

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Miloslav Pípal

Analýza řízení lidských zdrojů Armády spásy v ČR
Diplomová práce

vedoucí práce: Mgr. Leoš Zatloukal, Ph.D.

2013

Prohlašuji, že jsem práci vypracoval samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedl v seznamu literatury.

V Olomouci dne 24.6.2013

.....
Miloslav Pípal

Poděkování

Děkuji Mgr. Leošovi Zatloukalovi, Ph.D, za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a velmi vstřícný přístup.

Poděkování rovněž patří řediteli Centra sociálních služeb Josefa Korbela a jeho zaměstnancům za jejich ochotu odpovídat na moje dotazy.

OBSAH

Úvod.....	6
1 Vývoj a charakteristika řízení lidských zdrojů	8
2 Strategické řízení a řízení lidských zdrojů.....	10
2.1 Strategické řízení	10
2.2 Modely řízení lidských zdrojů	11
2.3 Strategie řízení lidských zdrojů	12
3 Organizace personální práce	13
3.1 Role personálního útvaru	13
3.2 Role personalistů.....	14
3.3 Role liniových manažerů	16
4 Personální činnosti	17
4.1 Analýza a vytváření pracovních míst a rolí	17
4.2 Personální plánování.....	20
4.3 Získávání a výběr zaměstnanců	23
4.4 Přijímání a orientace zaměstnanců.....	26
4.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	28
4.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	33
4.7 Rozmísťování a uvolňování zaměstnanců	36
5 Analýza řízení lidských zdrojů v Centru sociálních služeb Josefa Korbela	39
5.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky.....	40
5.2 Metodologie výzkumu	40
5.3 Metodologie evaluačního výzkumu v Centru sociálních služeb Josefa Korbela..	42
5.4 Výsledky analýzy.....	45
Závěr.....	65
Anotace.....	66

Seznam zkratek	67
Seznam použité literatury a pramenů	68
Seznam tabulek	71
Seznam schémat	72
Seznam příloh.....	73

Úvod

V současné době dochází ke krácení dotací na poskytované sociální služby a připravuje se změna financování. Organizace působící na poli sociálních služeb se v samotném důsledku musí zabývat různými možnostmi úspor nákladů a hledání dalších zdrojů na zajištění poskytovaných služeb. Většinou dochází ke snižování stavu zaměstnanců a změn v organizování práce. Je známo, že mezi nejcennější zdroje organizace se řadí lidský kapitál a dovednost správným způsobem s ním zacházet. Předpokladem pro správný způsob práce s lidskými zdroji je znalost jednotlivých teorií řízení lidských zdrojů, analýzy v této oblasti a schopnosti aplikovat potřebné procesy v organizaci. Vzhledem k tomu, že pracuji ve vedoucí pozici, řízení lidských zdrojů se mě profesně přímo týká. Z výše uvedených důvodů jsem se rozhodl zabývat právě analýzou řízení lidských zdrojů v neziskové organizaci – Armádě spásy v ČR. Tato organizace poskytuje v různých městech České republiky sociální služby osobám bez přístřeší. Diplomová práce se zaměřuje na analýzu konkrétní organizační jednotky – Centra sociálních služeb Josefa Korbela v Brně. Je ovšem potřeba upozornit, že některé oblasti řízení lidských zdrojů jsou v rukou nejvyššího managementu. Tento přesah se v práci pokusím vhodným způsobem uvést.

Cílem je srovnat teoretické poznatky o řízení lidských zdrojů s realitou v konkrétní organizační jednotce Armády spásy v ČR a na základě srovnání poskytnout vedení organizační jednotky návrhy na zlepšení.

Práce bude přínosem pro vedení organizace Centra sociálních služeb Josefa Korbela Brno, protože bude poskytovat reflexi současných způsobů řízení lidských zdrojů v organizaci. Lidské zdroje jsou totiž považovány za nejcennější pramen organizace. Vzhledem k tomu, že v České republice není mnoho informací o Armádě spásy a systému jejího řízení, práce přispěje k seznámení se s touto problematikou. Může být zajímavá jak pro odbornou veřejnost, tak veřejnost laickou.

Při zpracování diplomové práce jsem vycházel z dostupných teoretických zdrojů vztahujících se k řízení lidského kapitálu, vnitřních předpisů organizace, vlastní zkušenosti při práci v organizaci a z rozhovorů, které jsem v průběhu diplomové práce vedl. V rámci výzkumu jsem se rozhodl pro evaluační výzkum a jako základní metoda analýzy dat byla použita obsahová analýza. Diplomová práce má celkem 5 kapitol, které se dále člení na podkapitoly. V první kapitole se v krátkosti zabývám vývojem a charakteristikou řízení lidských zdrojů, a to z pohledu jednotlivých autorů. Druhá kapitola objasňuje důležitou roli

strategického řízení v obecné rovině, ale také v provázanosti na stanovení strategie řízení lidských zdrojů. Dále se zde zabývám dvěma modely řízení lidských zdrojů. Ve třetí kapitole je pojednání o organizaci personální práce, roli personálního útvaru a rolemi personalistů a liniových manažerů. Čtvrtá kapitola se zabývá jednotlivými personálními činnostmi, které by se v organizaci měly realizovat. Zároveň je zde uvedeno, jaké personální činnosti jsou v neziskových organizacích nejvíce rozvinuty. Pátá kapitola je zaměřena na analýzu ve stanovené organizační jednotce Armády spásy. Nejprve zmiňuji cíle výzkumu a výzkumné otázky, zabývám se metodologií výzkumu a následně prezentuji výsledky analýzy.

1 Vývoj a charakteristika řízení lidských zdrojů

Fungování organizace je založeno na propojení čtyř základních zdrojů, jimiž jsou: materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje. Stěžejním úkolem řízení celé organizace je právě neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto zdrojů. Velmi důležitým pramenem jsou lidské zdroje, které jsou na základě informací schopny rozpohybovat materiální a finanční zdroje, a tím řídit celou organizaci. Organizace může být úspěšná jen v případě, že si uvědomí hodnotu a význam lidských zdrojů a odpovídajícím způsobem je bude řídit (Koubek, 2012, s. 13 - 14).

V souvislosti s řízením lidí se v praxi, ale také v literatuře, setkáváme s různými termíny, jakou jsou: personální práce, personalistika, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Častokrát jsou považovány za synonyma, ale z teoretického hlediska je mezi těmito pojmy rozdíl. To znamená, že některé z termínů označují rozdílné vývojové fáze, neboli rozdílné koncepty personální práce (Koubek, 2012, s. 14).

Koubek (2012, s. 14 - 15) rozlišuje tři vývojové fáze: personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa (správa) je historicky nejstarším pojetím personální práce. Je chápána jako služba, která především zajišťuje administrativní práci a procedury. Její role je výlučně pasivní a podpůrná. V některých organizacích tento koncept stále přetrvává, zejména v podnicích s autoritativním a centralizovaným způsobem řízení (Koubek, 2012, s. 14).

Personální řízení se začalo objevovat před druhou světovou válkou v organizacích s dynamickým a progresivním vedením, které se orientovaly na expanzi a ovládnutí co největšího trhu. Konkurenční výhodou tehdy byl dobře zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv organizace. V samotném důsledku se začala prosazovat aktivní role personální práce a ta se tedy profesionalizovala. Stala se záležitostí specialistů, vznikaly personální útvary, které měly velkou autoritu a pravomoc k rozhodování. Personální práce se výhradně věnovala vnitroorganizačním problémům a málo pozornosti bylo věnováno dlouhodobým a strategickým otázkám. Personální práce měla povahu operativního řízení (Koubek, 2012, s. 15).

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí, která se začala v zahraničí formovat v průběhu 50. a 60. let. Jedná se o jádro řízení organizace a nejdůležitější úkol všech manažerů.

Vyjadřuje se tím význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího vstupu a hybatele činností v organizaci (Koubek, 2012, s. 15).

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů „jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“.

Plamínek (2011, s. 32) za lidské zdroje nepovažuje přímo lidi, ale jejich lidské vlastnosti, schopnosti a postoje.

Řízení lidských zdrojů je systém, který logicky a promyšleně propojuje (Armstrong, 2007, s. 27):

- a) filozofii lidských zdrojů - stanovuje klíčové, střešní hodnoty a principy uplatňované v řízení lidí,
- b) strategii lidských zdrojů - určuje směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít,
- c) politiku lidských zdrojů - zásady, jak mají být hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech,
- d) procesy v oblasti lidských zdrojů - formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů,
- e) praxi v oblasti lidských zdrojů - obsahují neformální přístupy používané při řízení lidí,
- f) programy v oblasti lidských zdrojů - umožňují, aby se strategie, politika a praxe v oblasti řízení lidských zdrojů realizovala podle plánu.

2 Strategické řízení a řízení lidských zdrojů

V dnešní době hraje významnou úlohu strategické řízení, které je zaměřeno na dlouhodobé plánování a směřování organizace. Kapitola pojednává o strategickém řízení, dále se zaměřuje na modely řízení lidských zdrojů a završena je pojednáním o strategii řízení lidských zdrojů.

2.1 Strategické řízení

Jedním ze zásadních pojmů v oblasti strategického řízení je strategie. Počátek pojmu se vztahuje k vojevůdcům a jejich psychologickým vlastnostem. Strategie se hojně využívala v různých bitvách, válkách. Můžeme tedy hovořit o tom, že vojenské strategie se postupně transferovaly do podnikatelské sféry a jejího řízení. V dnešní době nelze najít jednu vyčerpávající definici, ale Henry Mintzber definuje strategii pomocí 5P: plán (plan), komplot (ploy), model chování (pattern), pozice (position), charakter organizace (perspective). Strategie svým zaměřením a rozsahem činností cílí na dlouhodobý horizont a v ideálním případě má vytvářet soulad mezi podnikovými zdroji a neustále se měnícím vnějším prostředím (Tichá a Hron, 2003, s. 63 - 64).

Základní smysl strategického řízení je vytvářet konkurenční výhodu, která je nejdůležitějším předpokladem podnikatelského úspěchu. Jedná se o úkol pro celý podnik, a nejen pro jednotlivce. Tichá a Hron (2003, s. 68) definují strategické řízení jako „*proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí*“.

Keřkovský a Vykypl (2006, s. 39) hovoří o tom, že strategické řízení realizuje nejvyšší management a jsou to aktivity zaměřené na udržení souladu mezi posláním organizace, jejími cíli a disponibilními zdroji, ale také mezi organizací a prostředím, v němž organizace existuje. Měl by být chápán jako nikdy nekončící proces. Strategické řízení úzce souvisí s cíli organizace, kdy cíle jsou žádoucí stav, a strategie ukazuje cestu, jak cílů dosáhnout. Autoři Keřkovský a Vykypl chápou strategické řízení jako hierarchicky a navzájem na sebe navazující úrovně strategií, které se skládají z corporate, business a funkční úrovně. Přitom strategie řízení lidských zdrojů zapadá do funkční úrovně.

Z výše uvedeného textu vyplývá, že se jedná o řízení založené na dlouhodobé perspektivě, kdy jednotlivé rozhodnutí, které management udělá, má dopady v budoucnosti. Zvolená strategie pomáhá organizaci k realizaci jejích cílů a ukazuje jednotlivým manažerům směr, kterým se mají vydat.

2.2 Modely řízení lidských zdrojů

Existují dva základní modely řízení lidských zdrojů, a sice „Model shody“ a „Harvardský systém“.

Model shody byl vytvořený Michigenskou školou a je první formulací pojetí řízení lidských zdrojů. Představitelé modelu říkají, že systém lidských zdrojů a struktura organizace má být řízena v souladu se strategií organizace. Uvádějí, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy: (a) výběr - spojení existujících lidských zdrojů s pracovními místy; (b) hodnocení - řízení pracovního výkonu; (c) odměňování - důležitý nástroj, který je nedostatečně využíván. Je potřeba stejně odměňovat jak krátkodobé, tak i dlouhodobé výsledky; (d) rozvoj- rozvíjet vysoce kvalitní pracovníky (Armstrong, 2007, s. 28).

Harvardský systém byl založený harvardskou školou Beera a kolektivu. Tento systém poukazuje na to, že v oblasti řízení lidských zdrojů musí nejvyšší management stanovit jasnou filozofii a strategii. V případě, že tak neučiní, řízení lidských zdrojů se stane jen souborem nezávislých činností. Zároveň tento model vnímá řízení lidských zdrojů jako činnost všech manažerů, a nejen personálního útvaru, a je nezbytná vzájemná intenzivní spolupráce. Řízení má tedy dva charakteristické rysy: (a) linioví manažeři mají akceptovat větší odpovědnost za propojení strategie a personální politiky; (b) personální útvar má za poslání formulovat politiku a zásady, kterými se řídí realizace personální činnosti, a to tak, aby se vzájemně podporovaly. Tento model měl významný vliv na teorii, ale také praxi řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 29-30).

2.3 Strategie řízení lidských zdrojů

Jak jsem již zmínil, strategie řízení lidských zdrojů je jednou z úrovní jednotlivých strategií, které by organizace měla mít zpracovány. Přestože je strategie řízení lidských zdrojů uvedena podle Keřkovského a Vykypěla ve funkční úrovni, ve své samotné podstatě má vliv na úroveň vyšší (corporate a business).

Strategii řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako určitý přístup, jež je v souladu se záměry organizace a její představou o budoucím směřování. Na základě tohoto přístupu se následně dělají rozhodnutí, která formují politiku v oblasti řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 116).

Kloubek (2012, s. 24) definuje strategické řízení lidských zdrojů jako „*praktické vyústění personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii*“. Personální strategii Kloubek (2012, s. 23) definuje jako „*strategii organizace týkající se dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout*“.

Lidské zdroje jsou rozhodující složkou strategického plánování, a proto Americký úřad personálního řízení (The U.S. Office Of Personnel Management) byl proaktivní a stanovil pět kroků plánování: (1) určení strategického směru; (2) analýza pracovní síly; (3) vypracování akčního plánu; (4) realizace akčního plánu; (5) monitoring, hodnocení a revidování (Pynes, 2009, s. 39).

Můžeme tedy říci, že strategie řízení lidských zdrojů je praktická činnost mající za úkol naplňování cílů stanovených v personální strategii, která je součástí funkční úrovně strategií celé organizace. Je ovšem nezbytné si uvědomit, že jednotlivé strategie musí být propojené a vždy nižší úroveň musí být v souladu s vyšší úrovní.

3 Organizace personální práce

V této kapitole nejprve pojednávám o roli personálního útvaru, dále se zabývám rolí personalisty v organizaci a rolí manažerů při personální práci. Teoretické poznatky srovnávám na základě prostudovaných interních materiálů organizace Armády spásy s její praxí. Tuto komparaci vidím jako důležitou pro celkový obrázek organizace v oblasti řízení lidských zdrojů a jako podklad pro samotnou analýzu v organizační jednotce Josefa Korbela.

3.1 Role personálního útvaru

Personální útvar v organizaci se specializuje na řízení a rozvoj lidí. Měl by být zapojen do vytváření a realizace strategií a politiky v personální oblasti. Základní úlohou je umožnit organizaci dosahovat jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, rady a podporu ve všech oblastech týkajících se jejích pracovníků. Hlavním cílem je vytvoření personální strategie, politiky a praxe sloužící k efektivnímu zaměstnávání a rozvoji lidí v organizaci. Hraje tedy hlavní roli při vytváření podmínek a prostředí, které umožňuje lidem co nejlépe využívat jejich schopnosti, realizovat svůj potenciál, a to jak směrem k prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užítku. (Armstrong, 2007, s. 65).

Kloubek (2012, s. 32 - 34) uvádí, že personální útvar je specializované pracoviště na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje speciální služby vedoucím zaměstnancům na všech úrovních, ale také jednotlivým zaměstnancům. Pozorovaným trendem v poslední době je nárůst tzv. outsourcingu personální práce (využívání externích služeb). Ve svém důsledku to vede ke zmenšování personálního útvaru, ale zároveň nedochází, a rozhodně by nemělo docházet, k omezování pravomocí například tím, že by se rozhodovací pravomoc přenesla na externího dodavatele. Externí dodavatel má za úkol předložit doporučení, ale samotné rozhodnutí má být nadále v rukou personálního útvaru. Je důležité zmínit, že personálnímu útvaru vznikl jeden důležitý úkol, a to vybrat vhodného dodavatele externích služeb.

Co se týká postavení personálního útvaru v organizaci, lze konstatovat, že ubývá organizací, v nichž má personální útvar postavení oddělení (např. v rámci ekonomického úseku). Naopak je více organizací, kde vedoucí personálního útvaru má postavení ředitele úseku a dokonce dochází k tomu, že tento útvar má speciální status a jeho personální ředitel je druhou nejdůležitější funkcí v organizaci (Koubek, 2012, s. 34).

Můžeme tedy hovořit o tom, že personální útvar nabízí rady a služby v oblasti zaměstnanců. Současným trendem je, že některé činnosti personální práce vykonává prostřednictvím externích dodavatelů.

Z Organizačního řádu Armády spásy vyplývá, že nemá zřízen personální útvar. Správním orgánem zabezpečujícím chod Armády spásy, a to rovněž v oblasti personální, je Ústředí Armády spásy (Směrnice Národního velitele Armády spásy č. 26/2010, s. 5). Jak vyplývá z organizační struktury Ústředí Armády spásy, Armáda spásy má zřízenou funkci personalisty, který je podřízený hlavnímu ekonomovi (interní materiál, Organizační struktura důstojníků a zaměstnanců Ústředí Armády spásy). Je možné konstatovat, že v této oblasti se řadí mezi organizace mající personální oblast postavenou na nižším stupni v systému řízení, a to v rámci ekonomického úseku.

3.2 Role personalistů

Personalisté jsou profesionálové v oblasti personální práce a jejich role je závislá na tom, do jaké míry jsou spíše generalisty (např. manažer lidských zdrojů) nebo specialisty (např. vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje). Dále je můžeme diferencovat podle úrovně, na níž pracují: strategická, výkonná nebo administrativní (Armstrong, 2007, s. 79). Kloubek (2012, s. 35) uvádí, že personalista již dávno přestal být pouze administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, má tedy proaktivní roli (roli iniciátora).

Zaměstnanci mají v organizaci různé role a není tomu jinak ani u personalistů. Mezi základní úlohy personalistů se řadí podle Armstronga (2007, s. 79 - 82):

- a) **poskytování služeb** - jde o poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům (vedoucí a řadoví pracovníci). Služby se obecně týkají všech stránek řízení lidských zdrojů. Jedná se o plánování počtu zaměstnanců, jejich získávání a výběr, rozvoj zaměstnanců, odměňování apod.
- b) **vedení, usměrňování a poskytování rad** - jedná se o vedení a usměrňování manažerů, poskytování rad, a to v oblastech hodnocení pracovního výkonu, růstu mezd a platů, disciplinárních řízení apod. Samozřejmě v kontextu personální politiky a zákonných norem.
- c) **role partnera v podnikání** - tato role v sobě obnáší spoluodpovědnost za úspěchy podniku. Personalisté by měli být schopni rozpoznat příležitosti podniku, věci vnímat v širším kontextu a vědět, jak může jejich personální práce pomoci k dosahování cílů organizace.

- d) **role stratéga** - zabývají se dlouhodobými organizačními problémy, které se týkají řízení a rozvoje lidí a pracovních vztahů. Personalisté mající roli stratéga přesvědčují vrcholové manažery, aby vytvářeli podnikové strategie, které lépe využijí schopnosti lidských zdrojů, a tím bude dosahováno konkurenční výhody.
- e) **inovátor a činitel změny** - analyzují situaci v organizaci v oblasti zaměstnávání lidí a na základě toho provádějí diagnózu, která identifikuje příležitosti, hrozby a příčiny problémů. Poté navrhnou inovace, které se většinou týkají procesů probíhajících v organizaci (např. týmová práce, působení mezi útvary a lidmi apod.).
- f) **interní konzultant** - působí podobě jako externí konzultanti pro řízení lidí. Spolupracují se svými kolegy, analyzují a diagnostikují problémy a navrhnou jejich řešení. Týká se to oblastí budování týmu, organizace práce apod.
- g) **monitorovací role** - personalisté v této roli mají na starosti monitorování uplatňování personální politiky, dodržování hodnot organizace a postupů liniových manažerů. Tato role je důležitá rovněž z pohledu sledování toho, zda jsou dodržovány zákony o zaměstnávání lidí, bezpečnost a ochrana zdraví lidí.
- h) **strážce hodnot** - není to jednoduchá role, protože personalisté musí ukazovat managementu případné rozpory v jejich jednání s hodnotami organizace.

Personalista Armády spásy má roli administrativního pracovníka, který zpracovává podklady od jednotlivých ředitelů organizačních jednotek, vede personální agendu, komunikuje se zdravotními pojišťovnami a zajišťuje informace pro řešení personálních záležitostí. V určité míře má také roli monitorovací, přičemž sleduje změny zákonů o zaměstnávání lidí a tyto informace předává ředitelům (interní materiál, Organizační struktura důstojníků a zaměstnanců Ústředí Armády spásy). Skutečnost, že personální oddělení má roli administrativní, se také potvrdila v rámci rozhovorů, které jsem v organizační jednotce vedl.

3.3 Role liniových manažerů

Personální práce by neměla být záležitostí pouze personálního útvaru nebo personalistů, ale rovněž liniových manažerů. Tito manažeři jsou v každodenním kontaktu se zaměstnanci a jejich rolí je řízení lidí, poskytování odborných rad, organizování a přidělování práce, prověřování kvality, měření výkonů, sledování pracovních procesů, motivování (Armstrong, 2007, s. 97).

Linioví manažeři sehrávají významnou úlohu při řízení lidských zdrojů a je nezbytné, aby v oblasti řízení byly posilovány jejich schopnosti a dovednosti. Řídit lidské zdroje je úkolem všech manažerů, tak jak o tom pojednává Harvardský systém, jeden z modelů řízení lidských zdrojů.

4 Personální činnosti

Kapitola se zabývá jednotlivými personálními činnostmi, které se v odborné literatuře různě člení. V práci volím vlastní členění, které vychází z praktických zkušeností při řízení organizace. Jednotlivé činnosti konfrontuji s odbornou literaturou. Nejprve se zabývám analýzou a vytvářením pracovních míst, přecházející k plánování, získávání, výběru, přijímání a orientaci zaměstnanců. Následuje jejich hodnocení, odměňování, včetně vzdělávání a rozvoje. Kapitulu uzavírá pojednání o rozmisťování a uvolňování zaměstnanců. Některé z výše uvedených činností jsou více nebo méně v neziskovém sektoru rozvinuty. Dvořáková (2012, s. 490) uvádí, že v neziskových organizacích jsou nejvíce rozvinuty personální činnosti zaměřené na získávání a výběr, motivaci, vzdělávání, hodnocení a odměňování.

4.1 Analýza a vytváření pracovních míst a rolí

Analýza a vytváření pracovních míst nebo rolí je klíčovou personální činností. Jestliže tato činnost není provedena kvalitně, má to negativní dopady na fungování organizace, spokojenost zaměstnanců a fungování celé personální práce v organizaci. Je tedy nezbytně nutné se při tvorbě pracovních úkolů držet určitých zásad, které Dvořáková (2012, s. 131) definovala takto:

- „*nesmí člověka poškozovat,*
- *pracovní zátěž musí být dlouhodobě únosná,*
- *musí využívat znalostí, dovedností a schopností pracovníka,*
- *měl by pracovníka uspokojovat,*
- *měl by umožňovat rozvoj zaměstnance, prohlubování a zvyšování jeho kvalifikace.*“

Jestliže máme vykonávat další personální činnosti, musíme nejprve analyzovat a následně vytvořit pracovní místo. Analýza nám poskytne celkový obraz práce, a tím se nám zároveň vytvoří představa o zaměstnanci, který má na daném místě pracovat. Jedná se o systémový proces zjišťující informace o úkolech, metodách, odpovědnostech, vazbách na jiná pracovní místa a podmínkách, za nichž se práce vykonává. Na základě této analýzy dochází k vytvoření pracovního místa, jež definuje konkrétní pracovní úkoly zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců. Současným trendem je odklon od používání pracovního místa, které se nahrazuje flexibilnějším systémem majícím pojetí pracovní role. Role je charakterizována

specifickými formami chování zaměstnance, které jsou potřebné k dosažení určitého úkolu (Kloubek, 2012, s. 43 - 45). V této části textu se ale budu zabývat pracovními místy, jejich analýzou a tvorbou. V krátkosti zmíním, že Armstrong (2007, s. 277) o roli říká, že se týká více lidí než samotného pracovního místa.

Metody zjišťování informací o pracovních místech

Informace pro analyzování a vytváření pracovních míst je možné získávat různým způsobem. Mezi základní metody sběru informací o pracovním místě patří analýza dokumentů, ale používají se další metody, mezi které řadíme vlastní výkon práce analytikem, pozorování, rozhovory, dotazníky (Dvořáková, 2012, s. 143).

Kloubek (2012, s. 77 - 82) uvádí tři nejpoužívanější metody pro zjišťování informací o pracovním místě:

- a) pozorování - jedná se o jednoduchou metodu, kdy jedna osoba (pro konfrontování zjištěných informací je možné využít dvou pozorovatelů) pozoruje zaměstnance a zaznamenává si jednotlivé činnosti. Zaznamenávané informace obsahují: co zaměstnanec dělá a jak, kolik času tomu věnuje, jaké je pracovní prostředí a podmínky, jaké používá pracovní pomůcky. Nevýhodou této metody je skutečnost, že se hodí jen pro činnosti, které mají jasný a opakující se cyklus. Složitější pracovní činnosti by bylo velmi obtížné prakticky pozorovat. Pozorovatel musí být proškolen, aby věděl, na co se má zaměřit, co má sledovat a zapisovat. V praxi se častokrát používají určité seznamy, které slouží jako pomůcka ke stanovení toho, co vše má být pozorováno.
- b) pohovor - zpravidla probíhá na pracovišti daného zaměstnance. Rozhovor může být strukturovaný (předem připravený) nebo nestrukturovaný. Rozhovory probíhají zpravidla s více zaměstnanci na stejné pozici, ale také s jejich nadřízenými. Jestliže se použije strukturovaný rozhovor, pak je možné zjištěné informace porovnávat. Nevýhodou této metody je časová náročnost, a to jak ve fázi přípravy, tak ve fázi realizace. Čas je možné uspořit tím, že se realizují hromadné pohovory se skupinou zaměstnanců.
- c) dotazník - tato metoda má mnoho variant. Jednotlivé dotazníky mohou mít různý rozsah a mohou mít různě položené otázky. Zpravidla dotazník vyplňuje zaměstnanec zařazený na daném pracovním místě a obvykle jej reviduje jeho bezprostřední nadřízený. Výhodou dotazníku je fakt, že je možné během poměrně

krátké doby získat informace od mnoha zaměstnanců. Je ovšem potřeba si uvědomit, že příprava dotazníků je náročná na čas a schopnosti toho, kdo dotazník připravuje.

Analýza pracovních míst

Analýza je určitou inventurou úkolů, odpovědností a podmínek, které jsou spojeny s pracovním místem. Pokládané otázky v rámci analýzy jsou rozděleny do dvou problémových okruhů, a sice (Kloubek, 2012 s. 71 -73):

- a) otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek - např. kdo vykonává práci, jaká je její povaha apod. Odpovědi na všechny potřebné otázky pomohou s tvorbou popisu pracovního místa a pracovních podmínek místa.
- b) otázky týkající se pracovníka - např. fyzické a duševní požadavky, dovednosti, vzdělání apod. Jejich zodpovězení nám ukazuje specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka.

Analýza by nám měla zobrazit pracovní místo, tak jak skutečně v daném okamžiku vypadalo. Vzhledem k tomu, že je v dnešní době žádaná flexibilita organizace, také analýzy by měly probíhat pravidelně a aktualizovat se popisy a specifikace pracovních míst.

Je k dispozici řada technik pro analyzování informací o pracovním místě. Jednou ze známých a v zahraničí používaných vědeckých postupů je metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire), mezi další metody řadíme: FJA (Functional Job Analysis), CODAP (Comprehensive Occupation Data Analysis Program), JEM (Job Element Method), O*NET (Occupational Information Network) (Pynes, 2009, s. 171-174). Kloubek (2012, s. 82-84) z výše uvedených vědecký postup zmiňuje funkční analýzu pracovních míst a metodu PAQ. Zároveň uvádí příklad metody vhodné pro určitou kategorii pracovních míst, a sice metodu MPDQ (Management Position Description Questionnaire). Tato metoda se hodí pro analýzu manažerských pracovních míst. Jednotlivé metody nerozebírám do detailu, protože to není předmětem mé práce. Nicméně vidím jako důležité seznam metod uvést z pohledu komplexnosti této kapitoly.

Vytváření pracovních úkolů a míst

Ve chvíli, kdy dochází k vytváření pracovních úkolů, je potřeba zajistit, aby jednotlivé úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace, přinášely uspokojení zaměstnancům, neměly na ně negativní dopady, byly v souladu s jejich kvalifikací, schopnostmi, ale také v souladu se zákony. Úkoly jsou nejmenší jednotkou činností, které se seskupují do

jednotlivých pracovních míst. Proces vytváření lze rozdělit do čtyř fází: (a) obsah práce - to znamená, jaké konkrétní úkoly je potřeba plnit; (b) metody práce - jakých postupů pro naplnění úkolů bude použito; (c) povinnosti pracovního místa - znamená seskupení jednotlivých úkolů v rámci jednoho pracovního místa; (d) organizační zařazení pracovního místa - znamená, jakou polohu má pracovní místo v rámci organizace, z toho následně vyplývá také odpovědnost (Kloubek, 2012, s. 47 - 48).

Přístup k vytváření pracovních úkolů a míst je různý. Častokrát dochází k intuitivnímu přiřazování úkolů k jednotlivým pracovním místům nebo napodobování jiných organizací. V odborné literatuře jsou jako nejznámější přístupy k tvorbě pracovních míst uváděny: mechanistický přístup, motivační přístup, biologický a percepční přístup (Kloubek, 2012, s. 57 - 58). Nelze jednoduše říci, který z těchto přístupů je nejlepší, neboť každý z nich má své výhody, ale také nevýhody. Znalost jejich výhod a nevýhod nám pomůže k tomu, abychom jednotlivé přístupy při tvorbě pracovního místa vhodně kombinovali a dosáhli tak nejoptimálnějšího nastavení.

4.2 Personální plánování

Plánování rozhodně patří mezi nejdůležitější nástroje organizace. Rozlišujeme různé druhy plánu podle obecnosti, délky plánovacího období nebo oblasti řízení. Jestliže chceme co nejlépe dosahovat stanovených cílů organizace, pak je nezbytně nutné provádět personální plánování, tzn. mít personální plán. Šuleř (2003, s. 27) tento plán uvádí jako jeden z dílčích plánů zahrnutých v ročním firemním plánu. Roční firemní plán by měl dle Šuleře navazovat na strategický plán. Kloubek (2012, s. 94-95) k postavení personálního plánování v rámci organizace říká, že se jedná o plánování odvozené (tzn. primární je plánování služeb, výrobků atd. a až následně se realizuje personální plánování), ale přesto jej řadí mezi základní plánovací aktivity. Důvodem je skutečnost, že nejdůležitějším faktorem fungování organizace je člověk, a proto je nezbytně nutné personálně plánovat.

Personální plánování je založené na předvídání potřeb pracovníků v budoucnu s ohledem na stanovené cíle organizace. Konkrétně tedy můžeme hovořit o tom, že cílem je zajištění dostatečné pracovní síly v současnosti i v budoucnosti, a to v potřebné kvantitě s požadovanou kvalitativní strukturou (znalosti, dovednosti, zkušenosti). Je ovšem nezbytné, aby pracovní síla měla také žádoucí osobnostní charakteristiky, pozitivní vztah k požadované práci, ale rovněž byla flexibilní a připravená na změny (Dědina, 2005, s. 226). Oblasti personálního plánování dle Kloubka (2012, s. 95-96) jsou: (a) plánování potřeby

zaměstnanců; (b) plánování pokrytí potřeby zaměstnanců; (c) plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých zaměstnanců.

Každý plánovací proces, ať se to týká personálů nebo služeb (výroby), vychází z obecné posloupnosti: informace → analýza → prognóza → plán. Fáze personálního plánování jsou následující (Kloubek, 2012, s. 98-100):

- a) rozepsání plánovaných úkolů,
- b) odhad celkové potřeby lidských zdrojů,
- c) odhad existujících vnitřních zdrojů pracovní síly,
- d) porovnání předchozích dvou odhadů (rozdíl mezi celkovou potřebou a vnitřními zdroji), jehož výsledkem je odhad čisté potřeby lidských zdrojů,
- e) sumarizace,
- f) vypracování plánů personálních činností.

Jednou z nejobtížnějších fází plánování personálu je odhad dlouhodobého množství a struktury pracovních míst, která jsou potřebná pro plnění stanovených cílů. Jednodušší je fáze odhadování možnosti pokrytí potřeby pracovníků lidskými zdroji. Je ovšem nezbytné uvědomit si, že tento proces je potřeba kontinuálně kontrolovat, vyhodnocovat a konfrontovat s vyvíjející se situací v organizaci. Jen tímto způsobem může být organizace dlouhodobě úspěšná (Kloubek, 2012, s. 102).

Metody plánování počtu (potřeby) pracovníků

Východiskem pro plánování budoucího počtu pracovníků s požadovanými dovednostmi a schopnostmi je roční rozpočet a objem činností, které chce organizace vykonat. Existují různé prognostické metody. Používají se expertní metody založené na manažerském úsudku, časové studie, analýzy vývojových trendů (Armstrong, 2007, s. 312-313). Některé z metod jsou náročné finančně a časově, a proto se v praxi spíše preferují metody jednodušší a v jejich různých kombinacích. Kloubek (2012, s. 102) rozděluje metody na dvě skupiny, a sice metody intuitivní a kvantitativní.

- a) Intuitivní metody - jejich společným jmenovatelem je důkladná znalost organizačního prostředí (tj. vazby mezi úkoly, technikou a pracovní silou) a rovněž vyžaduje velké zkušenosti od zaměstnanců provádějících odhad. Existuje pro ně také název expertní metody a řadíme zde delfskou metodu, kaskádovou metodu a metodu manažerských rozhodnutí. Společným rysem je přemýšlení manažerů a specialistů o budoucí potřebě zaměstnanců a rozdíl je pouze v procesu provedení.

Na rozdíl od kvantitativních metod jsou flexibilnější, levnější a v krátkodobém horizontu jsou velmi spolehlivé.

- b) Kvantitativní metody - používají statistické a matematické nástroje, ale jsou náročné na vstupní data. Patří sem metody založené na analýzách a vývojových trendech, korelaci a regresi, síťovém plánování a simulaci. Jejich nevýhodou je, že do používaných vzorců nelze zpravidla vložit obtížně kvantifikovatelné faktory, které ovšem mohou být rozhodující v rámci budoucí potřeby pracovníků (Kloubek, 2012, s. 102-109).

Metody plánování pokrytí potřeby pracovníků

Organizace svoji potřebu počtu pracovníků na určitém místě ve své podstatě pokrývá ze dvou základních zdrojů, jimiž jsou vnitřní a vnější zdroje. Při rozhodování o pokrytí potřeby se zpravidla volí vnitřní zdroj a k vnějšímu zdroji se přistupuje až po vyčerpání vnitřních zdrojů. Je také důležité správně rozhodovat o poměru použití jednotlivých zdrojů. Metody pro plánování pokrytí potřeby pracovníky se dělí také na intuitivní a kvantitativní, jako při plánování počtu pracovníků. Intuitivní metodou pro plánování pokrytí potřeby z vnitřních zdrojů je „bilanční metoda“, naproti tomu kvantitativní metodou je „Markovova analýza“. Jestliže provádíme odhady vnějších zdrojů pracovních sil, pak poté používáme řadu demografických metod, anebo již výsledky z hotových prognóz zpracovaných statistickým úřadem. Nejčastěji používanou metodou je metoda bilanční, která pracuje v několika krocích: (1) zjištění, kolik a jakých pracovníků je zařazeno v určité pracovní funkci v daném okamžiku; (2) pokus odhadnout ztráty pracovníků, ke kterým může v jednotlivých funkcích v plánovaném období dojít; (3) ve třetí fázi se odhadují zisky pracovníků plynoucí z pohybu pracovníků v rámci organizace (proces povyšování, přeložení apod.); (4) závěrečný krok konfrontuje výsledky předchozích kroků s odhady budoucí potřeby pracovníků v dané funkci. Na základě porovnání se ukáže buď přebytek, nebo nedostatek pracovníků a na podkladu toho potom organizace zpracovává plány jednotlivých personálních činností. Mezi tyto plány se řadí: (a) plány získávání a výběru pracovníků; (b) plány vzdělávání pracovníků; (c) plány rozmisťování pracovníků; (d) plány odměňování a produktivity práce; (e) plány penzionování a propouštění pracovníků (Kloubek, 2012, s. 109 - 118).

Plánování personálního rozvoje pracovníků

V souvislosti s rozvržením potřeby pracovníků a jejich pokrytím probíhá také paralelně plánování personálního rozvoje pracovníků. Oblast tohoto plánování slouží zájmům pokrývání potřeby pracovníků z vlastních zdrojů. Mezi plány personálního rozvoje patří především plány pracovní kariéry a plány následnictví v pracovní funkci (Koubek, 2012, s. 119).

Plánování pracovní kariéry - jedná se o jedinečný plán, který je určený pro konkrétního pracovníka. Plán se připravuje zpravidla ve čtyřech krocích: (1) pracovník zhodnotí své schopnosti a zvažuje zájmy a své pracovní cíle; (2) organizace hodnotí schopnosti pracovníka a jeho rozvojový potenciál; (3) pracovník je informován o možnostech a kariéře v organizaci; (4) pracovník společně s nadřízeným a personalistou stanovují cíle kariéry pracovníka a zpracují plán směřující k dosažení těchto cílů. Výsledkem této procedury je plán kariéry (plán osobního rozvoje), který stanovuje formální, ale také neformální vzdělávání, které mu následně umožní získat plánovanou funkci (Kloubek, 2012, s. 119-120).

Plánování následnictví - cílem je nalézt a rozvinout pracovníky s vysokým pracovním potencionálem uvnitř organizace pro obsazení klíčových manažerských funkcí. Toto plánování je důležité, a to zejména proto, aby byla udržena kontinuita strategie organizace při personálních změnách na manažerských pozicích. Organizace následnictví plánují různými způsoby, ale hlavní kroky jsou následující: (a) projektování budoucí potřeby vyšších a vrcholových manažerů; (b) hodnocení zaměstnanců, kteří budou úspěšní; (c) zpracování plánu, který pomůže eventuálním klíčovým zaměstnancům rozvíjet jejich potenciál k realizaci strategických zájmů organizace. Následnictví je potom zpracováno do různých schémat, znázorňujících, kdo má koho nahradit, a mohou také obsahovat věk zaměstnance, celkové hodnocení pracovníka, termín možného povýšení, ale rovněž detailnější charakteristiku. Tato schémata jsou utajovanými dokumenty, a to proto, aby chránila osobnost pracovníka, ale také aby předcházela případným pocitům pracovní nespokojenosti plynoucích z definovaných osobnostních nedostatků (Dvořáková, 2012, s. 126 - 127).

4.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a navazující výběr zaměstnanců jsou důležitými činnostmi při formování pracovní síly organizace. Můžeme hovořit o tom, že významně rozhoduje o dosažení stanovených cílů organizace. V našich podmínkách se vžil termín *nábor pracovníků*, ale v moderním pojetí řízení lidských zdrojů se rozlišuje nábor a získávání zaměstnanců. Rozdíl spočívá v tom, že nábor zpravidla významově znamená přijetí zaměstnanců z vnějších zdrojů,

oproti tomu v případě získávání jde převážně o získání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Rovněž tento termín lépe vystihuje skutečnosti, o které jde v moderním řízení lidských zdrojů. Jedním z důležitých záměrů organizací je získávat zaměstnance, kteří budou zaujati vizí a cíli organizace, ale také vysoce motivováni a jejichž individuální potřeby se budou co nejvíce ztotožňovat s potřebami organizace a budou rovněž v souladu s hodnotami organizace (Kloubek, 2012, s. 126 - 127). Současná evropská legislativa při získávání, výběru zaměstnanců, ale také v ostatních personálních činnostech, klade důraz na rovné zacházení (Dvořáková, 2012, s. 145).

Dvořáková (2012, s. 145 - 146) pro získávání a završení výběru stanovuje následující postup:

- 1) *„plánování lidských zdrojů,*
- 2) *analýzu práce, identifikaci znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče,*
- 3) *zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,*
- 4) *výběr vč. vytvoření metodiky výběru, tj.*
 - *předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů,*
 - *testování,*
 - *assessment center,*
 - *výběrový rozhovor,*
- 5) *hodnocení efektivnosti získávání a výběru.“*

Z výše uvedeného popisu postupu při získávání a výběru zaměstnanců vidíme, jak jsou důležité také předchozí personální činnosti, jimiž jsou analýza pracovního místa, ale také samotné personální plánování¹.

¹ pozn. analýza pracovního místa a personální plánování jsou popsány v předchozích podkapitolách 4.1. a 4.2.

Proces získávání zaměstnanců

Zaměstnance je možné získávat ze dvou základních zdrojů, a sice z vnitropodnikového a vnějšího trhu práce. Jednotlivé zdroje získávání zaměstnanců mají své výhody, ale také nevýhody. V případě vnitropodnikového zdroje se mezi výhody řadí: znalost uchazeče, možnost postupu pro zaměstnance, pozitivní vliv na motivaci a loajalitu zaměstnance, uchazeč již zná organizaci. Nevýhody spočívají v tom, že se zde projevuje omezený výběr uchazečů, určitá provozní slepota (tj. neschopnost vnímat věci jiným způsobem a vnést nové postupy), potřeba obsadit uvolněné pracovní místo pracovníka (který byl vybrán z vnitřních zdrojů). Výhody vnějšího trhu práce spočívají v tom, že existuje širší nabídka zaměstnanců, nový zaměstnanec má zpravidla velké pracovní nasazení a může přinést do organizace nové postupy (znalosti). Mezi nevýhody řadíme vyšší náklady na proces získávání, obsazení pracovního místa trvá zpravidla déle, nový zaměstnanec nezná organizaci a spolupracovníky, ale také zátěž pro stávající zaměstnance, neboť se musejí novému kolegovi věnovat (Kociánová, 2010, s. 83 - 84). Nástroje získávání zaměstnanců můžeme rozdělit podle zdroje získávání. V případě vnitřních zdrojů řadíme mezi nástroje získávání: (a) řízení následnictví; (b) interní výběrové řízení; (c) interní mobilitu zaměstnanců - znamená rozmístění zaměstnance v rámci organizace (povýšení nebo přeřazení). Mezi nástroje získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů řadíme: (a) inzerování na internetu, úřadu práce, tisku, rozhlas; (b) spolupráci se vzdělávacími institucemi; (c) spolupráci s profesními organizacemi; (d) nabídky využití personální agentury; (e) doporučení stávajícím nebo dřívějším zaměstnavatelem; (Dvořáková, 2012, s. 146 - 150). Existuje řada nástrojů možných k získávání zaměstnanců a každý nástroj má své výhody a nevýhody. Obecně spočívají v nákladech finančních a časových pro získání zaměstnanců. Záleží na organizaci, které atributy upřednostní, a podle toho zvolí nástroj získávání pracovníků. Dvořáková (2012, s. 149) definuje různé ukazatele, které může organizace sledovat a na základě toho hodnotit efektivnost nástrojů získávání zaměstnanců. Jedná se o tyto ukazatele: (a) náklady na získání jednoho zaměstnance; (b) počet žadatelů; (c) celkový čas pro obsazení pracovního místa; (d) poměr mezi pozvanými uchazeči a došlými žádostmi; (e) pracovní výkon uchazeče po uzavření pracovního poměru; (f) délka pracovního poměru; (g) míra fluktuace nových zaměstnanců.

Proces výběru zaměstnanců

Jedná se o činnost navazující na získávání zaměstnanců. Hlavním cílem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o zaměstnání takové, kteří budou pro organizaci pracovat požadovanou dobu a budou výkonní. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí zaměstnance z vnějších, ale také z vnitřních zdrojů. V praxi se prostřednictvím různých metod porovnávají schopnosti a dovednosti uchazečů s požadavky na danou pracovní pozici (Dvořáková, 2012, s. 150 - 151).

Kociánová (2010, s. 95) uvádí výběr zaměstnanců v následujících krocích:

- 1) *„zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor (předvýběr),*
- 2) *první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor),*
- 3) *shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření,*
- 4) *výběrový (přijímací) rozhovor,*
- 5) *zkoumání referencí (formulář, ústní informace),*
- 6) *předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům,*
- 7) *rozhodnutí o přijetí pracovníka,*
- 8) *informování uchazeče o přijetí - nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí).“*

V rámci procesu výběru je důležité si uvědomit, že se nejedná o jednostranný výběr, kdy si pouze organizace vybírá svého zaměstnance. Jedná se o oboustrannou záležitost, kdy si také zaměstnanec vybírá svého zaměstnavatele. Je nezbytně nutné, aby firemní kultura při vybírání uchazečů byla na velmi vysoké úrovni a nestávalo se, že v důsledku nevhodného jednání s uchazečem vybraný uchazeč již nebude mít o zaměstnání zájem (Kloubek, 2012, s. 167).

4.4 Přijímání a orientace zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců v sobě zahrnuje právní a administrativní aspekty. V odborné literatuře se rozlišuje užší a širší pojetí. Užší pojetí znamená přijímání nových zaměstnanců z vnějšího trhu práce, oproti tomu širší pojetí v sobě zahrnuje také procesy související s přechodem stávajícího zaměstnance (tzv. z vnitřního trhu práce). Proces přijímání je započat v den, kdy je uchazeči oznámeno, že byl přijat, a uchazeč se rozhodl zaměstnání přijmout. Tento proces končí během dne, kdy nastoupí do zaměstnání. Poté začíná fáze orientace

(adaptace), o které bude v textu pojednáno dále (Kociánová, 2010, s. 128). Mezi nejdůležitější právní (formální) aspekty se řadí vypracování a podepsání pracovní smlouvy (samozřejmě mohou existovat i jiné dokumenty - např. jmenovací dekret). Ovšem nejběžnějším a nejčastějším dokumentem je pracovní smlouva. Náležitosti upravuje zákoník práce (262/2006 Sb.), kde v §34 stanovuje minimální obsah pracovní smlouvy, která musí obsahovat: druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Jedná se o dvoustrannou záležitost, a proto by měl mít zaměstnanec možnost se k pracovní smlouvě ještě před jejím podepsáním vyjádřit. Nezbytnou součástí přijímání zaměstnance je seznámení jej s jeho právy a povinnostmi týkajícími se pracovního místa. Ještě před samotným podepsáním smlouvy a nástupem do zaměstnání by měl absolvovat vstupní lékařskou prohlídku, a to u závodního lékaře dané organizace. Po podpisu smlouvy je důležité zaměstnance zařadit do personální evidence a nahlásit požadované údaje na zdravotní pojišťovnu a také podat přihlášku na sociální pojištění. Mezi důležité kroky patří rovněž uvedení zaměstnance na pracoviště, to znamená jeho přivítání a představení ostatním kolegům.

Orientace zaměstnance je proces, který by měl začít běžet ve chvíli, kdy skončí proces přijetí. Jedná se o adaptační a vzdělávací aktivitu. Dvořáková (2012, s. 162) o adaptaci hovoří jako o formalizovaném a systematicky řízeném procesu začlenění nového zaměstnance do sociálního, kulturního a pracovního systému organizace. Účelem je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty spojené s produktivitou a zvýšit pracovní spokojenost. Kloubek (2012, s. 198) orientaci rozděluje na dvě úrovně, a sice na úroveň oficiální (formální linie) a neformální úroveň. Hlavní smysl orientace potom vidí v tom, aby se zaměstnanec co nejdříve zařadil do pracovního kolektivu i organizace a adaptoval se na styl práce v organizaci. Orientace je sice převážně zaměřena na nově příchozí zaměstnance, ale je vhodné ji také použít v modifikované podobě při přechodu stávajícího zaměstnance na jinou pracovní funkci. Orientace se zaměřuje na tři oblasti, jimiž jsou:

- a) Celoorganizační orientace - zprostředkovávají se informace obecného rázu, které jsou společné pro všechny zaměstnance (přehled informací o organizaci, o hlavních rysech politiky a procedurách, odměňování, zaměstnanecké výhody, bezpečnost při práci a předcházení nehodám, pracovní vztahy a odbory, řízení organizace, ekonomické faktory).
- b) Útvarová orientace - informace, které se týkají konkrétní organizační jednotky nebo týmu (funkce organizační jednotky, pracovní povinnosti a odpovědnost, politika, postupy, pravidla, omezení).

- c) Orientace na konkrétní pracovní místo - jedná se o informace, které se konkrétně týkají pouze daného pracovního místa, jeho charakteru a obsahu.

Pro nově příchozího zaměstnance bývá zpravidla obtížné všechny informace zpracovat během jednoho setkání. Z těchto důvodů by měla být orientace rozložena do určitého časového období a mělo by se jednat o plánovaný proces. Informace by se měly předat nejen ústně, ale také písemně. Součástí orientace je také formální a systematické vyhodnocování zaměstnance. Na tomto procesu se podílí personální oddělení, přímý nadřízený, ale také určení kolegové z týmu (Koubek, 2012, s. 199 - 201).

4.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

V odborné literatuře se již delší dobu setkáváme s tím, že pojem hodnocení zaměstnanců je pojmem zastarávajícím, přesto ale v praxi stále zažitým a používaným. Řada autorů tedy v této souvislosti spíše používá pojem řízení výkonnosti. Řízení výkonnosti a hodnocení zaměstnanců nejsou synonyma, ale činnosti patřící do současného pojetí řízení lidských zdrojů. Pojem řízení výkonnosti je pojmem širším než pojem hodnocení zaměstnanců (Horník, 2006, s. 12 - 13). Armstrong (2007, s. 413 - 414) pojem řízení pracovního výkonu definuje „*jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů*“. Jedná se tedy o plánovaný proces, který v sobě zahrnuje několik složek, jimiž jsou: dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog. Je to trvalý a flexibilní proces, který manažery a podřízené staví na úroveň partnerů v rámci systému. Tento styl řízení výkonu se spíše zaměřuje na zlepšování budoucího výkonu než na zpětné hodnocení pracovního výkonu. Rozdíl mezi těmito pojmy uvádím v následující tabulce.

Tabulka 1 Porovnání hodnocení pracovního výkonu s řízením pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém - složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

(zdroj: Armstrong, 2007, s. 417)

Jak můžeme vidět z tabulky, řízení pracovního výkonu zahrnuje širší spektrum oblastí, které jsou pro celkové dosahování cílů organizace velmi důležité, a má strategický charakter. Příkladem může být situace, kdy pracovník sice dosahuje stanovených kvantitativních cílů (např. v počtu obslužených zákazníků), ale jeho chování není v souladu s hodnotami organizace. Hodnocení pracovního výkonu se na tuto oblast přímo nezaměřuje a je zpravidla realizováno jedenkrát za rok. Oproti tomu řízení pracovního výkonu je zaměřeno také na chování zaměstnanců a jedná se o soustavný proces.

Pojem odměňování se řadí mezi nejstarší personální činnosti a v moderním řízení lidských zdrojů to neznamená pouze mzdu, plat nebo jinou formu peněžní odměny poskytovaných zaměstnanci. Je zde zahrnuto rovněž povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody (mající nepeněžní charakter), ale také vzdělávání zajišťované organizací. Výše uvedené formy jsou více nebo méně hmatatelné odměny, o kterých rozhoduje organizace. V současnosti věnují firmy pozornost také vnitřnímu odměňování, které nemá hmotnou povahu, ale souvisí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací (Kloubek, 2012, s. 283-284).

Hodnocení zaměstnanců, jeho význam a metody

Hodnocení je významné pro všechny aktéry, jimiž jsou organizace, vedoucí a hodnocený zaměstnanec. Organizace využívá hodnocení zaměstnanců ke zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců, využití a rozvoj jejich potenciálu, zlepšení komunikace. Přímým nadřazeným umožňuje hodnocení motivovat zaměstnance k dosahování vyššího výkonu, dávat zaměstnanci zpětnou vazbu, a tím usměrňovat jeho činnost, pochopit zájmy a přání

zaměstnance, rozvíjet přednosti a eliminovat slabé stránky zaměstnance. Zaměstnanec si potom z hodnocení může odnést ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu rozvoji, možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle (Šuleř, 2003, s. 125 - 126). Jestliže má být hodnocení smysluplné a dosahovat požadovaných významů, pak je nezbytně nutné mít představu o procesu hodnocení a o tom, jak by měl probíhat. Jednou z důležitých zásad je, že hodnocený se stává aktivním subjektem posuzování, není tedy pouze pasivním objektem, jak tomu bylo v minulosti. Jestliže chceme hodnotit, potom musíme mít stanovená kritéria hodnocení a jednotky měření. Za kritéria hodnocení můžeme považovat reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení nebo kompetence (Horník, 2006, s. 28).

Oblasti určené k hodnocení jsou podle Horníka (2006, s. 20) v zásadě 3 a pro dosažení největší efektivity je důležité se zaměřit na všechny tyto oblasti. Jedná se o tyto aspekty: (a) vstup - předpoklady zaměstnance; (b) výstup - výkon zaměstnance; (c) proces - pracovní chování, přístup. Horník ovšem (2006, s. 26 - 31) uvádí, že ve větší míře se používá kompetenčních modelů, které představují soubor určitých předpokladů ke konkrétní činnosti. Model má tedy blíže k činnosti samotné než k vlastnosti nebo rysu zaměstnance. Tento model vychází z pozorovaného chování u zaměstnanců a můžeme registrovat tři skupiny chování: (a) přístup k úkolům a věcem; (b) vztah k druhým lidem; (c) chování k sobě a projev emocí.

Ve chvíli, kdy chceme nějaké kritérium měřit, je potřeba mít stanovenou také jednotku měření. U pracovního výkonu se používají 4 jednotky měření, jimiž jsou: kvantita, kvalita, náklady a čas. V případě hodnocení oblastí nebo kompetencí je použito různých stupnic neboli škál měření (trojdílná, čtyřdílná, pětídílná stupnice atd.). Tyto stupnice jsou trojího druhu: neverbální, verbální a kombinované (Horník, 2006, s. 42 - 46).

Samotné metody hodnocení zaměstnanců můžeme členit na formální a neformální. Formální metody jsou ve větší míře plánované způsoby hodnocení, oproti tomu neformální jsou neplánovaná situační hodnocení (např. pochvala, výtky). Podle času lze metody třídit na metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Dále uvádím tabulku znázorňující metody, které lze použít při hodnocení určité oblasti a rozlišení jejich zaměření (Horník, 2006, s. 54).

Tabulka 2 Matice metod hodnocení

	Hodnocení výstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC ²

(zdroj: Horník, 2006, s. 54)

Výše uvedená tabulka ukazuje různé metody hodnocení a určitě by bylo ideální, kdyby se podařilo udělat při hodnocení průnik všech možných oblastí a časových horizontů. Toto v samotné čisté podobě ovšem není z hlediska vysokých nákladů možné. Mezi základní metody hodnocení, které se používají, patří motivačně-hodnotící pohovor, MBO a BSC. Motivačně-hodnotící pohovor má dvě části, a sice v první části pracovník hodnotí sám sebe (tzv. sebehodnocení), dívá se na to, co se stalo, a následně se zaměřuje na budoucnost. Otázky k hodnocení dostává zpravidla dva týdny před samotným hodnocením, aby se na hodnocení mohl připravit. Ve druhé části potom přímý nadřízený hodnotí zaměstnance. Výhodou tohoto rozhovoru je, že může pokrývat všechny oblasti hodnocení a celou časovou osu. Rovněž je součástí většiny hodnotících systémů (Horník, 2006, s. 55-56).

Hodnocení by mělo mít návaznost na další personální oblasti. Mezi ně můžeme zařadit systém odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Je zde ovšem důležitý vhodný mix a vyváženost návaznosti.

Odměňování zaměstnanců

Systém odměňování je jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů, a pokud má být efektivní a komplexní, musí v sobě zahrnovat také poskytování zaměstnaneckých výhod. Strategické odměňování propojuje mzdu za práci s dalšími různými formami nefinančního uznání (např. nabízet příležitost učit se a rozvíjet nebo flexibilní forma zaměstnání a režim práce). Cílem systému odměňování je podpora prosazení strategie organizace. Ještě než organizace začne tvořit systém odměňování, musí si vyjasnit svoji filozofii a strategii odměňování. Filozofie v sobě zahrnuje to, jakou mzdovou pozici chce zaujmout ve vztahu ke konkurenci a jaké postupy k tomu uplatní. Strategie odměňování vychází z celkové strategie organizace, ale také

² pozn. MBO (Management by Objectives) - jedná se o systém řízení podle cílů. BSC (balance score card) - systém vyvážených ukazatelů výkonnosti

na ni působí trh, zákonné regulace, klima organizace, manažerské postupy, kolektivní vyjednávání a další. Tato strategie deklaruje úmysl organizace za co, komu, kolik a jak platit. Je tedy východiskem pro rozvoj mzdové politiky (Dvořáková 2012, s. 305 - 306).

Dvořáková (2012, s. 307 - 308) říká, že mzdová politika formuluje:

- a) *„na jaké mzdové hladině se má organizace pohybovat,*
- b) *jaké mzdové struktury ovlivní získávání a stabilizaci zaměstnanců,*
- c) *jaké vnitřní diferenciací mezd stimuluje k pracovnímu výkonu a prosazuje mzdovou spravedlivost,*
- d) *jak velký podíl ve struktuře mzdy má připadat na účast na výsledku,*
- e) *jak velké rozdíly mezi mzdami mohou být určeny rozdíly v pracovním výkonu,*
- f) *jak se mohou zaměstnanci zapojit do tvorby a rozvíjení mzdového systému,*
- g) *jak zaměstnance informovat o mzdové politice a zásadách odměňování.“*

Mzdový systém je v základu upraven legislativně v zákoníku práce 262/2006, který rozlišuje mezi mzdou, platem a odměnou z dohod. Mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem za práci, plat je také peněžité plnění za práci, ale v zákoníku je vymezen okruh zaměstnavatelů poskytujících plat. Zjednodušeně můžeme říci, že se jedná o organizace, které z převážné části dostávají finance z veřejných zdrojů (stát, samosprávný celek, příspěvkové organizace atd.). Mzda a plat jsou poskytovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce (262/2006 Sb.). Dále budu pracovat pouze s termínem mzda, neboť předmětem této práce je analýza v organizaci, která zaměstnancům vyplácí mzdu, a ne plat. Mzda se sjednává buď ve smlouvě, nebo je stanovena vnitřním předpisem, anebo se určuje mzdovým výměrem. Neznačená to ovšem, že není stanovena nějaká minimální výše, a proto je v zákoníku práce stanovena tzv. minimální mzda. V praxi to potom znamená, že zaměstnavatel nesmí odměňovat níže, než je minimální mzda. Rovněž je zaměstnavatel povinen přiznat zaměstnanci příplatky za: práci přesčas, práci ve svátek, noční práci, práci ve ztíženém pracovním prostředí, práci v sobotu a neděli (262/2006 Sb.). Jestliže chceme naplnit cíle mzdové politiky, pak by mzdový systém měl být vytvořen tak, aby byl:

- a) *„transparentní, srozumitelný a jednoduchý,*
- b) *spravedlivý, tj. byly co nejobjektivněji určeny rozdíly ve mzdách jak na vnitřním trhu práce, tak ve vztahu k vnějšímu trhu,*
- c) *efektivní, tj. aby produktivita práce rostla rychleji než růst mezd a způsoby stanovení mzdy účinně stimulovaly k práci.“* (Dvořáková, 2012, s. 309).

Jak jsem již zmínil na začátku, aby bylo odměňování komplexní, mělo by zahrnovat také zaměstnanecké výhody (benefity). Tyto zaměstnanecké výhody mohou podporovat loajalitu a stabilizaci zaměstnanců (Pynes, 2009, s. 285). Zahrnují v sobě širokou škálu požitků, služeb, zboží a sociální péče. Může se jednat například o služební vůz, mobilní telefon, notebook, závodní stravování, dopravu do a ze zaměstnání, penzijní připojištění a další. Způsob poskytování výhod je plošný nebo individualizovaný. V České republice spíše převládá plošné přiznávání benefitů (Dvořáková, 2012, s. 325-326).

Nastavení zaměstnaneckých výhod je vždy v rukou organizace, která volí různé formy benefitů. Je ovšem dobré, aby při nastavování vycházela ze strategie odměňování, kterou by měla mít stanovenou.

4.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Současná společnost je v neustálém dynamickém pohybu, který má pochopitelně vliv na jednotlivé organizace a žádá si jejich maximální flexibilitu. Z těchto důvodů se také požadavky na znalosti a dovednosti člověka neustále mění a je potřeba, aby si je kontinuálně doplňoval, aby mohl být zaměstnatelný. Současným trendem je skutečnost, že vzdělávání a zdokonalování se stává celoživotním procesem.

Amstrong (2007, s. 462) vzdělávání a rozvoj definuje jako proces, který je nepřetržitý a zvyšující současné schopnosti zaměstnance a vedoucí k rozvíjení jeho dovedností, znalostí a postojů potřebných pro budoucí náročnější úkoly.

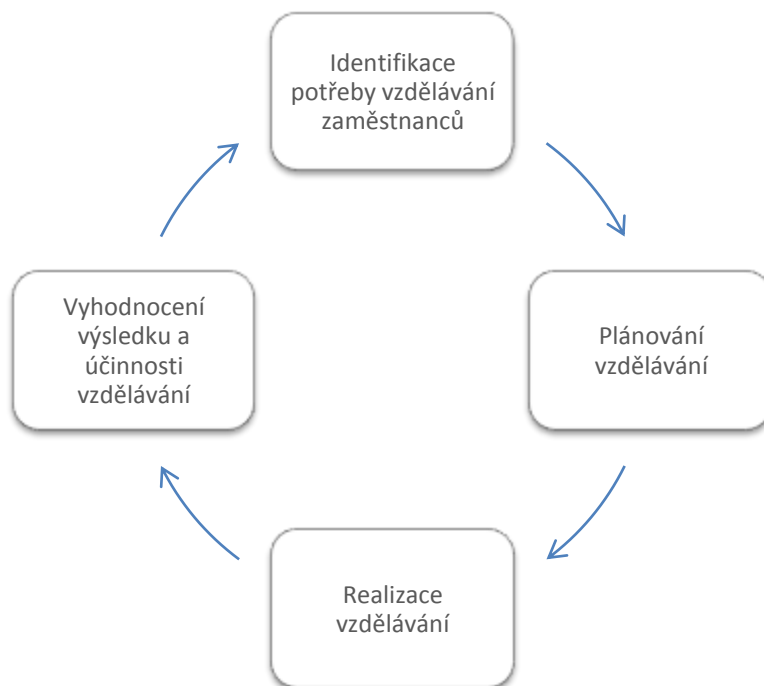
Kloubek (2012, s. 253-254) vymezuje vzdělávání zaměstnanců jako personální činnost, která obsahuje následující aktivity: (a) přizpůsobení pracovních dovedností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa; (b) zvyšování použitelnosti pracovníka a rozšiřování jeho pracovních schopností; (c) rekvalifikační procesy v organizaci, které pomáhají zaměstnancům přeškolit se na jiné dovednosti potřebné pro organizaci; (d) orientace nových pracovníků; (e) formování zaměstnance nejen v rovině odborné, ale také v rovině osobnostní.

V personální práci se rozlišuje mezi rozvojem lidských zdrojů a rozvojem zaměstnanců, přičemž rozvoj lidských zdrojů představuje nový pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoje organizace. Můžeme hovořit o tom, že se jedná o rozvoj pracovních schopností organizace jako jeho celku, oproti tomu rozvoj zaměstnanců je orientován na osobní rozvoj zaměstnance (Kloubek, 2012, s. 257). Rovněž vzdělávání a rozvoj by měl vycházet z personální strategie organizace a Dvořáková (2007, s. 287 - 288) podle toho, zda se vychází ze strategie, rozlišuje:

- a) organizace bez strategie - vzdělávání není jejich prioritou, spíše se jedná o menší podniky, a pokud již vzdělávání probíhá, pak je zaměřeno na oblasti vyplývající z pracovněprávního vztahu,
- b) nesystematická koncepce interního vzdělávání - vzdělávací aktivity vznikají náhodně a zaměřují se na momentální potřeby. Neexistuje zde ovšem vazba na další personální činnosti,
- c) systematické vzdělávání zaměstnanců - vzdělávání a rozvoj je jednou z nosných personálních aktivit organizace.

Systematické vzdělávání zaměstnanců je charakteristickým znakem řízení lidských zdrojů a přináší organizaci řadu výhod. Kloubek (2012, s. 259) zmiňuje, že dobře organizované systematické vzdělávání je nejefektivnějším vzděláváním zaměstnanců a má několik fází, které se neustále cyklicky za sebou opakují. Nejdříve je nutné začít identifikací vzdělávacích potřeb zaměstnanců, na základě které se plánuje vzdělávání (řeší se rozpočet, časový plán, obsah a metodiky vzdělávání). Třetí fází je již samotná realizace vzdělávání a v poslední čtvrté fázi dochází k vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání. Na základě zjištěných skutečností z poslední fáze se modifikuje především fáze první a druhá. Schéma 1 znázorňuje tento cyklus.

Schéma 1 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



(zdroj: Kloubek, 2012, s. 260, upraveno)

Metody vzdělávání

Existuje široká škála metod vzdělávání a můžeme je rozdělit na metody, u nichž vzdělávání probíhá přímo na pracovišti, nebo mimo pracoviště. Přitom první se realizuje přímo při výkonu běžných pracovních úkolů a druhé může probíhat v organizaci nebo mimo ni (Kloubek, 2012, s. 265 - 266).

a) Metody vzdělávání při výkonu práce na pracovišti - používají se spíše při vzdělávání dělníků a řadíme sem (Kloubek, 2012, s. 265-269):

- instruktáž při výkonu práce,
- coaching,
- mentoring,
- counselling,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce.

b) Metody vzdělávání mimo pracoviště - používají se spíše pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů a řadíme sem (Kloubek, 2012, s. 269-273):

- přednášku nebo seminář,
- demonstrování,
- případové studie a workshop,
- brainstorming a simulace,
- hraní rolí,
- assessment centre,
- outdoor training a vzdělávání pomocí počítačů.

Specifika vzdělávání zaměstnanců v sociálních službách

V sociálních službách je vzdělávání zaměstnanců ukotveno v zákoně o sociálních službách. Zákon stanovuje nejen vstupní předpoklady pro výkon činnosti funkce sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách, ale také povinnost průběžného vzdělávání. Zákon taxativně nestanovuje vzdělávání ostatních pracovníků, kteří nejsou v přímé péči. Odborná způsobilost sociálního pracovníka je uvedena v §109 až §110, další vzdělávání sociálního pracovníka je v §111. Odborná způsobilost ostatních pracovníků v přímé péči a

jejich další vzdělávání (pracovníci v sociálních službách, zdravotničtí pracovníci a další) je stanoveno v §116 (108/2006 Sb.

Jak jsem již zmínil, současným trendem je celoživotní vzdělávání zaměřené na komplexní rozvoj zaměstnance. Dvořáková (2012, s. 493) ke komplexnímu vzdělávání v nevládních organizacích uvádí, že není rozšířeno a je zaměřeno spíše na získávání nejdůležitějších praktických dovedností.

4.7 Rozmíst'ování a uvolňování zaměstnanců

Organizace se prostřednictvím rozmíst'ování zaměstnanců snaží o praktickou realizaci umístění správného člověka na správné místo v rámci podniku. Nelze ovšem opomenout skutečnost, že přirozeně při spojování zaměstnanců s pracovními místy dochází také k oddělování neboli odchodu zaměstnanců z organizace. V rámci procesu rozmíst'ování se hledá soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou zaměstnanců. Cílem je zvýšit celkový výkon. Rozlišujeme mezi vnitřní a vnější mobilitou (Kloubek, 2012, s. 235 - 238).

Rozmíst'ování zaměstnanců v rámci vnitřní mobility

Mezi vnitřní mobilitu zaměstnanců můžeme zařadit (Kloubek, 2012, s. 238 - 242):

- a) Povýšení zaměstnance - je proces, při kterém zaměstnanec přechází na důležitější, odpovědnější a lépe placenou pracovní funkci. Smyslem povýšení není jen obsazení funkce vhodným zaměstnancem, ale jde také o zvýšení využití dovedností zaměstnance, jeho motivaci a jedná se také o jednu z forem odměny. K samotnému aktu povýšení může dojít na základě rozhodnutí managementu, nebo je místo nabídnuto všem zájemcům v organizaci a realizuje se výběrové řízení. Je ovšem velmi důležité, aby kritéria pro povyšování zaměstnanců byla jasná a spravedlivá.
- b) Převádění zaměstnance na jinou práci - jedná se o pohyb zaměstnance v rámci organizace na pracovní pozici mající přibližně stejný obsah práce, postavení a plat jako předchozí místo. Důvodem pro převedení může být úspora pracovníků v nějaké části organizace, změna požadavků pracovního místa na schopnosti a zaměstnance. Převedení může být buď trvalé, nebo dočasné.

c) Přearazování zaměstnance na nižší funkci - jedná se o sestup zaměstnance na nižší stupeň v rámci organizace a bývá zpravidla doprovázen snížením mzdy nebo platu. Zaměstnanec může být přearazen na nižší funkci zpravidla ze dvou důvodů:

- pracovní místo je zrušeno v důsledku organizačních změn, a proto je pracovníkovi nabídnuto místo s nižší funkcí,
- zaměstnanec nedokáže efektivně vykonávat svou dosavadní práci, a to z důvodu změněného zdravotního stavu nebo je jeho pracovní výkon nedostačující.

Rozmíst'ování zaměstnanců v rámci vnější mobility

Vnější mobilita se dělí na dva typy, a sice na aktivní a pasivní. Přitom za aktivní vnější mobilitu se považují procesy získávání, výběr, přijímání a orientace zaměstnanců. Pasivní stránka vnější mobility je tvořena uvolňováním zaměstnanců, které můžeme rozdělit na dočasné odchody (odchod na mateřskou, do veřejných funkcí, do škol apod.) a trvalé tj. ukončováním pracovního poměru, a to několika způsoby (Kloubek, 2012, s. 242):

a) Propouštění zaměstnance - jedná se o ukončení pracovního poměru ze strany organizace. Důvody pro ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele musí být vždy v souladu se zákoníkem práce. Mohou vznikat na straně organizace (např. snižuje počet zaměstnanců, ruší část svého oddělení atd.), nebo na straně zaměstnance, který porušuje pracovní povinnosti (např. konzumace alkoholu v pracovní době apod.). (Kloubek, 2012, s. 243 - 244). V zahraničí se v případě propuštění zaměstnance často této osobě pomáhá při hledání nového zaměstnání. Jedná se o tzv. outplacement (Dvořáková, 2012, s. 538).

b) Penzionování zaměstnanců - jedná se o odchod zaměstnance z důvodu důchodového věku. Organizace se ovšem nemůže se zaměstnancem rozloučit bez jeho souhlasu, neboť důchodový věk není důvodem pro ukončení pracovního poměru. Organizace tedy může pouze ovlivnit jeho načasování, tj. dohodnout se zaměstnancem předčasné penzionování nebo odložené penzionování (Kloubek, 2012, s. 243).

c) Rezignace zaměstnance - jedná se o ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance a důvody mohou být různé (výše finanční odměny, organizační klima atd.). Jestliže dojde k rozhodnutí o ukončení pracovního poměru, je dobré s odcházejícím zaměstnancem

provést rozhovor a zjistit jeho důvody k odchodu. Tímto organizace může získat informace, které jí mohou pomoci zlepšit celkový přístup k zaměstnancům (Kloubek, 2012, s. 243).

- d) Úmrtí - jedná se o ukončení pracovního poměru, které je zcela neovlivnitelné (Kloubek, 2012, s. 243).

Shrnutí

V této kapitole jsem uvedl jednotlivé personální činnosti, které se v každé organizaci musí nějakým způsobem realizovat. Na příslušných činnostech se v různé míře podílejí manažeři jednotlivých úseků a personalisté. Velmi záleží na tom, jak velký význam tomu daná organizace přikládá a zda si nejvyšší management uvědomuje důležitost těchto činností a jejich nezastupitelnost. Můžeme říci, že úspěšnost organizace se odvíjí od toho, jak kvalitně provádí rozebrané personální činnosti. Mají totiž podstatný význam a jsou základem pro dosahování strategických cílů organizace. Je tedy důležité, aby zde existovala provázanost na celkovou strategii organizace.

5 Analýza řízení lidských zdrojů v Centru sociálních služeb Josefa Korbela

Analýza proběhla v jedné z organizačních jednotek Armády spásy v ČR. Ještě než se budu zabývat samotným výzkumem, organizaci v krátkosti představím, abych danou oblast výzkumu uvedl do širšího kontextu. Armáda spásy je mezinárodní organizací a je součástí křesťanské církve. Její upořádání a praxe je odlišná od ostatních církví. Jejím hlavním cílem je šířit křesťanské náboženství a naplňovat charitativní úkoly (Armáda spásy - ústředí, [199?], s. 1). V současnosti Armáda spásy působí ve 124 zemích světa a má více než 1 milion členů. Celosvětově je řízena z Mezinárodního ústředí, které je v Londýně (Velká Británie), a jejím nejvyšším současným velitelem je generál Linda Bond, která byla do funkce zvolena v roce 2011 (<http://www.salvationarmy.org>). Armáda spásy je v České republice registrována jako občanské sdružení a její systém práce (řízení) je složitý a podobný systému, který platí ve vojenské armádě. Spadá pod „Území Nizozemí a České republiky“, které je součástí evropské zóny (Směrnice Národního velitele Armády spásy č. 26/2010, s. 2). V České republice má sídlo v Praze a v jejím čele je velící důstojník pro ČR (Národní velitel Armády spásy), a to s účinností od 1. května 2008 major Michael R. Stannett, který je zároveň statutárním zástupcem Armády spásy (<http://www.armadaspasy.cz>). Pro lepší pochopení řízení uvádím organizační schéma v příloze č. 1 Přímá řídicí struktura Armády spásy. Nejvýše postaveným činitelem v České republice, jak již bylo zmíněno, je Národní velitel, který řídí další pracovníky. Mezi tyto pracovníky v sociální oblasti patří Národní ředitel pro rezidenční práci, který řídí oblastní ředitele, a ti následně jednotlivé ředitele v rámci měst. V současnosti pozice oblastních ředitelů není obsazena, a tedy všichni přímo spadají pod národního ředitele. Jednotliví pracovníci (ředitelé) mají rozhodovací pravomoc v rámci jim vydaných plných mocí (interní materiál, Organizační struktura důstojníků a zaměstnanců Ústředí Armády spásy). Centrum sociálních služeb Josefa Korbela v Brně, které je předmětem analýzy, poskytuje své služby osobám bez přístřeší a má zaregistrovány tyto sociální služby: nízkoprahové denní centrum, noclehárna a azylový dům a v jeho čele stojí ředitel (<http://iregistr.mpsv.cz>).

5.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Předmětem práce je řízení lidských zdrojů v organizaci Armády spásy v ČR, Centru sociálních služeb Josefa Korbela. Cílem práce je popsat procesy řízení lidských zdrojů v Centru sociálních služeb Josefa Korbela, porovnat je s navrženými kritérii a navrhnout podněty k zefektivnění řízení lidských zdrojů. Pro naplnění cíle práce jsem si stanovil několik výzkumných otázek.

Výzkumné otázky:

- 1) Jak jsou řízeny lidské zdroje v organizaci Armády spásy v ČR, Centru sociálních služeb Josefa Korbela?
- 2) Jak se jednotlivé personální činnosti shodují s navrženými kritérii?
- 3) Jak by bylo možné řízení lidských zdrojů v této organizaci zefektivnit?

5.2 Metodologie výzkumu

Před provedením výzkumu jsem se zabýval otázkou, jaký typ výzkumu pro danou oblast použít. Ve chvíli, kdy je jedním z cílů navrhnout podněty pro zefektivnění řízení lidských zdrojů, předchází tomu porovnávání s navrženými kritérii, a tedy také samotné hodnocení současného stavu neboli evaluace. Borg a Gall (1989, podle Hendla, 2008, s. 291) definují evaluaci jako „...*proces posuzování a hodnocení podstaty, hodnoty a ceny zkoumané intervence nebo objektu s cílem provést určitá rozhodnutí o přijetí, odmítnutí nebo modifikaci zkoumaného programu nebo objektu na určité úrovni rozhodování*“. Hendl (2008, s. 293) uvádí, že pro evaluační výzkum jsou typické cíle popisující, porovnávající a predikující. Rozlišuje se také mezi evaluací programů a organizací.

Vzhledem k tomu, že mezi cíle diplomové práce patří popis procesů řízení lidských zdrojů a porovnání, rozhodl jsem se pro tento typ výzkumu, tedy evaluační výzkum.

Základní přístupy a modely evaluačního výzkumu

Existují dva základní přístupy, a sice formativní a normativní přístup. Tyto se neliší svými metodami nebo způsobem provedení, ale způsobem zacházení s daty při formulování výsledků a další práce s výsledky. Formativní přístup si klade za cíl přinést takové data, která prostřednictvím analýzy poskytnou informace o silných a slabých stránkách předmětu výzkumu, na jejichž základě bude možné formulovat doporučení pro zlepšení. Normativní přístup jde v této záležitosti dále a v jeho rámci lze porovnat dva nebo více programů

a pohybovat se v rozsahu lepší - horší (Miovský, 2006, s. 116). Stake (2004 s. 17) interpretuje rozdíl mezi formativním a normativní hodnocením na příkladu hodnocení polévky. Jestliže kuchař chutná polévku, pak se jedná o formativní hodnocení, ale pokud polévku chutná host, jedná se o normativní hodnocení. Z výše uvedených přístupů vyplývá, že bude použito přístupu formativního, neboť mi poskytne informace o silných a slabých stránkách předmětu výzkumu.

Hendl (2008, s. 297) charakterizuje celkem 7 evaluačních modelů. Model posuzující, do jaké míry se liší dosažený stav od ideálů, se nazývá „Diskrepanční model“ a sestává z následujících kroků:

Tabulka 3 Diskrepanční model evaluace

Základní kroky	Procesy
1. Shromažďování informací, (literatury, různé modely evaluace)	Snažíme se shromáždit informace relevantní pro uvažovanou evaluaci. Vytváří se koncepční základ pro evaluaci a získávají se informace, které mohou být použity pro vytvoření hodnotících kritérií pro analýzu a hodnocení hodnoty programu nebo produktu.
2. Vytvoření kritérií validizace	Určujeme, co budeme vyhodnocovat a co je indikace „dobré hodnoty“. Přehled literatury, získaná data a informace poskytují základ pro návrh kritérií. Tento proces návrhu a validizace kritérií má iterativní charakter. Kritéria je nutné validizovat. Uskutečníme expertní panel, jehož průběh má poskytnout kritiku, zpětnou informaci a doplnění. Výsledky je nutné popsat ve zprávě.
3. Návrh plánů evaluace a provedení sběru dat	Popisují se požadované informace a to, jak se budou získávat. Uvažují se všechny aspekty návrhu evaluace včetně validizace (objektivní měření, reprezentativní výběr, experimentální kontrola a statistické zpracování).
4. Analýza dat	Provádí se srovnání dat a informací s kritérii a určují se příslušné difference, na něž se zaměřuje další pozornost.
5. Rozhodnutí	Poznatky získané analýzou rozdílností mezi kritérii a data jsou základem pro doporučení a akce. Jejich zdůvodnění vychází z těchto poznatků.

(zdroj: Hendl, 2008, s. 298)

5.3 Metodologie evaluačního výzkumu v Centru sociálních služeb Josefa Korbela

Pro realizaci samotného výzkumu vycházím z jednotlivých kroků uvedených v předchozí podkapitole v tabulce č. 3 Diskrepanční model evaluace.

Shromáždění informací

Nejprve bylo potřeba shromáždit relevantní informace pro stanovenou evaluaci a vytvořit koncepční základ, který byl použit pro vytvoření hodnotících kritérií. Za tímto účelem jsem nastudoval dostupnou literaturu. Konkrétně se jednotlivými oblastmi řízení lidských zdrojů zabývám v první části diplomové práce v kapitolách jedna až čtyři. Přitom čtvrtá kapitola se dotýká přímo personálních činností.

Vytvoření kritérií a validizace

Jednotlivá kritéria jsem stanovil na základě teoretických poznatků z prostudované literatury a zkušeností z praxe. Jsou strukturována na celkem sedm oblastí, které odrážejí jednotlivé personální činnosti v rámci řízení lidských zdrojů. Jednotlivé oblasti se následně člení na několik kritérií, která se budou vyhodnocovat. Tato kritéria byla následně konzultována s ředitelem Centra sociálních služeb Josefa Korbela.

Tabulka 4 Oblasti a kritéria evaluace

Oblast	Kritéria
(1) Analýza a vytváření pracovních míst a rolí	a) Organizace má písemně zpracovaný postup, jak provádět analýzu pracovních míst (rolí), a tuto analýzu provádí. Postup obsahuje informace o metodách zjišťování informací o pracovních místech (pozorování, pohovor, dotazníky).
	b) Analýza pracovních míst (rolí) obsahuje u každého pracovního místa: • informace o úkolech, metodách, odpovědnostech • vazby na jiné pracovní místo • podmínky, za nichž se práce vykonává.
	c) Provádí se analýza pracovních míst (rolí) opakovaně.
	d) V organizaci se definovala pracovní místa (role) na základě provedené analýzy. Z popisu je zřejmé, že navazuje na provedenou analýzu.
	e) Popis pracovního místa (role) obsahuje informace o konkrétních pracovních úkolech nebo formy jednání zaměstnance pro dosažení určitého úkolu.
(2) Personální plánování	a) Organizace má písemně zpracovaný postup, jak provádět personální plánování.
	b) Organizace má zpracovaný personální plán.
	c) Personální plán obsahuje: • počty pracovních míst s požadovanou kvalitativní strukturou (znalosti, dovednosti a zkušenosti na dané pracovní místo) • plán způsobu pokrytí plánovaného počtu zaměstnanců (vnitřní nebo vnější zdroje) • plán personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých zaměstnanců.
	d) Organizace plánuje pracovní kariéru zaměstnanců (tyto plány existují

	u konkrétních zaměstnanců).
	e) Organizace plánuje následnictví a pracuje se zaměstnanci majícími vysoký pracovní potenciál (existují schémata znázorňující následnictví).
(3) Získávání a výběr zaměstnanců	a) Organizace má zpracovaný postup pro získávání a výběr zaměstnanců.
	b) Postup pro získávání a výběr zaměstnanců obsahuje: • z jakých zdrojů se pracovníci získávají (vnitřní, vnější) • metody získávání zaměstnanců • způsob hodnocení efektivnosti získávání a výběru.
	c) Výběr zaměstnance se provádí na základě předem stanovených schopností a dovedností na požadované pracovní místo.
(4) Přijímání a orientace zaměstnanců	a) Organizace má písemně zpracovaný postup, jak probíhá přijímání zaměstnanců a jejich orientace.
	b) Postup stanovuje. • začátek a konec přijímání zaměstnance, jednotlivé fáze přijímání (včetně administrativy) a odpovědnost za přijetí zaměstnance • začátek a konec orientace zaměstnance, jednotlivé fáze orientace (včetně fází a vyhodnocování) a odpovědnost za orientaci .
(5) Hodnocení a odměňování zaměstnanců	a) Organizace pracuje spíše s hodnocením pracovního výkonu než řízením pracovního výkonu a tato skutečnost se ukazuje v písemných postupech.
	b) Organizace má zpracovaný písemný postup, jak hodnotit zaměstnance. Tento předpis obsahuje: • kdo je odpovědný za hodnocení • metody hodnocení • způsob vazby na vzdělávání.
	c) Organizace se při hodnocení zaměřuje na hodnoty a chování zaměstnance ve stejné míře jako na dosahování stanovených cílů.
	d) Odměňování je provázáno s hodnocením.
	e) Organizace má stanovený vnitřní předpis, který určuje mzdovou politiku.
(6) Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	a) Organizace má stanovený vnitřní předpis, který stanovuje postup vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
	b) Z vnitřního předpisu a praxe vyplývá, že vzdělávání je prioritní personální aktivitou organizace.
	c) Organizace v praxi nejprve identifikuje potřeby vzdělávání, následně plánuje vzdělávání, realizuje a vyhodnocuje účinnost vzdělávání.
	d) Vzdělávání odpovídá požadavkům zákona o sociálních službách.
(7) Rozmísťování a uvolňování zaměstnanců	a) Organizace pracuje s možnostmi povýšení, převedení nebo přeřazení zaměstnance.
	b) Organizace při propouštění zaměstnance pomáhá s hledáním náhradního zaměstnání (tzv. outplacement).

Provedení sběru dat

Při zpracování analýzy jsem se rozhodl pro sběr dat využít metodu studia dokumentů, kterou jsem doplnil o polostrukturované rozhovory se zaměstnanci. Podle Dismana (2000, s. 166) se za dokument považuje jakýkoliv fyzický záznam lidské činnosti, který nevznikl primárně pro účely výzkumu. Lze tedy za ně považovat deníky, statistiky, vnitřní předpisy a další. Jednou z předností metody studia dokumentů podle Jeřábka (1993, s. 82) je skutečnost, že zjištěná informace není reakcí na dotaz výzkumníka a není tedy tímto dotazem vyvolána nebo zkreslena. Hendl (2008, s. 130) k tomu uvádí, že subjektivita výzkumného pracovníka ovšem může spočívat ve výběru dokumentů. Mezi nevýhody dle Jeřábka (1993, s. 83) patří nedostatečné informace potřebné k porozumění dokumentu, nemožnost sledovat neverbální chování apod. Z těchto důvodů jsem se rozhodl tuto metodu doplnit ještě o polostrukturované rozhovory se zaměstnanci, které jsem vedl po studiu dokumentů a otázky doplňovaly (ověřovaly) zjištěné informace z dokumentů.

Postup analýzy dat

Jako základní metodu pro analýzu dat jsem zvolil obsahovou analýzu. Použil jsem ji pro rozbor vnitřních předpisů organizace, zápisů z porad, dokumentace a rozhovorů se zaměstnanci. Jeřábek (1993, s. 85) k obsahové analýze uvádí, že je možné ji použít pro analýzu verbálních (psaných) dat a transformovat je na kvantitativní údaje. Jedná se o strukturovanou analyticko-dokumentační techniku. Gavora (2000, s. 117) k tomu zmiňuje, že je možné obsahovou analýzu provádět jak kvantitativním způsobem, tak nekvantitativním. Přitom se nekvantitativní analýza uskutečňuje různými způsoby (jednoduchý rozbor až hluboká interpretace). Plichtová (1996, podle Miovský, 2006, s. 240) uvádí dva možné přístupy k obsahové analýze, a sice přístup teoretický, nebo deskriptivní. Jestliže se aplikuje deskriptivní přístup, pak jsou kategorie spíše poznámkami k textu identifikujícími jeho příslušné části. V případě teoretického přístupu se zdrojových dat tolik nedržíme a kategorie jsou konstruovány na základě teoretických konceptů a následně se užívají při analýze. V rámci práce jsem použil oba dva přístupy. Základní vydefinování kategorií jsem realizoval při stanovení kritérií a jejich jemnější rozlišení je realizováno v průběhu analýzy.

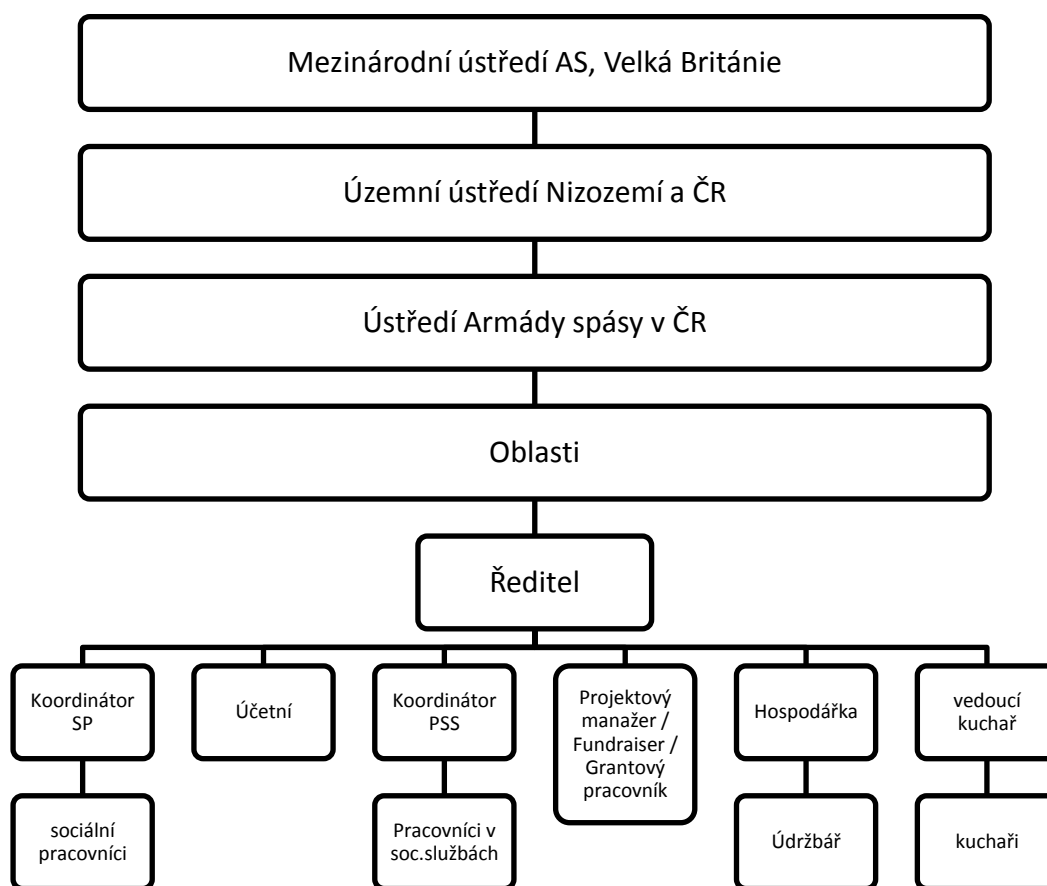
5.4 Výsledky analýzy

Výsledky provedené analýzy budou v této části představeny a postupně rozebrány, a to na základě položených výzkumných otázek.

Řízení lidských zdrojů v Centru sociálních služeb Josefa Korbela

Centrum sociálních služeb Josefa Korbela (dále jen CSS JK) je součástí mezinárodní organizace a řízení lidských zdrojů je ovlivňováno celkovou politikou celosvětové organizace. Podle Bělohávků (1996, s. 92) má organizace v mezinárodním kontextu štíhlou organizační strukturu. Znamená to tedy, že mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní (viz schéma 2).

Schéma 2 Organizační struktura CSS JK v mezinárodním kontextu



Zpracováno dne 30. 3. 2013 podle vnitřních předpisů organizace Armády spásy v ČR, registru poskytovatelů sociálních služeb a rozhovoru s ředitelem CSS JK.

Při zpracování jsem prostudoval organizační řád vydaný Národním velitelem a dále jednotlivé organizační struktury pro konkrétní sociální služby, které poskytuje CSS JK. Z organizační struktury je zřejmé, že je zde více stupňů řízení, které mají vliv na celkový chod konkrétní organizační jednotky, ale také na samotný způsob řízení lidských zdrojů.

Jak vyplývá z organizačního řádu, ústředí Armády spásy v ČR je správním orgánem, který zajišťuje chod Armády spásy v ČR v těchto oblastech: strategické plánování, tvorba a naplňování koncepcí, personální, mzdové, ekonomické, právní, organizační a správní vedení, metodické vedení organizačních jednotek a vzdělávání. Organizace má rovněž písemná pravidla, která stanovují jednotlivé kompetence. Organizace používá následující interní předpisy: Nařízení Mezinárodní Armády spásy pro důstojníky, Směrnice národního velitele, Nařízení národního velitele, Nařízení zástupce národního velitele, Nařízení národního ředitele rezidenčních sociálních služeb, Nařízení oblastního ředitele, Vnitřní směrnice vedoucího organizačních jednotek, Nařízení vedoucího organizační jednotky (Směrnice Národního velitele Armády spásy č. 26/2010, s. 2).

Tabulka 5 Přehled vnitřních předpisů CSS JK v počtech a popisující řízení lidských zdrojů

Typ předpisu	Působnost	Počet	
		Celkem	ŘLZ
Směrnice národního velitele	Na všechny poskytované služby	35	5
Nařízení národního ředitele	Na všechny poskytované služby	8	1
Vnitřní předpisy vedoucího organizační jednotky	Azylový dům - Mlýnská	35	7
Vnitřní předpisy vedoucího organizační jednotky	Azylový dům - Staňkova	40	7
Vnitřní předpisy vedoucího organizační jednotky	Noclehárna	42	7
Vnitřní předpisy vedoucího organizační jednotky	Nízkoprahové denní centrum	35	7
Celkem		195	34

Legenda: Typ předpisu - kdo je vydavatelem předpisu, Působnost - zda se předpis vztahuje na všechny poskytované služby, anebo jen na určitý druh služby, Počet celkem - celkový počet předpisů, Počet ŘLZ - počet předpisů vztahujících se přímo k řízení lidských zdrojů.

Zpracováno v období od 5. 3. 2013 do 6. 4. 2013.

Při zpracovávání jsem nejdříve vnitřní předpisy roztřídil. Klíčem pro klasifikování byl jednak typ předpisu a také jeho působnost. Jednotlivé typy předpisů jsou vymezené v organizačním řádu. Stanovení, zda vnitřní předpis přímo upravuje oblast řízení lidských zdrojů, jsem určil na základě určených okruhů evaluace (viz Tabulka 4 Oblasti a kritéria evaluace). Z provedené analýzy (viz Tabulka 5 Přehled vnitřních předpisů CSS JK v počtech a popisující řízení lidských zdrojů) vyplývá, že činnost CSS JK upravuje celkem 195

vnitřních předpisů a z tohoto množství je celkem 34 předpisů vztahujících se přímo k řízení lidských zdrojů a jednotlivým personálním činnostem. Po prostudování vnitřních předpisů vedoucího organizační jednotky jsem zjistil, že organizace má vydané předpisy pro každou sociální službu, ale jejich obsah je v oblasti řízení lidských zdrojů stejný. To znamená, že má sice celkem vydáno 28 vnitřních předpisů vedoucího organizační jednotky vztahujících se k řízení lidských zdrojů, ale jedinečných předpisů je pouze 7, neboť ostatní jsou stejné, ale pouze vydané pro jinou poskytovanou sociální službu.

Personální činnosti v Centru sociálních služeb Josefa Korbela a jejich srovnání s kritérii

OBLAST Č. 1. „ANALÝZA A VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST A ROLÍ“

Kritérium a) Organizace má písemně zpracovaný postup, jak provádět analýzu pracovních míst (rolí) a tuto analýzu provádí. Postup obsahuje informace o metodách zjišťování informací o pracovních místech (pozorování, pohovor, dotazníky).

Z prostudovaných vnitřních směrnic (dokumentů) vyplývá, že organizace v současnosti nemá zpracovaný písemný pracovní postup, jak se provádí analýza pracovního místa (rolí). Na základě rozhovoru s ředitelem vyplynulo, že analýzu pracovních míst ve smyslu zaměření se a vyčlenění času pouze na tuto oblast přímo nedělá. Jednou ročně se připravuje na hodnocení celého zařízení a také jeho podřízených pracovníků a zde si sám analyzuje dané pracovní místo a stanovuje, zda je správný člověk na správném místě. Dle sdělení ředitele jsou současná pracovní místa dána historicky a jejich vývoj (vytváření) je založen na dvou základních faktorech, jimiž jsou finance a vývoj počtu klientů. Jako metodu vytváření nebo rušení pracovního místa používá pozorování.

Kritérium b) Analýza pracovních míst (rolí) obsahuje u každého pracovního místa: informace o úkolech, metodách, odpovědnostech; vazby na jiné pracovní místo; podmínky, za nichž se práce vykonává.

Organizace nemá zpracovanou analýzu pracovních míst. Z rozhovoru s ředitelem vyplynulo, že přiřazování nových úkolů jednotlivým zaměstnancům realizuje na základě toho, zda má daný zaměstnanec předpoklady pro výkon daného úkolu.

Kritérium c) Provádí se analýza pracovních míst (rolí) opakovaně.

Organizace doposud neprováděla analýzu pracovních míst.

Kritérium d) V organizaci se definovala pracovní místa (role) na základě provedené analýzy. Z popisu je zřejmé, že navazuje na provedenou analýzu.

Pracovní místa nebyla definována na základě analýzy, neboť organizace se dosud systematickým analyzováním pracovních míst nezabývala. Pracovní místa jsou dána historicky.

Kritérium e) Popis pracovního místa (role) obsahuje informace o konkrétních pracovních úkolech nebo formy jednání zaměstnance pro dosažení určitého úkolu.

Popis pracovních míst v organizaci existuje, dále v textu budu používat termínu pracovní náplně, neboť jak vyplynulo ze studia dokumentů, je tento termín v organizaci používán a ustálen. V základní podobě jsou pracovní náplně pro jednotlivá pracovní místa stanovena ve vnitřním předpise „Směrnice národního velitele v ČR č. 19 Lidské zdroje“ (dále jen SNV 19), která udává rovněž povinnost vedoucímu organizační jednotky pravidelně pracovní náplně aktualizovat. Organizace má celkem 11 různých pracovních pozic a jedná se o tato místa: pracovník v sociálních službách, koordinátor pracovníků v sociálních službách, koordinátor sociálních pracovníků, sociální pracovník, účetní, hospodář, údržbář, vedoucí kuchyně, kuchař, vedoucí projektu (ředitel) a kumulovaná funkce projektový manažer / Fundraiser / Grantový pracovník. Organizace má zřízena také pracovní místa v takzvaném režimu „veřejně prospěšných prací“.

Tabulka 6 Podrobný souhrn zjištění pracovních náplní pro jednotlivá pracovní místa

Název pracovní pozice	Obsahuje	
	Pracovní úkoly	Formy jednání zaměstnance
Pracovník v sociálních službách	ANO	ANO
Koordinátor pracovníků v sociálních službách	ANO	ANO
Koordinátor sociálních pracovníků	ANO	ANO
Sociální pracovník	ANO	ANO
Účetní	ANO	ANO
Hospodář	ANO	ANO
Údržbář	ANO	ANO
Vedoucí kuchyně	ANO	ANO
Kuchař	ANO	ANO
Grantový pracovník	ANO	ANO
Vedoucí projektu (ředitel)	ANO	ANO

Pracovní náplně kromě popisu pracovních úkolů a očekávaných forem jednání jednotlivých zaměstnanců na daných pracovních pozicích obsahují také tyto informace: název funkce; komu je zodpovědný za svoji práci; souhrnné cíle pracovní pozice; pracovní dobu; povinnosti; odpovědnosti a pravomoci. Z výše uvedené analýzy vyplývá, že organizace má dané kritérium splněno.

Tabulka 7 Souhrn kritérií k oblasti analýza a vytváření pracovních míst a rolí

Souhrn kritérií k oblasti analýza a vytváření pracovních míst a rolí		
Název kritéria	Splňuje	poznámka
Kritérium a)	NE	
Kritérium b)	NE	
Kritérium c)	NE	
Kritérium d)	NE	
Kritérium e)	ANO	

Ze souhrnu vyplývá, že se neprovádí systematická analýza pracovních míst, která by byla podkladem pro vytváření nového pracovního místa nebo úpravu jednotlivých pracovních míst. Z prostudovaných vnitřních předpisů vyplynulo, že oblast vytvoření nového pracovního místa je řešena ve SNV č. 19. Nové pracovní místo schvaluje přímý nadřízený ředitele, a to na základě podané žádosti. Žádost se podává nejméně 3 měsíce před samotným vytvořením pracovního místa a obsahuje zdůvodnění nového místa, požadavky na zaměstnance a jeho zaškolení, finanční pokrytí nákladů a návrh výše mzdy (Směrnice Národního velitele Armády spásy č. 19/2013, s. 2). Popisy pracovních míst v organizaci existují a obsahují na jedné straně pracovní úkoly, ale také formy jednání zaměstnance. Z rozhovorů následně vyplynulo,

že se pracovní úkoly přiřazují na základě toho, zda k tomu má daný zaměstnanec potřebné předpoklady.

OBLAST Č. 2. „PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ“

Kritérium a) Organizace má písemně zpracovaný postup, jak provádět personální plánování.

Organizace nemá zpracovaný písemný postup, jak provádět personální plánování. Z rozhovoru s ředitelem vyplynulo, že plánuje na daný rok, a to podle financí, které má k dispozici.

Kritérium b) Organizace má zpracovaný personální plán.

Organizace nemá zpracovaný personální plán. Z rozhovoru vyplynulo, že organizace jej nemá zpracovaný z toho důvodu, že neví, s kolika financemi může počítat pro další rok.

Kritérium c) Personální plán obsahuje: počty pracovních míst s požadovanou kvalitativní strukturou (znalosti, dovednosti a zkušenosti na dané pracovní místo); plán způsobu pokrytí plánovaného počtu zaměstnanců (vnitřní nebo vnější zdroje); plán personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých zaměstnanců.

Jak již bylo zmíněno, organizace nemá zpracovaný personální plán, ale SNV č. 19 na tuto oblast pamatuje. Směrnice stanovuje, že na základě plánu jsou přijímáni noví zaměstnanci a uvádí informaci o tom, že plán připravuje vedoucí organizační jednotky a schvaluje jej přímý nadřízený. Součástí předpisu je také jako příloha jeho vzor. Personální plán musí obsahovat: rozdělení podle jednotlivých druhů služeb; rozdělení a počet zaměstnanců v jednotlivých funkcích; organizační strukturu služby (Směrnice Národního velitele Armády spásy č. 19/2013, s. 2).

Tabulka 8 Podrobný souhrn zjištění k personálnímu plánu

Podrobný souhrn zjištění k personálnímu plánu		
Oblasti v personálním plánu	Obsahuje	Poznámka
Počty pracovních míst	ANO	rozlišení dle úvazků
Kvalitativní struktura - znalosti	ANO	
Kvalitativní struktura - dovednosti	NE	
Kvalitativní struktura - zkušenosti	NE	
Způsob pokrytí plánovaného počtu zaměstnanců (vnitřní a vnější zdroje)	NE	
Rozvoj kariéry zaměstnanců	NE	

Provedl jsem porovnání vzoru personálního plánu uvedeného ve SNV č. 19 se stanoveným kritériem. Z tabulky vyplývá, že personální plán počítá s tím, že se plánuje počet pracovních míst a požadované znalosti na dané pracovní místo. Dovednosti a zkušenosti nejsou přímo stanoveny ve vzoru personálního plánu, ale součástí SNV č. 19 jsou kvalifikační požadavky na zaměstnance. Je zde uvedena pracovní pozice a minimálně dosažený stupeň vzdělání a u některých pozic je rovněž stanovena délka praxe. Co se týká způsobu pokrytí plánovaného počtu zaměstnanců z vnitřních nebo vnějších zdrojů, způsob přijímání zaměstnanců z vnějších zdrojů řeší SNV č. 19 a dále Vnitřní směrnice č. 23 „Přijímání, zaškolování a hodnocení nových zaměstnanců“ (dále jen VS č. 23). Postup pro plánování rozvoje kariéry zaměstnanců není v žádném předpise stanoven.

Kritérium d) Organizace plánuje pracovní kariéru zaměstnanců (tyto plány existují u konkrétních zaměstnanců).

Z rozhovoru s pracovníky vyplynulo, že organizace se snaží plánovat kariéru zaměstnanců. Současný management organizace (ředitel a koordinátoři) v praxi prošel jednotlivými pozicemi v rámci organizace. Plány v písemné podobě se netvoří.

Kritérium e) Organizace plánuje následnictví a pracuje se zaměstnanci majícími vysoký pracovní potenciál (existují schémata znázorňující následnictví).

V organizaci neexistuje schéma následnictví, ale snaží se pracovat se zaměstnanci majícími vysoký pracovní potenciál. Podle sdělení v rozhovoru se snaží rozvíjet dovednosti jednotlivých zaměstnanců.

Tabulka 9 Souhrn kritérií k oblasti personálního plánování

Souhrn kritérií k oblasti personálního plánování		
Název kritéria	Splňuje	poznámka
Kritérium a)	NE	
Kritérium b)	NE	
Kritérium c)	NE	Vzor stanovuje SNV č. 19.
Kritérium d)	ČÁSTEČNĚ	
Kritérium e)	NE	

Personální plánování neprobíhá v delším časovém úseku, ale je řešeno pouze aktuálně v daném roce, a to na základě finančního zajištění služby. V písemné podobě neexistují personální plány s delším časovým výhledem. V organizaci prakticky existuje možnost kariérního postupu, ale neexistují na to písemná pravidla a není zcela zřejmý systém povýšení.

OBLAST Č. 3. „ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ“

Kritérium a) Organizace má zpracovaný postup pro získávání a výběr zaměstnanců.

Centrum sociálních služeb Josefa Korbela má zpracovaný postup pro získávání a výběr zaměstnanců. Postup upravuje SNV č. 19 a rovněž VS č. 23.

Kritérium b) Postup pro získávání a výběr zaměstnanců obsahuje: z jakých zdrojů se pracovníci získávají (vnitřní, vnější); metody získávání zaměstnanců; způsob hodnocení efektivnosti získávání a výběru.

Vydané vnitřní přepisy stanovují, že se pracovníci získávají z vnějších zdrojů, ale z rozhovoru vyplynulo, že před obsazením pracovní pozice z vnějších zdrojů se hledá také uvnitř organizace. Jestliže se nikdo vhodný nenajde, na uvolněné pracovní místo se vyhlásí výběrové řízení, které vyhláší vedoucí organizační jednotky. Informaci o volné pozici umísťuje na webové stránky organizace a neziskovky.cz, dále místo hlásí na úřad práce. Vedoucí organizační jednotky rovněž určuje a sestavuje výběrovou komisi ve složení minimálně 3 osob. Výběr nového zaměstnance probíhá ve dvou kolech. V prvním kole buď přímo vedoucí organizační jednotky, nebo jím pověřený člen komise provede výběr uchazečů do druhého kola, a to na základě údajů uvedených v životopise. V životopise zkoumá kvalifikační předpoklady (tj. vzdělání, kurzy) a rovněž uváděnou praxi. Ve druhém kole probíhá osobní pohovor za přítomnosti komise, která hodnotí kvality všech kandidátů na stupnici 0 - 10 bodů. Podrobnější rozpracování způsobu bodování kandidátů chybí a body jsou přidělovány na základě osobního názoru členů komise. Komise si mezi sebou rozdělí

rovněž oblasti, na které se budou jednotliví členové zaměřovat (např. odborná stránka, osobnostní předpoklady apod.). Po výběrovém řízení jsou všichni uchazeči informováni o výsledku. Způsob hodnocení efektivnosti získávání a výběru nového zaměstnance není písemně zpracován. Z rozhovorů vyplynulo, že jestliže se vybraný kandidát neosvědčí, organizace se následně zpětně zamýšlí nad tím, kde mohla udělat chybu při výběru.

Tabulka 10 Podrobný souhrn zjištění k postupu získávání a výběru zaměstnanců

Podrobný souhrn zjištění k postupu získávání a výběru zaměstnanců		
Oblasti v postupu	Obsahuje	Poznámka
Stanovení odpovědnosti za výběr	ANO	Vedoucí organizační jednotky
Stanovení zdrojů (vnitřních, vnějších)	ANO	Výběr z vnějších a vnitřních zdrojů
Metody získávání zaměstnanců	ANO	Posouzení požadovaných dokumentů (životopis); výběrový pohovor
Existují záznamy o konání výběrového řízení	ANO	Obsahují datum, složení výběrové komise, obsazovaná pozice, bodové hodnocení uchazečů, vybraný uchazeč
Existuje hodnocení efektivnosti získávání a výběru nového zaměstnance	NE	

Kritérium c) Výběr zaměstnance se provádí na základě předem stanovených schopností a dovedností na požadované pracovní místo.

Vnitřní předpisy upravující výběr zaměstnance nemají stanovena podrobnější kritéria pro výběr pracovníka. Organizace má ovšem zpracovanou vnitřní směrnici s názvem „Pracovní profily všech zaměstnanců, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady pracovníků v přímé péči“. Tento vnitřní předpis obsahuje výčet pracovních pozic. Ty jsou zde popsány s ohledem na pracovní činnost dané pozice a požadované kvalifikační a osobnostní předpoklady nutné pro její výkon. Základní požadavky na zaměstnance jsou stanoveny také ve vydaném inzerátu na pracovní místo.

Tabulka 11 Souhrn kritérií k oblasti získávání a výběru zaměstnanců

Souhrn kritérií k oblasti personálního plánování		
Název kritéria	Splňuje	poznámka
Kritérium a)	ANO	
Kritérium b)	ANO	
Kritérium c)	ANO	

Získávání a výběr zaměstnanců je v organizaci jednou z oblastí, která je písemně popsána a v praxi se podle toho postupuje. Prostorem pro zkvalitnění je rozpracování způsobu

bodování kandidátů a zpracování pracovních profilů také pro pozice, které nejsou v přímé péči.

OBLAST Č. 4. „PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE ZAMĚSTNANCŮ“

Kritérium a) Organizace má písemně zpracovaný postup, jak probíhá přijímání zaměstnanců a jejich orientace.

Organizace má zpracovaný písemný postup pro přijímání a orientaci zaměstnanců. Postup upravuje SNV č. 19, SNV č. 9 a rovněž VS č. 23.

Kritérium b) Postup stanovuje: začátek a konec přijímání zaměstnance, jednotlivé fáze přijímání (včetně administrativy) a odpovědnost za přijetí zaměstnance; začátek a konec orientace zaměstnance, jednotlivé fáze orientace (včetně fází vyhodnocování) a odpovědnost za orientaci.

Z vnitřních předpisů vyplývá, že stanovují postup při přijímání zaměstnance. Jsou zde uvedeny jednotlivé fáze a odpovědnosti za danou oblast, včetně administrativy. Za přijetí a orientaci zaměstnance nese odpovědnost vedoucí organizační jednotky. Vybraný uchazeč vyplní osobní dotazník a předloží další požadované dokumenty, jimiž jsou: výpis z rejstříku trestů, zápočtový list, daňové prohlášení, potvrzení od závodního lékaře o zdravotní způsobilosti, ověřená kopie dokladů o nejvyšším dosaženém vzdělání. Vedoucí organizační jednotky tyto dokumenty zasílá na ústředí personálnímu oddělení, které připraví pracovní smlouvu. Pracovní smlouvu podepisuje Národní velitel a je vždy sestavována na dobu určitou, a sice 1 rok. Každý nový zaměstnanec se seznámí s pracovní náplní, obdrží směrnici o pracovněprávních vztazích, dále je seznámen s etickým kodexem a je s ním projednána výše mzdy dle mzdového předpisu. Vnitřní předpisy rovněž stanovují lhůty pro odesílání potřebných dokumentů na ústředí a následně zpět na středisko. Osobní spis je veden jednak na ústředí Armády spásy, jednak rovněž na středisku. Obsah osobního spisu zaměstnance je stanoven vnitřním předpisem.

Za orientaci zaměstnanců odpovídá vedoucí organizační jednotky. Ve vnitřních předpisech je používán termín „zaškolení“. Předpis stanovuje, že každý nový zaměstnanec musí projít minimálně měsíčním zaškolením, které realizuje přímý nadřízený. Písemný plán zaškolení připravuje vedoucí organizační jednotky společně s přímým nadřízeným a novým zaměstnancem. Tento plán obsahuje: jméno zaměstnance, pracovní pozici, datum nástupu do

zaměstnání, osobu odpovědnou za zaškolení a jednotlivé body zaškolení. Zejména se jedná o seznámení s pracovištěm, domovním řádem a vnitřními předpisy, školení BOZP a PO, seznámení se standardy kvality v sociálních službách. Plán rovněž obsahuje vyjádření zaškolovaného zaměstnance, vyjádření odpovědného zaměstnance za zaškolení a rovněž vyjádření vedoucího organizační jednotky. Z předpisu ovšem není zcela zřejmé, jak s plánem zaškolení pracovat, jak jej sestavovat a jak probíhá vyhodnocování zaškolení. Z rozhovoru vyplynulo, že pracovník je zaškolován jiným zaměstnancem, který danou práci již nějakou dobu vykonává. Nejprve tedy pozoruje činnost kolegy a následně pod dohledem vykonává činnosti sám. Plán zaškolení má zařízení unifikovaný a používá se na všechny pracovní pozice. Jestli je zaměstnanec správně zaškolen, se dle vyjádření ředitele pozná na základě toho, že nedělá chyby.

Tabulka 12 Souhrn kritérií k oblasti přijímání a orientace zaměstnanců

Souhrn kritérií k oblasti personálního plánování		
Název kritéria	Splňuje	poznámka
Kritérium a)	ANO	
Kritérium b)	ANO	

Přijímání a orientaci zaměstnanců má organizace ve vnitřních předpisech rozpracovanou v základních bodech. Z rozhovoru vyplynulo, že podle toho postupuje. Je zde prostor pro zkvalitnění, a to v oblasti rozpracování si plánu zaškolení na různé pracovní pozice, neboť každá pozice si žádá jiné dovednosti. Dále rozpracování postupu vyhodnocování procesu zaškolování.

OBLAST Č. 5. „HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ“

Kritérium a) Organizace pracuje spíše s hodnocením pracovního výkonu než řízením pracovního výkonu a tato skutečnost se ukazuje v písemných postupech.

V první části diplomové práce jsem pracoval s teorií a uváděl jsem porovnání hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu podle Armstronga. Tuto teorii používám k posuzování toho, zda organizace spíše hodnotí pracovní výkon, nebo jej řídí.

Tabulka 13 Podrobný souhrn zjištění v oblastech hodnocení nebo řízení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu		
Oblast dle Armstronga	Obsahuje	Popis
Posuzování a hodnocení shora dolů	ANO	Hodnocení probíhá formou společného rozhovoru nad hodnotícím formulářem. Jedná se sice o dialog, ale přesto je posuzován a hodnocen přímým nadřízeným.
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	ANO	Je stanoveno vnitřním předpisem, že probíhá 1 x za rok.
Používání klasifikace, bodování	ANO	Vyplyvá z hodnotícího formuláře, že je použita klasifikace, a sice hodnotící škála v rozsahu 1 - 6.
Zaměření na kvantitativní cíle	NE	Hodnotící kritéria mají zaměření na chování.
Často propojeno s odměňováním	NE	Hodnocení není propojeno s odměňováním.
Byrokratický systém - složité papírování	ANO	Pravidelně se vyplňuje hodnotící formulář.
Je to záležitost personálního útvaru	NE	Hodnocení provádí přímý nadřízený pracovníka.
Řízení pracovního výkonu		
Oblast dle Armstronga	Obsahuje	Popis
Společný proces založený na dialogu	NE	Hodnocení je sice založené na dialogu, ale výstupem je číselné ohodnocení daného kritéria.
Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními	NE	Probíhá 1 x za rok a posuzují se jednou nastavená kritéria.
Klasifikace, bodování méně obvyklé	NE	Hodnocení má klasifikační formu.
Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle	NE	Převažují zaměření na hodnoty a chování oproti cílům.
Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná	ANO	Není zde přímá vazba na odměnu.
Dokumentace udržována na minimální úrovni	NE	Jedná se o pravidelný proces sbírání hodnotících formulářů, které se zakládají do osobního spisu.
Je to záležitost liniových manažerů	ANO	Hodnocení realizuje přímý nadřízený.

Legenda: Oblast dle Armstronga - jedná se o oblasti, které Armstrong definoval blíže k hodnocení nebo řízení pracovního výkonu; Obsahuje - ANO nebo NE znamená, že z vnitřní dokumentace a rozhovorů vyplynulo, že se potvrdila nebo nepotvrdila daná oblast podle Armstronga; Popis - slovní upřesnění.

Ze zpracované tabulky vyplývá, že nelze úplně přesně stanovit, zda organizace pracuje s hodnocením pracovního výkonu nebo řízením pracovního výkonu.

Kritérium b) Organizace má zpracovaný písemný postup, jak hodnotit zaměstnance. Tento předpis obsahuje: kdo je odpovědný za hodnocení; metody hodnocení; způsob vazby na vzdělávání.

Oblast hodnocení je písemně zpracovaná ve vnitřních předpisech organizace, a sice v SNV č. 9, kde je uvedeno, že „...všichni zaměstnanci budou pravidelně hodnoceni přímým nadřízeným. Hodnocení je prováděno min. 1 x ročně, je vyhotoveno v písemné podobě na předepsaném formuláři a uloženo do osobního spisu...“ (Směrnice Národního velitele Armády spásy č. 9/2013, s. 16). Postup hodnocení dále řeší SNV č. 19, která výše uvedenou povinnost hodnocení více precizuje. Hodnocení musí u každého zaměstnance proběhnout nejpozději do 31. 10. daného roku, musí z něj být písemný záznam, dále stanovuje povinnost organizační jednotce vypracovat vnitřní písemný předpis, který bude minimálně obsahovat: způsoby hodnocení (formální, neformální), frekvence hodnocení, kdo hodnocení provádí a systém hodnocení (Směrnice Národního velitele Armády spásy č. 19/2013, s. 8). Centrum sociálních služeb Josefa Korbela má vypracován vnitřní předpis č. 26 „Hodnocení a profesní rozvoj pracovníků“, ve kterém je bod vztahující se k hodnocení. Je zde uvedeno, že „...všichni pracovníci v přímé péči jsou pravidelně hodnoceni svým přímým nadřízeným (jednou ročně písemnou formou, toto hodnocení je uloženo v osobní složce zaměstnance), dle potřeby v rámci pracovních porad nebo individuálně. Cílem je hodnocení zaměstnance a společné hledání motivace pro další práci. Nadřízený zpravidla pracuje se sebehodnotícím dotazníkem. Bližší pravidla jsou dána vnitřním předpisem organizační jednotky. Hlavním cílem hodnotících/motivačních pohovorů je především poskytnutí zpětné vazby, a to jak ze strany nadřízeného k zaměstnanci, tak ze strany zaměstnance k zaměstnavateli. Systematicky řízený rozhovor umožňuje probrat všechny podstatné aspekty práce najednou a ujasnit zaměstnanci i nadřízenému pracovníkovi celkový pohled na práci zaměstnance. Díky těmto rozhovorům a na základě výstupů /vytýčením vzdělávacích potřeb/ z nich se aktualizují individuální rozvojové plány zaměstnanců. Důležitým cílem rozhovoru je motivace zaměstnanců do další práce. Vedoucí pracovníci jsou vedeni k tomu, aby pohovory se zaměstnanci měli výrazně motivační charakter... vedení CSS má vypracovaný systém odměňování pracovníků (pochvala, rozšíření kompetencí v rámci náplně práce, návrh na zvýšení mzdy, mimořádná finanční odměna)“. (Vnitřní směrnice č. 26/2011, s. 1) Součástí tohoto předpisu je také příloha – hodnotící formulář, který obsahuje hodnotící škálu od 1 po 6. Hodnota č. 1 znamená nepřijatelný výkon a hodnota č. 6 výkon výjimečný. Hodnotí se tři oblasti, a sice oblast: „Osobnost“ mající 5 kritérií (psychická stabilita, loajalita, ochota k dalšímu seberozvoji, flexibilita, empatie), dále

oblast „Pracovní výkon, chování“ mající 5 kritérií (přístup ke klientovi, komunikativnost, týmová spolupráce, samostatnost, spolehlivost) a poslední oblastí je „Řídící činnost“, tato se vztahuje pouze na řídící pracovníky a má 3 kritéria (organizační schopnosti, schopnost vést lidi, inovativnost).

Tabulka 14 Souhrn zjištění k písemným postupům stanovující hodnocení zaměstnanců

Souhrn zjištění k písemným postupům stanovující hodnocení zaměstnanců		
Oblasti	Obsahuje	Poznámka
Odpovědnost za hodnocení	ANO	Za hodnocení odpovídá vedoucí organizační jednotky.
Metody hodnocení	ANO	Motivačně hodnotící pohovor.
Vazba na vzdělávání	ANO	Na základě rozhovorů se aktualizují rozvojové plány zaměstnanců.
Vazba na odměňování	ČÁSTEČNĚ	Pokud někdo pracuje velmi dobře a jsou mu upraveny kompetence, současně s tím dojde k úpravě finančního ohodnocení.

Kritérium c) Organizace se při hodnocení zaměřuje na hodnoty a chování zaměstnance ve stejné míře jako na dosahování stanovených cílů.

Z rozhovoru vyplynulo, že se organizace zaměřuje jak na hodnoty a chování zaměstnance, tak na dosahování stanovených cílů. Hodnoty a chování pozorují na základě jednání při výkonu své práce. Zaměstnanci pro sebe nemají stanoveny určité konkrétní cíle, ale jsou hodnoceni za to, jakým způsobem se podílejí na naplňování (dosahování) cílů celé organizace.

Kritérium d) Odměňování je provázáno s hodnocením.

Z prostudovaných vnitřních předpisů vyplývá, že odměňování není přímo provázáno s hodnocením. Odměňování je řešeno ve Směrnici národního velitele č. 25 „Mzdový předpis“ (dále jen SNV č. 25). Obecné ustanovení říká, že na základě pravidelně dobrých a mimořádných pracovních výsledků je možné zaměstnanci přiznat odměnu. O této mimořádné odměně, její výši a splatnosti rozhoduje národní velitel Armády spásy v ČR. Mezi odměny je zařazován rovněž příspěvek na dovolenou, o kterém rozhoduje národní velitel Armády spásy v ČR (Směrnice Národního velitele Armády spásy č. 25/2011, s. 3).

Kritérium e) Organizace má stanovený vnitřní předpis, který určuje mzdovou politiku.

Organizace má vnitřní předpisy stanovující mzdovou politiku. Na národní úrovni se jedná o SNV č. 25 „Mzdový předpis“ a na úrovni organizační jednotky se jedná o vnitřní směrnici č. 27 „Systém finančního a nemateriálního oceňování zaměstnanců“.

Tabulka 15 Souhrn kritérií k oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců

Souhrn kritérií k oblasti personálního plánování		
Název kritéria	Splňuje	Poznámka
Kritérium a)	ČÁSTEČNĚ	Nebylo možné jednoznačně určit, zda pracuje spíše s hodnocením nebo řízením pracovního výkonu.
Kritérium b)	ANO	
Kritérium c)	ANO	
Kritérium d)	NE	
Kritérium e)	ANO	

Hodnocení a odměňování je v organizaci písemně popsáno a z rozhovorů vyplynulo, že je v praxi rovněž zavedeno. Prostorem pro rozvoj a zkvalitnění je rozpracování hodnotícího formuláře do konkrétnější podoby. Proces hodnocení by mohla rovněž zlepšit možnost přímého proškolení vedoucích v dovednostech hodnocení zaměstnanců.

OBLAST Č. 6. „VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ“

Kritérium a) Organizace má stanovený vnitřní předpis, který stanovuje postup vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Centrum sociálních služeb Josefa Korbela má vnitřní předpisy, které stanovují postupy při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Jedná se o SNV č. 19, ve které je samostatný oddíl vztahující se na profesní rozvoj zaměstnanců. Tento oddíl stanovuje jednotlivé povinnosti na centrální úrovni a na úrovni organizační jednotky, ale také přímo ukládá povinnost jednotlivým zaměstnancům pravidelně se vzdělávat. Zároveň odkazuje na samostatnou směrnici národního velitele č. 17 „O poskytnutí podpory při odborném rozvoji zaměstnanců“ (dále jen SNV č. 17). Mezi další vnitřní předpisy vztahující se ke vzdělávání patří Nařízení národního ředitele č. 8 „Základní pravidla k zajištění vzdělávání pracovníků v přímé péči“ (dále jen NNŘ č. 8) a v neposlední řadě také vnitřní směrnice č. 26 „Hodnocení a profesní rozvoj pracovníků“. Z výše uvedeného vyplývá, že organizace má tuto oblast pokrytou vnitřními předpisy.

Kritérium b) Z vnitřního předpisu a praxe vyplývá, že vzdělávání je prioritní personální aktivitou organizace.

Jak již bylo uvedeno u kritéria a), organizace má oblast vzdělávání pokrytou 3 vnitřními předpisy. Z rozhovoru se zaměstnanci vyplynulo, že vzdělávání je prioritou organizace. Řada pracovníků se v organizaci dále vzdělává. Mohu tedy konstatovat, že vzdělávání je prioritní personální aktivitou organizace.

Kritérium c) Organizace v praxi nejprve identifikuje potřeby vzdělávání, následně plánuje vzdělávání, realizuje a vyhodnocuje účinnost vzdělávání.

Organizace nejprve identifikuje potřeby vzdělávání a tuto skutečnost má přímo vymezenou ve VS č. 26, kde je uvedeno: „...typ školení u pracovníků v přímé péči se určuje na základě výročního hodnocení, kde pracovníci identifikují své vzdělávací požadavky“ (Vnitřní směrnice č. 26/2011, s. 2). Pracovníci v nepřímé péči jsou vysíláni na kurzy dle jejich potřeb, anebo na stáže do jiných zařízení. Dále je v NNŘ č. 8 uvedeno, že „...na konci roku 2012 byla v našich službách provedena analýza vzdělávacích potřeb, která se zaměřila i na potřeby vyjádřené uživateli služeb. Na základě této analýzy byly identifikovány vzdělávací potřeby...“ (Nařízení Národního ředitele sociálních služeb č. 8/2013, s. 1). Oblast plánování vzdělávání a jeho realizace je zakotvena ve SNV č. 19, kde je uvedeno: „...Každý zaměstnanec má v osobním spise Plán osobního rozvoje zaměstnance Armády spásy, který vytváří ve spolupráci s vedoucím organizační jednotky a se svým přímým nadřízeným. Tento Plán se minimálně jednou ročně aktualizuje, probíhající vzdělávání je zde průběžně zaznamenáváno. Plán osobnostního rozvoje navazuje na hodnotící pohovor...“ (Směrnice Národního velitele Armády spásy č. 19/2013, s. 7). Způsob vyhodnocování účinnosti jednotlivých vzdělávacích aktivit nebylo ve vnitřních předpisech popsáno. Jediný zmíněný způsob vyhodnocení je v Nařízení národního ředitele sociálních služeb a sice: „...povinností národního ředitele sociálních služeb je na začátku roku 2015 spolu s řediteli organizačních jednotek a s metodikem kvality vyhodnotit poskytnuté služby a rozhodnout o prodloužení spolupráce, případně o hledání jiného způsobu zajištění centrálního vzdělávání...“ (Nařízení Národního ředitele sociálních služeb č. 8/2013, s. 1). Toto vyhodnocení je ovšem zaměřené spíše na zhodnocení poskytnutých služeb danou firmou realizující centrální vzdělávání. Z rozhovoru s pracovníky vyplynulo, že jsou svým přímým nadřízeným dotazováni na to, jak hodnotí daný kurz.

Tabulka 16 Souhrn zjištění u vzdělávání zaměstnanců

Souhrn zjištění u vzdělávání zaměstnanců		
Oblasti	Obsahuje	Poznámka
Identifikování vzdělávacích potřeb	ANO	Organizace nejprve identifikuje vzdělávací potřeby.
Plánování vzdělávání	ANO	Vzdělávání se plánuje u každého pracovníka v přímé péči.
Vyhodnocování účinnosti vzdělávání	NE	Účinnost vzdělávání se nevyhodnocuje zvlášť u jednotlivých kurzů.

Kritérium d) Vzdělávání odpovídá požadavkům zákona o sociálních službách.

Organizace na tento požadavek pamatuje ve svých vnitřních předpisech a ve SNV č. 19 je uvedena odpovědnost za tuto skutečnost organizátorům vzdělávání, a sice: „...*Organizátoři vzdělávání odpovídají za to, že veškeré vzdělávání splňuje podmínky stanovené platnou legislativou (např. zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů apod.)*.“ Z rozhovoru s ředitelem vyplynulo, že odpovědnost za zákonné požadavky na kurzy pro pracovníky v přímé péči odpovídají koordinátoři daných týmů. Vzdělávání má organizace naplánováno a ředitel kontroluje dodržování plánu.

Tabulka 17 Souhrn kritérií k oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Souhrn kritérií k oblasti personálního plánování		
Název kritéria	Splňuje	poznámka
Kritérium a)	ANO	Má vnitřní předpisy tuto oblast upravující.
Kritérium b)	ANO	Priorita ve vzdělávání se ukázala v oblasti zpracovaných vnitřních předpisů a také potvrdila v rozhovorech.
Kritérium c)	ANO	Provádí analýzu vzdělávacích potřeb, poslední proběhla na konci roku 2012.
Kritérium d)	ANO	Je nastavený systém odpovědnosti a kontrolní mechanismus.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v organizaci významně popsán ve vnitřních předpisech a z rozhovorů vyplynulo, že prioritou je vzdělávání a rozvoj. Prostorem pro rozvoj je vytvoření a zavedení systému vyhodnocování účinnosti vzdělávání pro organizaci.

OBLAST Č. 7. „ROZMISŤOVÁNÍ A UVOLŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ“

Kritérium a) Organizace pracuje s možnostmi povýšení, převedení nebo přeřazení zaměstnance.

Z vnitřních předpisů přímo nevyplývá, že by organizace systematicky pracovala s možnostmi povýšení, převedení nebo přeřazení zaměstnance. Jediné písemné zmínění o převedení na jinou práci je ve SNV č. 9, ale formulace obsahově odpovídá zákoníku práce č. 262/2006 Sb. V praxi organizace pracuje s povýšením pracovníků a převedením, s nástrojem přeřazení nepracuje. Pravidla na tuto oblast nemá stanovena.

Kritérium b) Organizace při propouštění zaměstnance pomáhá s hledáním náhradního zaměstnání (tzv. outplacement).

Z vnitřních předpisů vyplývá, že se v současnosti touto oblastí organizace nezabývá a nemá zavedena pravidla a praxi. Tato skutečnost se potvrdila také v rámci rozhovoru s ředitelem zařízení.

Tabulka 18 Souhrn kritérií k oblasti rozmíst'ování a uvolňování zaměstnanců

Souhrn kritérií k oblasti personálního plánování		
Název kritéria	Splňuje	poznámka
Kritérium a)	ČÁSTEČNĚ	Pracují s povýšením a převedením. Nemají na to stanovená jasná pravidla.
Kritérium b)	NE	

Rozmíst'ování a uvolňování zaměstnanců řeší organizace standardně podle zákoníku práce. Na tuto oblast nemá vypracována zvláštní pravidla. Prostor pro zlepšení lze spatřovat v nastavení jasného systému povyšování zaměstnanců a také v rozpracování pravidel převedení a přeřazení zaměstnanců.

Návrhy na zefektivnění řízení lidských zdrojů

Informace získané na základě studia dokumentace, rozhovorů s pracovníky a porovnáním s navrženými kritérii jsem použil pro stanovení návrhů na zefektivnění řízení lidských zdrojů. Jedná se o následující doporučení:

1) Sjednocení v rámci systému vnitřních předpisů

Analýze ukázala, že organizace má velké množství předpisů, které se dublují, a jediný rozdíl je v hlavičce předpisu, která určuje, pro kterou sociální službu je předpis stanoven. V této oblasti doporučuji jednoznačně vymezit předpisy, které jsou společné pro všechny sociální služby a vydat je pro všechny tyto služby jednou a v působnosti předpisu tuto skutečnost uvést. Předpisy týkající se pouze dané služby vydat pouze pro tuto službu. Výhodou tohoto řešení je snížení a zpřehlednění počtu předpisů u organizace. Rovněž se usnadní práce při orientaci nového zaměstnance, který nebude muset studovat množství zdvojených předpisů. Dále se tím bude předcházet administrativním chybám. V případě, že se provede úprava v jednom předpisu, nebude samozřejmě nutné vydávat předpisy pro všechny sociální služby.

2) Zavést personální plánování

Jak vyplynulo z analýzy, organizace personálně neplánuje. Argumentem pro neplánování je neznalost výše finančních prostředků. Doporučuji do praxe zavést personální plánování, neboť se jedná o důležitý faktor pro efektivní fungování organizace. Výhodou personálního plánování je, že si vedení ujasní personální potřebu pro dané služby a rozvoj služeb. Při plánování doporučuji vytvořit plány, které budou reflektovat minimální počet zaměstnanců na zajištění základu poskytovaných služeb a dále variantu počítající s rozvojem služeb a jeho širším spektrem. V samotném důsledku bude mít organizace podklady pro finanční plánování. To znamená, že bude mít představu o tom, jaký objem finančních prostředků potřebuje pro pokrytí personálních nákladů.

3) Rozpracovat kritéria pro hodnocení uchazečů o zaměstnání

Při výběru nového zaměstnance nejsou stanovena podrobnější kritéria pro jeho výběr. Doporučuji vydefinovat si kritéria nejen s ohledem na zákonnou povinnost, mít na příslušnou pozici vhodné vzdělání, ale zabývat se také tím, nakolik kandidát zapadne do týmu, akcentuje

poslání organizace apod. Dále doporučuji rozpracovat bodové hodnocení kandidátů, aby příslušné výběrové komisi bylo zřejmé, kolik bodů má za jaké kritérium přidělit.

4) Rozpracování orientace zaměstnanců a postupu jejího vyhodnocení

Proces orientace zaměstnanců je unifikovaný pro všechny pracovní pozice. Doporučuji rozpracovat si orientaci zaměstnanců až na úroveň konkrétních pracovních pozic. To znamená nezaměřovat se pouze na celoorganizační a útvarovou orientaci, ale rovněž provádět orientaci zaměřenou na konkrétní pracovní místo, mít zpracované konkrétní oblasti daného pracovního místa, ve kterých bude nový zaměstnanec proškolen. Výhodou zpracovaných plánů zaškolení je skutečnost, že zaměstnanci budou proškoleni jednotně a nezapomene se na důležité oblasti. V oblasti postupů vyhodnocování, nakolik je nový zaměstnanec správně zaškolen, doporučuji do tohoto vyhodnocování zahrnout také vyjádření zaškolovaného zaměstnance a jeho přímého nadřízeného. Jestliže se bude tímto způsobem systematicky pracovat s vyhodnocením procesu zaškolení, bude možné zefektivnit proces orientace u budoucích zaměstnanců.

5) Precizovat hodnocení zaměstnanců

Doporučuji v rámci hodnocení zaměstnanců rozpracovat hodnotící formulář a jednotlivá hodnocená kritéria popsat podrobněji. Znamená to mít u jednotlivých kritérií písemný popis, jaké chování a výkon se v daném kritériu u zaměstnance očekává. Kritéria by se měla rozpracovat rovněž dle pracovních pozic, neboť každá pracovní pozice si žádá jiné dovednosti. Zároveň doporučuji vydefinovat hodnotící škálu písemným popisem, který bude odrážet, co znamená například výjimečný výkon, který je dle současného formuláře hodnocen číselně šestkou. Proces hodnocení rovněž zefektivní proškolení všech vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení zaměstnanců.

6) Zavedení vyhodnocování vzdělávání

V oblasti vzdělávání doporučuji zavést vyhodnocování účinnosti daného vzdělávacího kurzu. Vyhodnocení je možné realizovat jednak z reakcí účastníků na dané vzdělávání a jeho dopad na pracovní výkon zaměstnance, jednak ověřením získaných vědomostí. To znamená, že pracovník tyto vědomosti dále předává v rámci pracovního týmu ostatním kolegům. Výhodou vyhodnocování vzdělávání je skutečnost, že se bude předcházet zbytečným finančním a časovým ztrátám v případě, že vzdělávání není dostatečně účinné.

Závěr

Ve své práci jsem se zabýval řízením lidských zdrojů v neziskové organizaci Armáde spásy v ČR, která převážně poskytuje služby osobám bez přístřeší. Konkrétně byla pro analýzu řízení lidských zdrojů vybrána jedna z organizačních jednotek, a to Centrum sociálních služeb Josefa Korbela v Brně. V první části jsem se zabýval současnými teoretickými poznatky v oblasti řízení lidských zdrojů, které následně posloužily k realizaci samotné analýzy. Nejprve pojednávám o důležitosti strategického řízení a organizaci personální práce. Dále jsou rozebrány jednotlivé personální činnosti, které se v dobře fungující organizaci zpravidla realizují.

Samotné řízení lidských zdrojů v analyzované organizační jednotce CSSJK je ovlivněno skutečností, že je součástí mezinárodní organizace. V praxi to tedy znamená, že má štíhlou organizační strukturu a mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní, které rozhodují o politice a jednotlivých personálních činnostech. Zároveň to ovšem také znamená zvýšený počet různých vnitřních předpisů, jak vyplynulo z analýzy. Tyto faktory potom ovlivňují samotnou flexibilitu organizace. Z analýzy vyplynulo, že organizace má na dobré úrovni zavedené personální činnosti v oblastech *získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a orientace zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců* a v neposlední řadě také *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Naopak personální činnosti v oblastech *analýza a vytváření pracovních míst a rolí, personální plánování* a také *rozmisťování a uvolňování zaměstnanců* organizace nemá zavedeny a jsou řešeny spíše intuitivně. To znamená, že se tímto systematicky nezabývá. Ze zjištěných skutečností při porovnávání stanovených kritérií a samotnou praxí v organizační jednotce jsem navrhnul několik podnětů, jak by bylo možné zefektivnit řízení lidských zdrojů v dané organizační jednotce. Jedná se o tyto návrhy: *sjednocení v rámci systému vnitřních předpisů, zavedení personálního plánování, rozpracování kritérií pro hodnocení uchazečů o zaměstnání, rozpracování orientace zaměstnanců a postupu jejího vyhodnocení, precizování hodnocení zaměstnanců a zavedení vyhodnocování vzdělávání*.

Závěrem lze konstatovat, že cílů stanovených v úvodu práce se podařilo dosáhnout. Samozřejmě by bylo možné jednotlivé personální oblasti více rozpracovat a precizovat. Cílem ovšem bylo srovnat teoretické poznatky o celém komplexu řízení lidských zdrojů s realitou v konkrétní organizační jednotce a poskytnout vedení návrhy na zlepšení a tento úkol byl podle mého názoru splněn.

Anotace

Jméno a příjmení autora:	Miloslav Pípal
Název katedry a fakulty:	Katedra Křesťanské a sociální práce, Cyrilometodějská teologická fakulta
Jméno vedoucího práce:	Mgr. Leoš Zatloukal, Ph.D.
Název práce:	Analýza řízení lidských zdrojů Armády spásy v ČR
Název v angličtině	Analysis of human resources of the Salvation Army in the Czech Republic
Anotace práce:	Diplomová práce se zaměřuje na analýzu řízení lidských zdrojů v konkrétní organizační jednotce Armády spásy, Centra sociálních služeb Josefa Korbela v Brně. Cílem je srovnat teoretické poznatky o řízení lidských zdrojů s realitou ve vybrané organizační jednotce Armády spásy v ČR a na základě srovnání poskytnout vedení návrhy na zlepšení.
Klíčová slova:	Řízení lidských zdrojů, Armáda spásy, personální činnosti, strategické řízení.
Anotace v angličtině	This thesis focuses on the analysis of human resource management in a specific organizational unit of the Salvation Army, the Josef Korbel Social Service Centre in Brno. The aim is to compare the theoretical knowledge of human resource management with the reality in the selected organizational unit of the Salvation Army in the Czech Republic and by comparing provide management recommendations for improvement.
Klíčová slova v angličtině:	Human Resource Management, The Salvation Army, personnel activities, strategic management.
Přílohy vázané v práci:	Příloha 1 Přímá řídicí struktura Armády spásy Příloha 2 Seznam otázek pro rozhovory
Rozsah práce:	70
Jazyk práce:	český

Seznam zkratk

CSS JK - Centrum sociálních služeb Josefa Korbela

NNŘ - Nařízení národního ředitele

SNV - Směrnice národního velitele

VS - Vnitřní směrnice

Seznam použité literatury a pramenů

Monografie

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. První vydání. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3. vydání. Praha: Univerzita Karlova nakladatelství Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Překlad Vladimír Jůva. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, vydavatelství Karolinum, 1993, 162 s. ISBN 80-7066-662-5.

KERKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

PYNES, Joan. *Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, c2009, xxiv, 456 p. ISBN 04-703-3185-2.

STAKE, Robert E. *Standards-based and responsive evaluation*. Thousand Oaks: SAGE Publications, c2004, xxxii, 329 s. ISBN 07-619-2664-X.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-858-3990-3.

TICHÁ, Ivana a HRON Jan. *Strategické řízení*. 1. dotisk. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2003, 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

Zákon o sociálních službách. Zákon č. 108/2006 Sb. v účinném znění ke dni 1.3.2013

Zákoník práce. Zákon č. 262/2006 Sb. v účinném znění ke dni 1.3.2013

Elektronické zdroje

Kdo Jsme. *Armada spasy* [online]. 2006 [cit. 2011-09-03]. Dostupné z: http://www.armadaspasy.cz/staticke.php?wh=kdo_jsme

Registr poskytovatelů sociálních služeb [online]. [2013] [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://iregistr.mpsv.cz/>

The Salvation Army International - Statistics [online]. 2013 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.salvationarmy.org/ihq/statistics>

Jiné prameny

Co je Armáda spásy. Praha 1: Armáda spásy - ústředí, [199?]. 48 s.

Česko. Hodnocení a profesní rozvoj pracovníků. In: *Vnitřní směrnice*. 2011, Číslo 26.

Česko. Lidské zdroje. In: *Směrnice Národního velitele Armády spásy v ČR*. 2013, Číslo 19.

Česko. Mzdový předpis. In: *Směrnice Národního velitele Armády spásy v ČR*. 2011, Číslo 25.

Česko. O poskytnutí podpory při odborném rozvoji zaměstnanců. In: *Směrnice Národního velitele Armády spásy v ČR*. 2007, Číslo 17.

Česko. O pracovně právních vztazích. In: *Směrnice Národního velitele Armády spásy v ČR*. 2013, Číslo 9.

Česko. Organizační řád. In: *Směrnice Národního velitele Armády spásy v ČR*. 2010, Číslo 26.

Česko. Základní pravidla k zajištění vzdělávání pracovníků v přímé péči. In: *Nářízení národního ředitele sociálních služeb*. 2013, Číslo 8.

Interní materiál: Organizační struktura důstojníků a zaměstnanců Ústředí Armády spásy. Praha: Ústředí Armády spásy, 2012.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání hodnocení pracovního výkonu s řízením pracovního výkonu	29
Tabulka 2 Matice metod hodnocení	31
Tabulka 3 Diskrepanční model evaluace	41
Tabulka 4 Oblasti a kritéria evaluace	42
Tabulka 5 Přehled vnitřních předpisů CSS JK v počtech a popisující řízení lidských zdrojů .	46
Tabulka 6 Podrobný souhrn zjištění pracovních náplní pro jednotlivá pracovní místa	49
Tabulka 7 Souhrn kritérií k oblasti analýza a vytváření pracovních míst a rolí.....	49
Tabulka 8 Podrobný souhrn zjištění k personálnímu plánu	51
Tabulka 9 Souhrn kritérií k oblasti personálního plánování	52
Tabulka 10 Podrobný souhrn zjištění k postupu získávání a výběru zaměstnanců	53
Tabulka 11 Souhrn kritérií k oblasti získávání a výběru zaměstnanců	53
Tabulka 12 Souhrn kritérií k oblasti přijímání a orientace zaměstnanců	55
Tabulka 13 Podrobný souhrn zjištění v oblastech hodnocení nebo řízení pracovního výkonu	56
Tabulka 14 Souhrn zjištění k písemným postupům stanovující hodnocení zaměstnanců	58
Tabulka 15 Souhrn kritérií k oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	59
Tabulka 16 Souhrn zjištění u vzdělávání zaměstnanců.....	61
Tabulka 17 Souhrn kritérií k oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	61
Tabulka 18 Souhrn kritérii k oblasti rozmísťování a uvolňování zaměstnanců.....	62

Seznam schémat

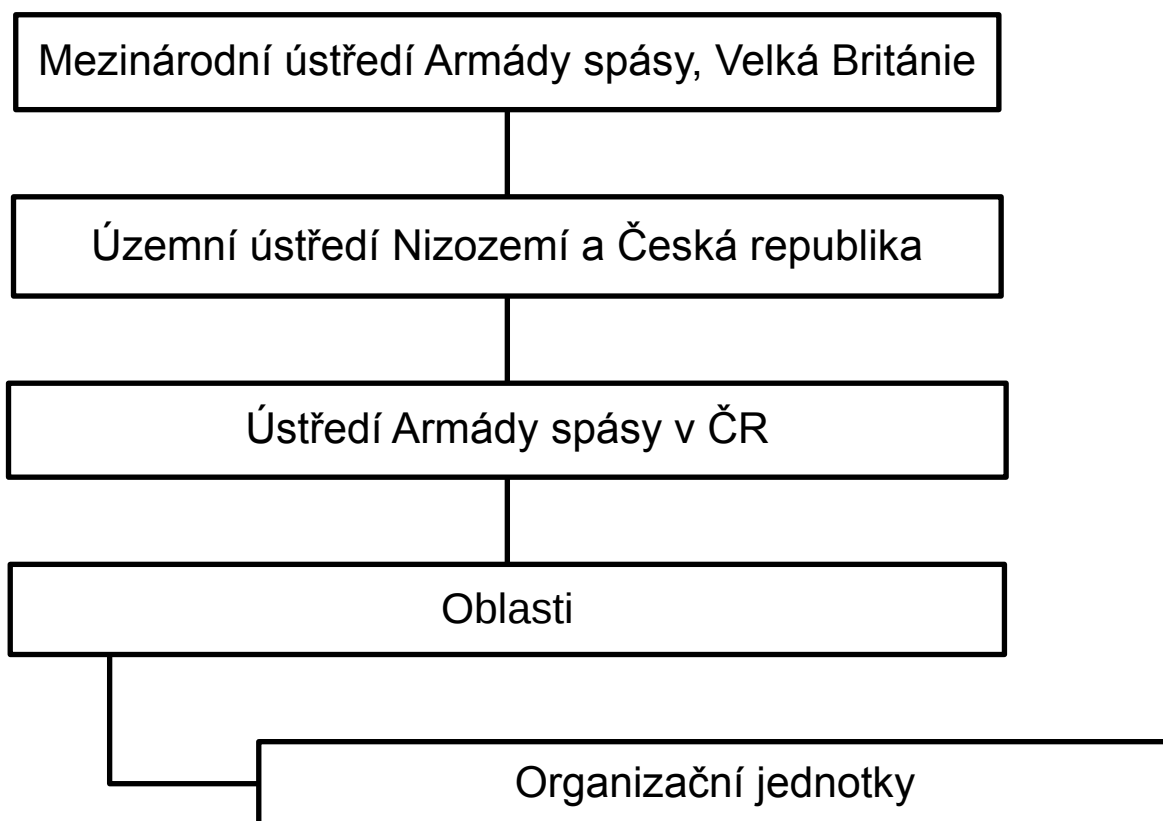
Schéma 1 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	34
Schéma 2 Organizační struktura CSS JK v mezinárodním kontextu.....	45

Seznam příloh

Příloha 1 Přímá řídicí struktura Armády spásy

Příloha 2 Seznam otázek pro rozhovory

Příloha č. 1 Přímá řídicí struktura Armády spásy



Zdroj: Směrnice Národního velitele Armády spásy č. 26/2010, s. 8.

Příloha č. 2 Seznam otázek pro rozhovory

I. Analýza a vytváření pracovních míst a rolí

Provádíte ve Vaší organizaci analýzu pracovních míst?

Jak současné pracovní pozice vznikly?

Na základě jakých pokladů se rozhodujete o případném vytvoření nového pracovního místa?

Jak provádíte přiřazování nových úkolů jednotlivým zaměstnancům (na základě jakých podkladů)?

II. Personální plánování

Jakým způsobem plánujete počet zaměstnanců?

Máte ve Vaší organizaci personální plán?

Plánuje Vaše organizace pracovní kariéru u zaměstnanců (existují tyto plány u konkrétních zaměstnanců)?

Pracuje organizace se zaměstnanci majícími vysoký pracovní potenciál, a jak s nimi pracuje?

III. Získávání a výběr zaměstnanců

Jakým způsobem se na výběru nového zaměstnance podílí personální oddělení?

Jakým způsobem se na výběru nového zaměstnance podílí jednotliví koordinátoři týmu (vedoucí PSS, vedoucí SP)?

Získáváte pracovníky z vnitřních zdrojů?

Jak probíhá proces získávání a výběru pracovníků?

Na základě jakých údajů v životopise se rozhodujete o pozvání uchazeče do druhého kola?

Z vnitřních předpisů vyplynulo, že v druhém kole se hodnotí kvalita kandidátů na stupnici 0 -10 bodů. Jaká jsou kritéria pro hodnocení kvality uchazeče?

Provádíte hodnocení, nakolik je způsob získávání a výběru zaměstnanců efektivní? Jestliže provádíte, jakým způsobem?

Jaká jsou kritéria (schopnosti, dovednosti) pro výběr zaměstnanců na jednotlivé pozice? Je to písemně zpracováno (popsáno)?

Jaké metody získávání zaměstnanců používáte?

IV. Přijímání a orientace zaměstnance

Jakým způsobem probíhá přijímání a orientace zaměstnanců?

Jakým způsobem se pracuje s plánem zaškolení a je tento proces někde popsán?

Existují pro každou pracovní pozici jiné plány zaškolení, nebo jsou totožné?

Jakým způsobem probíhá vyhodnocení procesu zaškolení?

V. Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Jaké metody hodnocení používáte?

Umožňujete pracovníkům, kteří provádí hodnocení, jít na kurz zaměřený na hodnocení?

Jak je hodnocení následně využíváno k dalšímu rozvoji? Existuje vazba na odměňování?

V rámci hodnocení se spíše zaměřujete na hodnoty a chování zaměstnance, nebo na dosažení stanovených cílů?

Jaké cíle mají zaměstnanci stanoveny?

VI. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Je vzdělávání zaměstnanců prioritou organizace?

Jakým způsobem jsou vzdělávání pracovníci, kteří nejsou v přímé péči (tj. technický úsek, účetní, kuchaři)?

Realizujete vyhodnocování výsledků vzdělávání?

Jakým způsobem hodnotíte efektivitu vzdělávání?

Jakým způsobem provádíte analýzu vzdělávacích potřeb?

Kdo odpovídá za to, že vzdělávání pracovníků v přímé péči odpovídá zákonným požadavkům?

Jak provádíte kontrolu toho, že vzdělávání pracovníků odpovídá zákonným požadavkům?

VII. Rozmísťování a uvolňování zaměstnanců

Pracuje Vaše organizace s možnostmi povýšení, převedení a přeřazení zaměstnance? Jestliže organizace pracuje s těmito nástroji, jakým způsobem?

Pomáháte při propouštění zaměstnance hledat mu náhradní zaměstnání?