- d) vytvářet kulturu výkonu, aby ho pracovníci chápali jako svou přednost;
- e) motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- f) pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- g) vytvářet procesy celkového odměňování, které uznávají význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn;
- h) vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu;
- i) propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků;
- j) fungovat spravedlivě
- k) uplatňovat odměňování rovným způsobem v porovnání s jinými organizacemi, relace mezi jednotlivými pracemi musejí být měřeny a posuzovány tak objektivně, jak je to jen možné, a za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná mzda či plat;
- l) fungovat důsledně – rozhodnutí o odměně nesmějí být závislá na libovůli a nesmějí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v různém čase;
- m) fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně

4.2 Stanovení výše odměny

S odměňováním souvisí hodnocení práce, jenž je podobné hodnocení pracovního výkonu, ale s tím rozdílem, že se nehodnotí pracovník, ale pracovní místo jako takové – jeho hodnota pro organizaci. Cílem je určit rozpětí peněžní odměny za jednotlivá pracovní místa, které se odvíjejí od předem stanovených kritérií a faktorů – náročnost práce, zodpovědnost v rámci organizace, požadavky na pracovníka, obtížnost získání pracovníka pro toto pracovní místo na trhu práce, podíl na plnění cílů organizace apod.

Mezi nejpoužívanější metodu hodnocení práce patří tzv. bodovací metoda, jenž vytváří bodové stupnice pro různé typy prací, např. výrobní nebo administrativní. Pro každou stupnici se nejprve vybere klíčová práce, od které se bude odvíjet hodnocení. Poté se určí tzv. placené faktory, což jsou kritéria a požadavky práce, za které je organizace ochotna platit. Z důvodu preciznějšího hodnocení se faktory dále dělí na subfaktory

a stupně, které mají definovanou bodovou hodnotu, jenž se odvíjí od jejich relativní důležitosti. Po dokončení stupnice se stanoví celkový počet bodů pro klíčové práce, jenž mají stanovený plat/mzdu podle mzdového tarifu organizace.

Vytvoření stupnice je časově náročné, ale jakmile se jednou vytvoří, je už poměrně jednoduché i rychlé ohodnotit ostatní práce odvíjející se od klíčových prací a stanovit za ně plat/mzdu. Celkově se metoda považuje za objektivní, obhajitelnou a srozumitelnou. [3]

4.3 Typy odměňování

Organizace odměňováním kompenzuje pracovníkovi čas a úsilí strávené na odvedené práci. Rozlišují se dva hlavní typy odměn: [3]

- a) **Vnější typy odměny** – mzda nebo plat, povýšení, veřejná pochvala, nepeněžní odměny – tzv. bonusy jako např. stravenky, příspěvky na sport, vzdělávání, kulturu, dovolenou, flexibilní pracovní doba nebo tzv. *home office*¹⁷, delší dovolenou nebo také lepší kancelář, auto, nebo jiné vybavení, jenž může pracovník používat i pro soukromé účely, případně svatební dary, vánoční kolekce a dárky dětem pracovníků na mikulášských besídkách.
- b) **Vnitřní typy odměny** - nelze je vyjádřit penězi a týkají se vnitřního uspokojení pracovníka z vykonávané práce, pocitu užitečnosti, souznění s hodnotami organizace a jejím vedením, autonomie práce. Vnitřní typy odměn může organizace ovlivnit tailoringem (viz. kapitola 2.4).

4.4 Mzdové formy

Struktura mzdových forem využívaná organizací definuje její politiku odměňování, jenž má přímý vliv na motivaci pracovníků a jejich výkon. Manažeři mohou formováním struktury mzdových forem řídit pracovní výkon pracovníků a motivovat je ke kariérnímu růstu. [1]

4.4.1 Peněžní odměny

System odměňování musí být pro pracovníky srozumitelný. Peněžní odměna za vykonanou práci a vynaložený čas je pro pracovníka silnou motivací a nejčastější od-

¹⁷ *Home office* znamená česky práce z domova.

měnou, aby chodil pravidelně do práce, plnil požadavky na své pracovní místo v organizaci, a v lepším případě byl natolik motivovaný, aby vyvíjel přínosné aktivity nad rámec svých oficiálních povinností.

Mezi nejčastější peněžní odměny a dodatkové mzdové formy patří: [3]

- 1) **Časová mzda a plat** je nejčastější peněžní odměna za určitou jednotku času. U dělnických profesí se jedná o hodinovou mzdu, u nedělnických profesí o měsíční plat. V některých organizacích je nastavena v tzv. čisté podobě, kdy nezávisí výše mzdy nebo platu na výkonu práce, ale pouze na stráveném čase prací, což se považuje za neefektivní z hlediska udržení a zvyšování pracovního výkonu. Z toho důvodu se někdy přidává k časové mzdě či platu příplatek, jehož výše se odvíjí od hodnocení pracovního výkonu.
- 2) **Úkolová mzda** je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Předem se stanoví odměna za jednotku práce. Celkovou odměnu pracovníka tvoří počet vykonaných jednotek práce násobených odměnou za jednotku práce, což motivuje pracovníky zvyšovat svůj pracovní výkon. Jednotky práce musí být pečlivě definovány a měřeny, aby nedocházelo k pozdějším nesrovnalostem.
- 3) **Podílová (provizní) mzda** se nejčastěji používá u obchodních činností a v některých službách, odměna se odvíjí od objemu prodaného zboží nebo služeb. Výhodou je velký tlak na pracovní výkon, mzda je totiž přímo úměrná pracovnímu výkonu. Nevýhodou jsou pak vnější vlivy, které pracovník nemůže ovlivnit. Některé organizace vyplácí k provizní mzdě pravidelný základní plat, aby měl pracovník určitou jistotu v zaměstnání v případě dočasných neúspěchů. Ten je ale poměrně nízký.
- 4) **Mzda za očekávané výsledky práce** se používá mezi pracovníkem a organizací, jenž mají spolu partnerský vztah, tzn. organizace zná schopnosti pracovníka, kvalitu jeho práce a předpokládaný pracovní výkon. Pracovník se s organizací předem dohodne na objemu a kvalitě práce, který se pracovník zaváže do určitého termínu udělat za předem stanovenou odměnu, která může mít pohyblivou složku závislou na konečném výsledku práce.
- 5) **Mzda nebo plat za znalosti a dovednosti** je svým způsobem pobídková forma odměny. Organizace si u určité profese vytvoří seznam žádoucích znalostí a dovedností, jejichž znalost pracovník prokáže např. certifikátem, a v závislosti na počtu získaných znalostí a dovedností se odvíjí pracovníkova odměna. Nevýho-

dou může být snaha pracovníků o získání co největšího počtu žádoucích znalostí a dovedností, avšak do důsledku neumějí nic.

4.4.2 Dodatkové mzdové formy

Aby se dlouhodobě stabilizoval nebo zvyšoval pracovní výkon, přidávají organizace k platu či mzdě ještě různé dodatkové mzdové formy, jejichž výše se odvíjí buď od výkonu jednotlivých pracovníků, části organizace nebo celé organizace, vyplácejí se pravidelně či nepravidelně nebo podle výsledků hospodaření organizace v jednotlivých obdobích. Mezi základní dodatkové mzdové formy patří:

- 1) **Odměna za úsporu času** se používá především u dělnických profesí, pokud pracovník splní určité množství práce dříve, než stanovuje výkonová norma. Podle délky uspořené času se stanoví odměna.
- 2) **Prémie** jsou oblíbenou pobídkovou formou, která se přidává k časové nebo úkolové mzdě. Manažeři dostávají zpravidla prémie závislé na výkonu celé části organizace, za kterou jsou zodpovědní.
- 3) **Osobní ohodnocení** slouží k ohodnocení dlouhodobě kvalitního výkonu pracovníka.
- 4) **Odměňování zlepšovacích návrhů** je odměna za podání návrhu pracovníkem, který pozitivně ovlivní zisky organizace nebo její náklady. Tato odměna může mít i vedlejší efekt vnitřní odměny pracovníka, který díky odměně pocítí svůj význam pro organizaci.
- 5) **Podíly na výsledcích hospodaření organizace** se dělí na tři základní varianty: podíl na zisku, podíl na výnosu (např. obratu, přidané hodnotě) a podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů). Nevýhodou této pobídkové formy je sociální prvek, protože podíl na zisku dostane i průměrný pracovník díky nadprůměrnému výkonu jiného pracovníka, který naopak díky přerozdělování odměn ze své úspěšné činnosti může ztratit motivaci.
- 6) **Zaměstnanecké akcie** jsou pobídkovou formou pro manažery i pro všechny pracovníky. Především manažeři velkých společností dostanou při nástupu do funkce určitý objem akcií organizace nebo možnost si akcie organizace koupit za zvýhodněnou cenu. Nevýhodou může být přílišná snaha managementu o maximalizaci tržní hodnoty na úkor dlouhodobých cílů organizace. Tato nevýhoda lze zvrátit stanovením minimální doby, za kterou je možné akcie prodat, např. určitou část za 5 let, další část za 10 let, kdy lze očekávat, že manažer

už nebude ve funkci organizace, takže má snahu naplňovat i dlouhodobé cíle a vytvářet dlouhodobě produktivní procesy v organizaci, aby cena akcií v budoucnu neklesala.

- 7) **Příplatky** jsou v určitých případech dané zákoníkem práce¹⁸, resp. organizace má povinnost je vyplácet. Jedná se o práci přesčas, práci během státních svátků, práci v noci apod.
- 8) **Ostatní výplaty** zvýhodňují pracovníka v rámci organizace. Patří sem 13. plat, příspěvek na dovolenou, nebo dokonce tzv. náborový příspěvek či přivítací příspěvek, kterým organizace motivuje potřebné pracovníky, aby začali pro ni pracovat. Do kategorie ostatních výplat patří i odstupné, kterým organizace motivuje pracovníky k dobrovolnému a bezkonfliktnímu odchodu, někdy za velmi výhodných finančních podmínek – tzv. zlaté padáky. Protipólem jsou tzv. zlatá pouta, což jsou příplatky za to, že pracovník z organizace neodejde. Některé organizace odměňují i své dlouhodobé a loajální pracovníky při odchodu do důchodu.

4.4.3 Zaměstnanecké výhody

Organizace používají kromě finančních odměn další metody odměňování, pomocí kterých si budují image na trhu práce nebo alespoň u svých stávajících pracovníků. Jsou to zaměstnanecké výhody, tzv. benefity, které pomohou získat kvalitní pracovníky a dlouhodobě si je udržet. Některé výhody poskytuje organizace pouze vybraným pracovníkům, ale spoustu výhod využívají pracovníci bez ohledu na jejich postavení v hierarchii organizace nebo bez ohledu na jejich pracovní výkon.

Zpravidla se uvádí tři skupiny zaměstnaneckých výhod: [3]

- a) Výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, mateřské školky).
- b) Výhody, které mají vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací).

¹⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

- c) Výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení).

Čerpání benefitů může být dobrovolné nebo povinné - manažer musí používat lepší vůz, aby vhodným způsobem reprezentoval společnost, ale už nemusí využít volných lístků na divadelní představení. Některé benefity jsou plně hrazené organizací, na některé si pracovníci doplácí. Pracovníci mívají o benefitech rozdílné představy podle svých osobních preferencí, takže pokud mají být benefity opravdu motivačním faktorem pro pracovníky, měla by jim organizace dát možnost výběru. Organizace by měla dostatečně informovat o možnostech využití benefitů, a čas od času se i vyptávat pracovníků, jestli jsou s benefity spokojeni nebo jaké jiné benefity by upřednostnili. Politika zaměstnaneckých výhod vypovídá o péči organizace o své pracovníky. [1]

Mezi nepsané benefity posledních let patří využívání internetu pro soukromé účely v pracovní době. Jde o relativně velkou finanční ztrátu organizace vyjádřenou „promarněným časem pracovníků“. V průměru se jedná o zhruba 20 % z celkového času stráveného prací na počítači, ale pokud si pracovníci plní své povinnosti, tak jsou jejich manažeři vůči tomu tolerantní. Navíc totální zákazy jsou spíše kontraproduktivní, pokud je cílem manažera stimulovat pracovní výkon pracovníka. [16]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL SPOLEČNOSTI OGILVY GROUP

Ogilvy Group je globální marketingová komunikační společnost, kterou založil v New Yorku v roce 1948 David Ogilvy, původně pod jménem Ogilvy & Mather. Již během několika let působení byla odbornou veřejností považována za průkopnickou společnost, jenž svým přístupem předurčila nový směr moderní reklamy po druhé světové válce. David Ogilvy byl za svůj přínos reklamě povýšen ještě za svého života do šlechtického stavu a jeho kniha *Ogilvy v reklamě* z roku 1983 vstoupila do podvědomí odborné veřejnosti jako jeden ze základních učebních materiálů pro pracovníky v reklamě. Dnes je Ogilvy Group vlastněna mezinárodní společností WPP Group, do nichž spadají další světoví velikáni z oblasti reklamy a komunikace, jako např. G2, IEG, Ark Thompson, Young & Rubicam. V současné době patří Ogilvy & Mather mezi osm největších reklamních společností na světě, zaměstnává 11,5 tisíc lidí ve 447 kancelářích ve 106 zemích.

V České republice působí Ogilvy & Mather od roku 1992. Během svého působení rozšiřovala své služby a postupně se vyčleňovaly samostatné právní subjekty, jenž se specializovaly na určité činnosti odvětví marketingu a komunikace. V roce 2001 Ogilvy & Mather provedla fúzi s lokální agenturou BBK Advertising, což vedlo ke vzniku silné komunikační skupiny Ogilvy Group Česká Republika. Ogilvy Group Česká republika (dále jen Ogilvy) nyní sdružuje 12 právních subjektů, jenž se specializují na určité oblasti komunikace v marketingu, viz. tab. 1.

Ogilvy dokáže vyřešit jakékoli aspekty komunikace v marketingu svých klientů, což je její konkurenční výhoda oproti jednotlivým reklamním agenturám, public relations agenturám, grafickým studiím apod. Jedná se o komplexní službu pro zákazníka, kdy Ogilvy buduje značky svých klientů metodou 360 stupňů.¹⁹

Jednotlivé subjekty Ogilvy jsou v České republice členy několika odborných asociací (Asociace direct marketingu, Asociace public relations agentur, Asociace PPP). Ogilvy spolupracuje s českými vysokými školami na výuce odborných předmětů (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Vysoká škola ekonomická v Praze, Karlova univerzita v Praze)

¹⁹ V angličtině se používá termín „360 Degree Branding“

Název	Zaměření
Ogilvy&Mather	Vytváří, posiluje a udržuje značky svých klientů pomocí komunikace v masmédiích – televizi, tisku, rádiu, venkovní. reklamě, prostřednictvím netradičních médií i on-line.
OgilvyOne	Management vztahu se zákazníkem a přímý marketing.
OgilvyInteractive	Internetové stránky a projekty, multimediální projekty, internetová reklama a internetové poradenství.
Ogilvy&Mather Morava	Buduje silné značky pro své klienty a využívá znalost podmínek daného regionu ve spojení se zázemím Ogilvy Group.
Redworks	Grafický design a produkce tiskových materiálů.
OgilvyCID	Corporate/Brand Identity a Design Management.
OgilvyAction	Aktivně ovlivňuje chování zákazníka v každé fázi kontaktu se značkami klientů.
Ogilvy Public Relations	Vytváří pro klienty přínosné vztahy s médii, zaměstnanci, odbornou veřejností, státní správou a veřejností. V krizových situacích zodpovídá za krizovou komunikaci a ochranu reputace značky.
Mather Advertures	Online marketing.
Mather Activation	Promotion aktivity, jako např. spotřebitelské soutěže, prezentace v místě prodeje, ochutnávky a event marketing.
Mather RMG	Poskytuje komplexní strategii v oblasti přímé komunikace, věrnostní programy, databázové služby a realizace všech forem přímé komunikace.
Mather Communications	Tvorba a budování značek včetně komunikačního řešení.

Tab. 1: Skupina Ogilvy Group ČR (www.ogilvy.cz, www.mather.cz)

Úspěšnost Ogilvy dokazuje mnoho ocenění. Z mezinárodní scény se jedná např. o European Sabre Awards, IMC European Awards, Piaf nebo The Giants. V České republice Ogilvy získalo mimo jiné ceny Agentura roku, Česká cena za PR, Internet Effectiveness Awards, Louskáček nebo Webtop 100. Klientela Ogilvy je tvořena těmi největšími a nejúspěšnějšími společnostmi ze svého oboru, např. Stock Plzeň-Božkov, Ford, ČEZ, PPF, Ikea, GE Money Bank, Paysec nebo Telefónica ČR.

Skupinu Ogilvy řídí generální ředitel, pod nímž stojí top management složený z ředitelů jednotlivých právních subjektů, kreativní ředitel, finanční ředitel, HR ředitel a specialista na vzdělávání. Hierarchie je liniová a neudrzuje se striktně. Pracovní vztahy v Ogilvy jsou založeny na partnerství a přátelském přístupu. Pracovníci celé skupiny jsou rozmístěni ve dvou budovách v Praze a v jedné budově v Brně.

Ogilvy má silnou firemní kulturu založenou na základě principů, které tato globální firma budovala po celá desetiletí. Mezi hodnoty vztahující se k personalistice patří:

- a) najímaní gentlemanů (myšleno i žen) s mozkiem;
- b) mít správné lidi ve správný čas na správném místě;
- c) udělat z Ogilvy místo, kde každý, kdo je dobrý, chce pracovat;
- d) dávat přednost disciplině znalostí před anarchií nevědomosti. Pídit se po vědomostech stejně jako se divoké prase pídí po lanýžích.

6 ANALÝZA PERSONÁLNÍ PRÁCE V OGILVY GROUP ČR

Personální práci ve skupině Ogilvy má na starosti kromě vzdělávání a rozvoje pracovníků jediná HR ředitelka, která má na starosti průměrně 250 až 300 pracovníků. V Ogilvy pracuje již dvanáct let. Vzdělávání a rozvoj pracovníků spadá do kompetence jiné pracovnice Ogilvy.

Mezi hlavní činnosti HR ředitelky v Ogilvy patří získávání a výběr pracovníků a jejich osobní podpora, kterou Ogilvy považuje za důležitý faktor ovlivňující svůj vztah s pracovníky. Pracovní den HR ředitelky, jenž běžně trvá deset a více hodin, začíná kontrolou emailů a poté přípravou aktivit, které se odvíjejí od předem stanoveného plánu. Jedná se např. o přípravu assessment centra, pohovorů nebo o zpětnou vazbu pracovníkům v rámci hodnocení. HR ředitelka má kvůli svému pracovnímu vytížení naplánované povinnosti již týden až měsíc dopředu, takže musí mít dobře zorganizovaný time management, aby všechny úkoly stíhala včas plnit.

Během celého dne mohou za HR ředitelkou chodit pracovníci s různými požadavky a problémy, aby je mohli spolu osobně řešit. HR ředitelka pravidelně vybízí pracovníky k osobní návštěvě namísto vyřizování těchto žádostí a problémů po emailu, aby předešla situaci, kdy kvůli zaneprázdněnosti zapomene pracovníkovi odpovědět, a ten potom nabude pocitu, že ho organizace (v tomto případě HR ředitelka) ignoruje a že nedostává od top managementu to, co potřebuje. Z toho důvodu pracovníci nemají na návštěvu HR ředitelky ani vyhraněný konkrétní čas, aby cítili opravdu podporu ze strany vedení organizace. Pokud má HR ředitelka jiné neodkladné povinnosti, domluví si samozřejmě s pracovníkem schůzku na jindy.

Pokud má HR ředitelka výjimečně volný čas, využívá ho k vlastnímu vzdělávání, rozvoji a vyhledávání nových informací ve svém oboru. Jelikož vzdělávání má v Ogilvy na starosti pracovnice na stejné úrovni v hierarchii organizace, zajišťuje si možnosti vlastního vzdělávání HR ředitelka sama podle vlastního úsudku. Ogilvy jako organizace jí v podobných snahách ve většině případů podpoří.

Ogilvy neoutsourcuje žádnou oblast personální práce v plném rozsahu, jen v oblasti mzdového účetnictví využívá služeb externí organizace a v určitých případech využívá služeb personální agentury (*viz. kapitola 6.2*).

Co se týká skladby pracovníků, skupina Ogilvy zaměstnává pracovníky na pracovní poměr na dobu určitou i neurčitou, v některých případech uzavírá s pracovníky dohodu o provedení práce nebo spolupracuje s externisty. S novými pracovníky se uzavírá smlouva na dobu neurčitou, aby si je Ogilvy náležitě otestovala, jelikož zkušební doba je na to krátká a hlavně kreativní pracovníci se během zkušební doby tak akorát seznámí se svou prací a povinnostmi s ní souvisejícími. Pokud pracovník obstojí, uzavře s ním Ogilvy často i smlouvu na dobu určitou. Mezi pracovníky na dohodu o provedení práce a mezi externisty patří převážně tvůrčí pracovníci, kteří se podílejí třeba jen na jednom specifickém projektu za určitou dobu.

Ogilvy je bezesporu jedním z nejprestižnějších zaměstnavatelů v odvětví reklamy a i proto se v rámci HR marketingu propaguje na svém profilu na sociální síti Facebook, případně si platí za zviditelnění na pracovním webovém portále Jobs.cz. Vzhledem k vysokým nákladům a zaneprázdněnosti se HR ředitelka příliš nevěnuje zatraktivnění Ogilvy jako zaměstnavatele.

6.1 Evidence a struktura pracovníků

Informace, jenž Ogilvy shromažďuje o svých pracovnících, HR ředitelka vkládá do klasického dokumentu Microsoft Excel. Ogilvy nepoužívá žádný sofistikovaný personální informační systém, jelikož by to pro organizaci znamenalo velké počáteční náklady, které si zatím nevyčlenila, protože to nepovažuje za investiční prioritu. V současné i minulé době je pro Ogilvy prioritou investice především do svých pracovníků. HR ředitelka zvažuje užší spolupráci se serverem Jobs.cz, aby využila jejich služeb, zbavila se nějakých dosavadních činností a ušetřila nějaký čas, jenž by mohla věnovat potřebnějším záležitostem.

HR ředitelka má s pracovníky relativně úzký vztah, a proto má o každém z nich dobrý přehled a eviduje jen informace, jenž jsou potřebné pro některé činnosti v organizaci (např. k výpočtu daně z příjmu s ohledem na počet dětí). Mezi tyto informace patří počet dětí, rodinný stav, místo bydliště.

Počet přepočteného stavu pracovníků se neeviduje, jelikož to nemá pro skupinu o dvanácti právních subjektech význam a protože je běžné, že pracovníci mezi jednotlivými skupinami přecházejí, využívají se externisté a studenti. Věková struktura pracovníků se za dobu existence Ogilvy v České republice pohybuje mezi věkem 29,5 let a 31,3 let.

Relativně nízká věková struktura souvisí s časově a psychicky náročnou prací v odvětví komunikace v marketingu. Poměr mužů a žen osciluje maximálně deset procent pod a nad rovnovážným stavem, který se Ogilvy snaží dlouhodobě udržovat. Při výběru ovšem pohlaví nemá rozhodující význam, jelikož nejdůležitější je vybrat toho pokud možno nejkvalitnějšího a nejkreativnějšího pracovníka – Ogilvy živí hlavně kreativita.

Pracovníci uvnitř Ogilvy mohou po dosažení určité úrovně a po dohodě s HR ředitelkou změnit pracovní pozici mezi jednotlivými subjekty celé skupiny Ogilvy, což organizace považuje za významný benefit, jelikož pracovníci tak získají širší rozhled v oboru a více praktických zkušeností.

Ogilvy v posledních třech letech drží stav pracovníků mezi 250 až 300 pracovníky, což je trend, kterého se bude prozatím držet i nadále. Nové pracovníky nabírá pouze v případě, kdy má podepsanou smlouvu na velkou zakázku na dlouhou dobu, aby minimalizovala mzdové náklady a náklady spojené se získáváním a výběrem pracovníků. V současné době tedy provádí tzv. *replacement*²⁰, což znamená, že se obsazují novými pracovníky pouze existující pracovní místa v případech, kdy stávající pracovník podá výpověď, je propuštěn nebo jde do důchodu. Během posledních let Ogilvy věnuje výběru ještě více pozornosti než kdy dříve a upřednostňuje flexibilní pracovníky, aby je mohla využít v případě potřeby i v jiných subjektech skupiny Ogilvy.

6.2 Získávání

Pokud je potřeba získat nového pracovníka, HR ředitelka skupiny Ogilvy dostane písemné nebo ústní zadání buď přímo od ředitele společnosti nebo od manažera týmu. Společně s manažerem určí, jak bude obsazované pracovní místo vypadat, co bude předmětem práce nového pracovníka, jaké budou požadavky na pracovníka z hlediska vzdělání, odbornosti a zkušeností. Dále kladou důraz na psychologický profil pracovníka, aby zapadl do týmu, ve kterém bude pracovat. Práce v reklamě je založena na práci v týmu, proto je tento aspekt velmi důležitý. Domluví se také podmínky nástupu a mzdové rozpětí pro pracovníka.

²⁰ *Replacement* znamená česky nahrazení.

Uchazeči musí předložit kopie dokladů o vzdělání, životopis, motivační dopis, reference, potvrzení o zdravotní prohlídce a především portfolio, které hraje u tvůrčích pracovníků významnou roli.

Jako zdroj nových pracovníků se HR ředitelce osvědčilo přímé doporučení potenciálních uchazečů od stávajících pracovníků Ogilvy, kteří už sami od sebe informují HR ředitelku, pokud znají vhodného uchazeče o práci.

Mezi další zdroje získávání pracovníků patří především internet, kde Ogilvy vyvěšuje inzertaty s nabídkou pracovního místa. Využívá k tomu především tyto kanály:

- a) vlastní internetové stránky Ogilvy;
- b) profil na sociální síti Facebook;
- c) profil na sociální profesní síti LinkedIn;
- d) webový portál Jobs.cz;
- e) jiné webové portály orientované na získávání pracovníků a hledání pracovního místa.

HR ředitelka má na svém profilu na LinkedIn již mnoho tzv. spojení²¹, takže ho i cíleně využívá k vyhledávání nových pracovníků. Využívá zde placený účet, který usnadňuje vyhledávání pomocí filtrů. Stejně tak někdy využívá nadstandardní služby portálu Jobs.cz, který provádí oproti LinkedIn psychodiagnostické testy nebo kampaně šité na míru. HR ředitelka zatím využívá při získávání nejčastěji LinkedIn a Jobs.cz, ale postupně se chce orientovat více na služby sociální profesní sítě LinkedIn.

Na počátku získávání HR ředitelka pečlivě zváží, jestli se vyplatí využít služeb personální agentury (*viz. kapitola 2.1*). Tyto služby jsou na jednu stranu velmi drahé, avšak na druhou stranu HR ředitelka ušetří spoustu času, proto je Ogilvy využívá víceméně pouze v následujících případech:

- a) při obsazování specifických pracovních míst, aby HR ředitelka z Ogilvy zvýšila množství oslovených uchazečů;
- b) při obsazování seniorských pozic, kdy personální agentura kontaktuje napřímo konkrétní potenciální vysoce kvalitní pracovníky, kteří ale stále někde pracují;

²¹ Uživatelé LinkedIn vytvářejí mezi sebou spojení, což znamená vzájemný vztah v rámci sítě LinkedIn.

- c) pokud Ogilvy nemá zájem, aby potenciální uchazeči znali jméno organizace, která hledá nové pracovníky.

Personální agentura provede pečlivou preselekcí uchazečů na základě zadání od HR ředitelky, prověří jejich reference, případně s vybranými uchazeči provede pohovor. HR ředitelka z Ogilvy poté dostane již výběr pěti nejlepších uchazečů s doplňující zprávou, kterou vytvořil pracovník personální agentury na základě zjištěných skutečností a vlastních dojmů z pohovoru. HR ředitelka se tedy může soustředit pouze na odbornost uchazeče a nemusí ztrácet čas s prvotními fázemi získávání a výběru uchazečů.

Skupina Ogilvy je vzhledem ke své celosvětové tradici aktivní v oblasti vzdělávání a je členem některých asociací, díky čemuž má možnost vychovávat a vybírat si ty nejlepší pracovníky. Kvůli omezenému rozsahu práce uvedu jen dva příklady.

Ogilvy Public Relations (jeden subjekt skupiny Ogilvy, viz. kapitola 5) je členem asociace APRA²². Členství obnáší vypracovávání mnoha různých projektů a studií v odvětví public relations, na jejichž vypracování se částečně podílí dočasní stážisté. HR ředitelka se stáže částečně účastní a samozřejmě komunikuje s odpovědným manažerem, od kterého dostane zpětnou vazbu na jednotlivé stážisty. Stáže se účastní většinou mladí lidé, kteří často ještě dokončují studia a stáž pro ně znamená odbornou praxi a zkušenost. Ogilvy si tak otestuje stážisty přímo během práce v pracovním prostředí a ty nejlepší si zařadí do databáze případných uchazečů na juniorské pracovní pozice. Jakmile nastane poptávka po obsazení nějaké pozice, HR ředitelka osloví v první řadě ty lidi, s kterými má Ogilvy osobní zkušenost, než aby hledala nové uchazeče na trhu práce.

Dalším případem, kdy si Ogilvy vychovává a vybírá případné budoucí juniorské pracovníky, je úzká spolupráce s univerzitami a vysokými školami. Na Vysoké škole ekonomické v Praze se podílí na sylabusu předmětů v rámci vedlejší specializace Komerční komunikace. Někteří pracovníci z Ogilvy tyto předměty přímo vyučují. Spojení studia se soukromým sektorem – praxí – je pro studenty velmi atraktivní. Pracovníci Ogilvy studentům předávají především znalosti a zkušenosti, které sami považují v praxi za podstatné. Na konci semestru studenti vytvářejí případovou studii na konkrétního klienta přímo v prostorách Ogilvy. Toto vyvrcholení semestru trvá pouze jeden víkend. V sobotu ráno dostanou zadá-

²² Zkratka pro českou organizaci Asociace Public Relations Agentur.

ní a další den ráno už musí svou hotovou práci prezentovat svým školitelům a managementu Ogilvy. Je to časově velmi náročný úkol s vysokými požadavky na kreativitu pod časovým tlakem, stejně tak jako práce v Ogilvy. Pracovníci Ogilvy si tak vyberou nejvíce talentované studenty, kterým po ukončení studia mohou nabídnout pracovní místo.

Délka procesu získávání nových pracovníků závisí na počtu a kvalitě uchazečů.

6.3 Výběr

Výběr se provádí v Ogilvy vyřazovací metodou. V prvním kole výběru HR ředitelka analyzuje zaslané dokumenty (*viz. kapitola 6.2*) a především u vyšších pozic nebo při pochybnostech o uchazeči verifikuje informace. Pokud HR ředitelka kontaktuje předešlé zaměstnavatele, snaží se získat názor minimálně od tří lidí z různých předešlých pracovišť, na kterých uchazeč působil, aby se vyvarovala subjektivních názorů ze strany jednotlivých referentů. Další fáze výběru záleží na počtu kvalitních uchazečů a specifikaci obsazovaného pracovního místa:

- 1) Pokud není vhodných uchazečů příliš mnoho, pokračuje se jedním až třemi koly pohovorů (*viz. kapitola 6.3.1*).
- 2) Pokud HR ředitelka obdrží při získávání velký počet kvalitních uchazečů, tak vybraní uchazeči na základě zaslaných dokumentů dostanou za úkol zpracovat případovou studii a test týmových rolí, jenž uchazeči vyplňují doma a posílají emailem. Při této selekci se posuzuje celkové zpracování, způsob myšlení autora a jeho postřehy. HR ředitelka provede další výběr nejkvalitnějších uchazečů, kteří postoupí do třetího kola výběru, jímž je assessment centrum (*viz. kapitola 6.3.2*). Pohovor se v tomto případě s uchazeči neprovádí.
- 3) Uchazeči na seniorské pozice nebo na pracovní místa v top managementu vyplňují po pohovorech psychodiagnostické testy, na základě kterých se potvrdí nebo vyvrátí jejich další předpoklady pro práci v Ogilvy. Tato metoda je časově i finančně nákladná, proto se její použití omezuje právě na seniorské pozice. Ogilvy používá testy, v nichž je dvakrát až třikrát dvě stě padesát otázek. Výhodou těchto testů je pro Ogilvy tzv. lži skóre. Pokud se prokáže, že vybraný pracovník lže, je okamžitě vyřazen z výběrového řízení. HR ředitelka i pracovnice zodpovědná za vzdělávání jsou na vyhodnocování těchto testů vyškolené. Na seniorské pracovníky se kladou nejvyšší požadavky (s ohledem na význam těchto pracovních míst) a proto jejich výběr trvá nejdelší dobu.

Vzhledem k tomu, že je v Ogilvy pouze jedna HR ředitelka, nestíhá často odpovídat zamítnutým uchazečům, protože na to už nemá ve své hektické pracovní době čas. Zároveň si ale uvědomuje, že z hlediska HR marketingu to není ideální přístup ze strany Ogilvy.

6.3.1 Pohovory

Pohovory se v Ogilvy provádí metodou jeden na jednoho. V prvním kole pohovorů se uchazeč setká s HR ředitelkou, která vybere tři až pět uchazečů, napíše o nich zprávu se svými postřehy a doporučí je do druhého kola pohovorů, jenž probíhá s manažerem obsazovaného pracovního místa. Pokud si manažer nového pracovníka vybere, domluví se spolu rovnou na podmínkách nástupu. Při výběru specifických pracovníků proběhne ještě třetí kolo pohovorů přímo s ředitelem subjektu.

Pohovory jsou polostrukturované (*viz. kapitola 2.2.3*), protože první kolo provádí jedna HR ředitelka (až na některé juniorské pozice), takže má o všech uchazečích kompletní informace, které v prvním kole vyhodnocuje sama. Při výběru má připravené otázky s ohledem na jednotlivé pracovní pozice a s ohledem na informace v životopise. HR ředitelka klade důraz na chování a charakter kandidáta, jelikož vybírá člověka mimo jiné pro konkrétní tým lidí. Obecně Ogilvy vyhledává temperamentní, komunikativní a kreativní osobnosti, protože práce v reklamě tyto vlastnosti nepřímo vyžaduje. HR ředitelka dále sleduje obsah uchazečova projevu, aby mohla vydedukovat případné silné a slabé stránky nebo jiné předpoklady pro úspěšné naplňování obsahu práce na obsazované pracovní pozici. Během pohovorů probíhá dodatečná verifikace informací získaných v předem zaslaných dokumentech, má-li HR ředitelka o uchazeči nějaké pochybnosti. Cílem je také zjistit, jestli by uchazeč dokázal vnímat hodnoty a kulturu Ogilvy.

Uchazeči na juniorské pozice jsou často čerství absolventi, kteří nemají pracovní zkušenosti. HR ředitelka vybere pět uchazečů na základě životopisu. Pokud se jedná o kreativní pracovníky, zohlední ve výběru spolu s manažerem obsazované pracovní pozice osobní portfolio uchazeče. S těmito pěti uchazeči poté provede pohovor přímo manažer obsazované pozice. HR ředitelka se snaží tomuto způsobu výběru vyvarovat, má-li na to čas, jelikož ztrácí podrobný přehled o uchazečích, případně nových pracovnících, které by v případě potřeby a jejich dispozic mohla doporučit nebo přímo vybrat pro jiné pracovní místo v jiném subjektu skupiny Ogilvy.

6.3.2 Assessment centrum

Pro Ogilvy je assessment centrum nákladná a organizačně náročná metoda, přestože ho HR ředitelka organizuje víceméně ve vlastní režii bez externích zprostředkovatelů. Assessment centrum se koná v zasedací místnosti na centrále Ogilvy a účastní se ho patnáct až dvacet uchazečů. Je-li opravdu hodně kvalitních uchazečů na důležitou pozici, organizují se výjimečně dvě assessment centra. Mezi hodnotiteli jsou HR ředitelka, manažer obsazované pozice, ředitel společnosti a pracovnice odpovědná za vzdělávání nebo budoucí spolupracovník. Snahou je, aby se výběru účastnilo čtyři až pět hodnotitelů, jelikož se jedná o náročnou metodu i pro hodnotitele, jak se píše v kapitole 2.2.3. Samotný proces trvá zhruba čtyři hodiny, během nichž uchazeči plní mnoho úkolů v krátkém časovém intervalu. Po skončení assessment centra mají hodnotitelé společnou poradou, během které provedou konečný výběr.

Vedení společnosti vidí v této metodě dvě velké výhody:

- 1) HR marketing - vzhledem k tomu, že uchazeči přijdou přímo do centrály Ogilvy, setkají se s více lidmi z Ogilvy, než u pohovoru, a vyzkoušejí si přímo svou práci, tak to v nich většinou zanechá zkušenost a zážitek, o čemž se pravděpodobně budou zmiňovat mezi svými přáteli a tím pádem budou dále šířit povědomí o Ogilvy jako o organizaci, která pečlivě vybírá své pracovníky.
- 2) Zástupci Ogilvy hodnotí jednotlivé uchazeče přímo u práce, což HR ředitelka považuje za nejobjektivnější metodu výběru, jelikož mohou lépe porovnat kvality jednotlivých uchazečů mezi sebou, jejich vzájemnou interakci, schopnost řešit mnoho úkolů pod psychickým tlakem najednou, komunikační dovednosti atd.

6.4 Přijímání a orientace

Ogilvy chápe vztah se svými pracovníky jako rovnocenný. HR ředitelka dbá o to, aby pracovník měl možnost se k pracovní smlouvě vyjádřit a aby všemu ve smlouvě rozuměl. Pokud něčemu nerozumí, tak mu jednotlivé body pečlivě vysvětlí.

Ogilvy má za dobu své existence v České republice propracovaný systém začleňování, během kterého dbá na interakci nového pracovníka s týmem, pro který byl vybrán, na školení a ztotožnění se s kulturou a hodnotami Ogilvy. Cílem je, aby noví pracovníci byli schopni po třech měsících pracovat samostatně. Pokud se jedná o juniorské pozice, předpokládá se období až jeden rok, než se jim svěří nějaký menší projekt.

Pracovník se první den v nové práci setká nejprve s HR ředitelkou, která mu zodpoví případné dotazy, předá mu vstupní kartu, představí ho na recepci a provede budovou, aby se nový pracovník okamžitě zorientoval. Dále ho seznámí s rozvrhem školení, které musí v prvních měsících po nástupu podstoupit. V rámci přijímání pracovník vyplní dotazník a podepíše nástupní dokumenty.

Po dokončení formalit odvede HR ředitelka pracovníka na pracoviště, kde bude působit, a seznámí ho s tzv. bodyguardem, což je pověřená osoba týmu, která bude novému pracovníkovi pomáhat v jeho začátcích na novém pracovišti. Bodyguard seznámí pracovníka se zbytkem týmu, dovede ho k jeho pracovnímu místu, určí mu první pracovní úkol a předá mu určité studijní materiály, jenž souvisí s pracovní náplní. Nový pracovník se v rámci začleňování od začátku účastní interních meetingů, aby co nejrychleji získal povědomí o dění v týmu, případně v celé Ogilvy.

Během zkušební doby dostává nový pracovník pravidelně zpětnou vazbu, minimálně jednou měsíčně, aby věděl, v čem se může zlepšit, k čemu má jinak přistupovat nebo co by měl na svém působení v Ogilvy změnit. Smyslem pravidelné zpětné vazby je mimo jiné průběžně informovat pracovníka o jeho nedostacích, na kterých může zapracovat, aby nebyl ke konci zkušební doby překvapen, že s ním Ogilvy ukončí spolupráci. Takový přístup má význam i pro HR marketing firmy.

7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE V OGILVY

Personální práci Ogilvy v oblasti získávání, výběru a začleňování nových pracovníků hodnotím jako profesionální a úspěšnou. Personál celé skupiny Ogilvy je složen z kvalifikovaných a kompetentních odborníků, což je základem pro úspěšných výsledků práce celé skupiny Ogilvy v České republice - za svou práci získala mnoho prestižních cen a pracuje pro ty nejvýznamnější klienty z celého světa. Ogilvy je ve svém oboru známým a prestižním zaměstnavatelem.

Proces získávání, výběru, přijímání a začleňování nových pracovníků v Ogilvy probíhá přesně podle odborné teorie, jak jsem ji popisoval v Teoretické části této práce. Přestože je personál v Ogilvy na velmi vysoké úrovni, doporučuji v určitých bodech personální práci optimalizovat.

Z analýzy bylo patrné, že jediná HR ředitelka je v neustálém vysokém pracovním vytížení, přestože vzdělávání pracovníků obstarává jiná pracovnice a mzdové účetnictví Ogilvy outsourcuje. Tento stav způsobuje, že některé povinnosti zcela nestíhá, přestože je považuje za důležité. Jako jeden příklad mohu uvést absenci komunikace se zamítnutými uchazeči v některých případech, což má negativní dopad na HR marketing Ogilvy. Na jednu stranu si to jako prestižní zaměstnavatel může dovolit a atraktivitu Ogilvy na trhu práce to příliš nepoznamená, na druhou stranu by se Ogilvyměla snažit o dosažení ideálního stavu. Pokud by HR ředitelka měla k dispozici personálního pracovníka, získala by více času na povinnosti, které nyní nestíhá.

V souvislosti se zaneprázdněností HR ředitelky navrhuji, aby Ogilvy investovala do personálního informačního systému, jenž by usnadnil personální evidenci uchazečů a stávajících i minulých pracovníků. Personální informační systém by umožnil lepší analýzu průběžného stavu zaměstnanců, plánování lidských zdrojů do budoucna, odměňování pracovníků, jejich docházku a komunikaci se státními institucemi. Usnadnil by administrativní aktivity a jiné personální činnosti. Z dlouhodobého hlediska by se tato investice vyplatila, personální informační systém by zvýšil efektivitu personální práce a HR ředitelka by se mohla lépe soustředit na řízení lidských zdrojů.

Velkou slabinu vidím v tom, že Ogilvy nemá vyřešený plán následnictví na pozici HR ředitelky, což vidím vzhledem k jejímu přínosu organizaci jako velké riziko. Ogilvy by měla být připravena na neočekávaný odchod současné HR ředitelky, proto by se měla vytvořit nová pozice personálního pracovníka, který by HR ředitelce ulehčil admini-

strativní činnosti a postupně by se zaučoval, aby ji v případě potřeby byl schopen v budoucnu nahradit a plynule navázat na její práci. Pokud Ogilvy nemá prostředky na vytvoření nového pracovního místa, měla by považovat alespoň o vytvoření pracovního místa pro personální asistentku, i kdyby měla pracovat pouze na poloviční úvazek. V současné situaci by bylo pro novou HR ředitelku docela obtížné se zorientovat na převzaté pracovní pozici a kontinuálně pokračovat v personální práci v Ogilvy.

ZÁVĚR

V teoretické části jsem zevrubně popsal činnosti personální práce. Zaměřil jsem se na ty oblasti, které ovlivňují pracovní výkon pracovníků organizace a tím pádem i výkonnost celé organizace. V rámci malého rozsahu bakalářské práce jsem uvedl hlavní činnosti personální práce se zaměřením na ty oblasti, které ovlivňují přímo výkonnost organizace. Poznatky z odborné literatury jsem doplnil nejnovějšími trendy personální práce, jenž se teprve uvádí do praxe a píše se o nich pouze v odborných periodikách.

V praktické části jsem analyzoval určité personální činnosti ve společnosti Ogilvy Group Česká republika. Z ohledem na rozsah bakalářské práce jsem analyzoval po domluvě se svým vedoucím, prof. Josefem Navrátillem, pouze oblasti evidence pracovníků, získávání a výběr nových pracovníků a jejich přijímání a orientaci v organizaci.

Personální činnosti v Ogilvy Group probíhají víceméně tak, jak jsem je popisoval v Teoretické části na základě odborné literatury. Po seznámení s procesy v Ogilvy považuji jejich personální práci za profesionální, její pracovníky za plně kompetentní, což dokazují i pracovní úspěchy celé Ogilvy Group. Většina personální práce v Ogilvy závisí víceméně na jedné HR ředitelce, tedy kromě vzdělávání a rozvoje pracovníků a mzdového účetnictví.

Doporučuji investovat do personálního informačního systému, který by personální práci zefektivnil, usnadnil, a evidoval více informací o pracovnících. Ze strategického hlediska by personální informační systém snížil závislost na jedné osobě, jelikož by se evidovalo více informací o pracovnících. Ze stejného důvodu bych navrhl i vytvoření nového pracovního místa na plný nebo poloviční úvazek, aby se HR ředitelka nemusela zabývat administrativními činnostmi v takové míře, jako nyní. Vytvořením nového místa by se částečně vyřešil problém s plánem nástupnictví na pozici HR ředitelky. Nový pracovník by mohl v budoucnu převzít funkci HR ředitelky a i v případě jejího neočekávaného odchodu plynule navázat na její práci.

Analýzu vybraných personálních činností v Ogilvy Group považuji v rámci možností za úspěšnou. Domnívám se, že jejich aplikace by dočasně zvýšila náklady, ale z dlouhodobého hlediska by zefektivnila personální práci, snížila závislost organizace na jedné osobě v oblasti HR a vyřešila by problém s plánem nástupnictví v oblasti personální práce, což by kladně ovlivnilo i výkonnost celé organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. aktualizované vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] KAHNEY, Leander. *Jak myslí Steve Jobs: Rozšířené vydání*. 1. vydání. Přeložila Libuše MOHELSKÁ. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2794-0.
- [3] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [4] SUTTON, Robert. *Kreténům vstup zakázán!: Jak vytvořit příjemné pracoviště a jak přežít tam, kde tomu tak není*. 1. vydání. Přeložil Ondřej ŠANCA. Plzeň: Plejáda publishing, 2010. ISBN 978-80-87374-11-5.

ODBORNÁ PERIODIKA

- [5] BREUEROVÁ, Alena. Spolupráce jako konkurenční výhoda. *Moderní řízení*. Praha: Economica, 2011, roč. 46, č. 12, s. 10-13. ISSN 0026-8720.
- [6] BOČAROVA, Zuzana. Potenciál zaměstnanců 50+ leží ladem. Nebo ne?. *HRM: Human Resources Management*. Praha: Economica, 2011, roč. 7, č. 6, s. 26-27. ISSN 1801-4690.
- [7] HALBRŠTÁT, Jiří. *Mladá fronta E15, deník pro ekonomiku a byznys*. Praha: Mladá fronta, 2012, č. 1067. CR E 17948.
- [8] KAZDOVÁ, Alena. Nejtrvalejší změny dosáhnete, když zlepšíte řízení lidí. *HRM: Human Resources Management*. Praha: Economica, 2011, roč. 7, č. 6, s. 46-49. ISSN 1801-4690.
- [9] KUPČÍKOVÁ, Radka; LINHARTOVÁ, Natalie. 360° zpětná vazba jako identifikátor rozvojových potřeb. *HRM: Human Resources Management*. Praha: Economica, 2011, roč. 7, č. 6, s. 32-35. ISSN 1801-4690.
- [10] NÁHLOVSKÝ, Pavel. Jak vybudovat z řízeného kolektivu tým. *Moderní řízení*. Praha: Economica, 2011, roč. 46, č. 12, s. 17-18. ISSN 0026-8720.
- [11] NÁHLOVSKÝ, Pavel. Závist na pracovišti. *Moderní řízení*. Praha: Economica, 2011, roč. 46, č. 12, s. 20-22. ISSN 0026-8720.

- [12] NĚMEC, Zdeněk. Zamítnutí uchazeči – skrytý poklad v náboru. *HRM: Human Resources Management; Trendy trhu práce a odměňování: speciální příloha*. Praha: Economia, 2012, roč. 8, č. 3, s. 10-11. ISSN 1801-4690.
- [13] PŘÍKRYL, Jan. Výhody a problémy agenturního zaměstnávání. *HRM: Human Resources Management; Trendy trhu práce a odměňování: speciální příloha*. Praha: Economia, 2012, roč. 8, č. 3, s. 8-10. ISSN 1801-4690.
- [14] ŠLAPALOVÁ-ČEMPELOVÁ, Zuzana. Jak efektivně adaptovat nováčky? *HRM: Human Resources Management*. Praha: Economia, 2012, roč. 8, č. 3, s. 48-51. ISSN 1801-4690.
- [15] ZÍKOVÁ, Šárka. Benefity jako součást motivačního programu. *HRM: Human Resources Management*. Praha: Economia, 2011, roč. 7, č. 6, s. 53-54. ISSN 1801-4690.
- [16] Redakce. S blížícími se Vánocemi se zaměstnanci oddávají internetu. *Moderní řízení*. Praha: Economia, 2011, roč. 46, č. 12, s. 5. ISSN 0026-8720.

MONOGRAFIE

- [17] NAVRÁTIL, Josef. *Personalistika*. Uherské Hradiště: FLKŘ UTB, 2010.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [18] *Barovenoviny.cz: Vysokoškolští studenti sbírají zkušenosti na stážích v Plzeňském Pra-zdroji* [online]. Barové noviny, ©2011 [cit. 2011-12-28]. Dostupné z: <http://www.barovenoviny.cz/vysokoskolsti-studenti-sbiraji-zkusenosti-na-stazich-v-plzenskem-prazdroji/>
- [19] *HN.IHNED.cz: Radim Jančura: Jsem strašně špatný manažer* [online]. Economia, ©2012 [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-23279460-radim-jancura-jsem-strasne-spatny-manazer>
- [20] *Portal.MPSV.cz: Úřad práce ČR* [online]. MPSV, ©2012 [cit. 2012-03-02]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/local>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně.

Atd. A tak dále.

Např. Například.

Resp. Respektive.

Tab. Tabulka.

Tzv. Tak zvaně.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Skupina Ogilvy Group ČR (www.ogilvy.cz, www.mather.cz)49