

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘKÁ PRÁCE

Hlavní činnosti personálního oddělení

Předkládá: Kristina Hošťálková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Hlavní činnosti personálního oddělení“ zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni dne 15. ledna 2015

.....

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní Mgr. Heleně Sequensové za cenné rady, které dopomohly k vypracování této bakalářské práce. Dále bych také chtěla poděkovat paní Haně Laczové, pracovníci personálního oddělení Ministerstva zahraničních věcí České republiky, za spolupráci a ochotu.

Obsah

Úvod	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. Základní pojmy řízení lidských zdrojů	11
1.1 Pojem personální práce	11
1.2 Personální administrativa	11
1.3 Personální řízení	12
1.4 Řízení lidských zdrojů	12
2. Postavení personalisty	12
2.1 Role personalisty	13
3. Personální činnosti	13
3.1 Personální plánování	14
3.2 Vytváření a analýza pracovního místa	16
3.3 Získávání zaměstnanců	19
3.3.1 Zdroje získávání	21
3.3.2 Proces získávání	21
3.3.3 Metody získávání zaměstnanců	22
3.4 Výběr zaměstnanců	25
3.4.1 Fáze výběru zaměstnanců	26
3.5 Přijímání zaměstnanců	29
3.6 Adaptace zaměstnanců	30
3.7 Řízení pracovního výkonu	31
3.8 Hodnocení zaměstnanců	32
3.9 Odměňování zaměstnanců	34
3.10 Péče o zaměstnance	35
3.11 Vzdělávání zaměstnanců	36
Závěr	49
Resume	51
Seznam použité literatury	53
Seznam zkratk	55
Seznam příloh	55
Příloha č. 1: Žádost o provedení pracovnělékařské prohlídky a posouzení zdravotní způsobilosti ve vztahu k práci	56
Příloha č. 2: Prohlášení pro účely zdravotního pojištění	57
Příloha č. 3: Zápočet odborné praxe	58

Příloha č. 4: Chronologický přehled předchozí praxe.....	60
Příloha č. 5: Prohlášení.....	61

Úvod

Cílem bakalářské práce je stručná a výstižná charakteristika personálních činností personálního útvaru. Bakalářská práce je rozdělena celkem na dvě části, teoretickou a praktickou.

Teoretická část se skládá ze tří kapitol, z nichž každá se dále skládá z několika podkapitol. První kapitola zahrnuje vymezení základních pojmy, obsažených v jednotlivých personálních činnostech, se kterými je nutné se alespoň stručně seznámit před popisem jednotlivých činností.

Druhá kapitola obsahuje stručné objasnění postavení a rolí, jaké má personalista v personálním oddělení.

Třetí kapitola teoretické části, je poté zaměřena na hlavní téma práce, a to hlavní činnosti personálního oddělení. Kapitola je celkem rozdělena na jedenáct podkapitol, kdy každá představuje jednu personální činnost.

První podkapitola s názvem personální plánování obsahuje základní význam, obsah a strukturu, zásady plánování, typy plánů a jednotlivé fáze plánování.

Druhá podkapitola je zaměřena na vytváření a analýzu pracovního místa. Obsahem podkapitoly je uvedení způsobu vzniku pracovního místa, struktura, která by měla být při analýze dodržována a jednotlivé metody, jimiž lze pracovní místo vytvořit.

Další podkapitola popisuje získávání zaměstnanců zaměřené na význam získávání pro organizaci, podmínky ovlivňující nábor, rozdělení zdrojů, ze kterých lze nové zaměstnance získávat, průběh a podmínky procesu získávání a jednotlivé metody získávání včetně podmínek ovlivňujících tyto metody.

Čtvrtá podkapitola se věnuje výběru zaměstnanců. Jsou zde uvedena možná kritéria organizace ovlivňující vybrání či nevybrání nového zaměstnance a rovněž jednotlivé fáze včetně jejich obsahu, ve kterých získávání probíhá.

Následující podkapitola se zabývá problematikou přijímání zaměstnanců. Účelem je vysvětlit způsob přijetí, kdy pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem může vzniknout na základě pracovní smlouvy, jmenováním nebo zvolením.

Účelem šesté podkapitoly je adaptace, její význam, druhy, subjekty adaptačního procesu a délka adaptačního období.

Sedmá podkapitola je zaměřena na řízení pracovního výkonu. Jsou zde uvedeny základní informace o řízení pracovního výkonu, týkající se potřeby a důležitosti této činnosti a jednotlivých fází, ve kterých celé řízení probíhá.

Osmá kapitola popisuje hodnocení zaměstnanců. Konkrétně cíle hodnocení, jednotlivé druhy, mezi nimiž si může organizace vybírat a rovněž charakteristiku průběhu procesu hodnocení.

Odměňování zaměstnanců je předmětem podkapitoly deváté. Obsahem je specifikace pojmu odměňování, uvedení způsobů odměňování, které jsou organizaci k dispozici. Organizace si může vybírat například z časové nebo úkolové mzdy, ze zaměstnaneckých výhod či jiných prémie, bonusů nebo provizí.

Desátá podkapitola se zabývá péčí o zaměstnance, především jejich pracovní dobou, pracovní prostředím, bezpečností a ochranou zdraví při práci. Jsou zde uvedeny rovněž typy služeb a péči, které mohou být poskytovány.

Účel podkapitoly jedenácté je vzdělávání zaměstnanců. Především typy povinného vzdělávání, od vstupního po jazykové. Jsou zde také k nalezení základní principy, které musí být při vzdělávání dodržovány. Kapitola rovněž seznamuje s Institutem pro veřejnou správu, který má tyto vzdělávací programy na starosti.

Praktická část je založena na popisu výběrového řízení Ministerstva zahraničních věcí České republiky. Kapitola vymezuje všechny doklady potřebné pro přijetí na ministerstvo. Dále jsou zde uvedeny obecné zásady, které musí uchazeč o zaměstnání splňovat, aby mohl být přijat na pracovní pozici ministerstva.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Základní pojmy řízení lidských zdrojů

Pro správné pochopení řízení lidských zdrojů organizace je nutno definovat několik základních pojmů, jež bývají často zaměňovány nebo nesprávně chápány jako synonyma. Jedná se o pojmy **personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů**.

Pojmy personální práce či personalistika jsou užívány jako nejvíce obecné označení pro tuto oblast řízení organizace. Ovšem termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují fáze personální práce a její postavení v dané organizaci.¹

1.1 Pojem personální práce

Personální práci se rozumí určitá část organizace, jež je spojena s veškerou činností týkající se člověka a jeho pracovního procesu, tedy především s jeho získáváním, adaptací, využíváním jeho pracovních schopností, spolupráce s ostatními zaměstnanci včetně jeho osobního a sociálního rozvoje. V organizaci je takováto personální práce považována za základní kámen jejího řízení a celkového chodu.²

Dvořáková uvádí: „*Pojem personální práce není dosud jednoznačně vymezen a chápán.*“ I přesto autorka označuje za personální práci výkon personálních činností zajišťovaných personalistou, popřípadě personálním útvarům, oddělením.³

1.2 Personální administrativa

Personální administrativa představuje nejstarší část personální práce. Rozumí se jí služba zajišťující administrativu v procese zaměstnávání zaměstnanců, uchovávání a aktualizace dokumentů s informacemi vztahujícími se k zaměstnancům a jejich činnostem. Tento název pro personální práci se uplatňuje především v organizacích s nízkou mírou dělby moci a centralizovaným systémem řízení.⁴

¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 14

² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 13

³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN: 978-80-7400-347-9 s. 13

⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 14

1.3 Personální řízení

Podle **Kociánové**⁵ představuje personální řízení jednu z oblastí v systému řízení organizace, specifickou činností zaměřenou na osoby v organizaci a též je součástí náplně práce každého vedoucího zaměstnance.

Cílem takového řízení je efektivní využívání schopností a dovedností zaměstnanců a též efektivní využití finančních prostředků vyhrazených k jejich realizaci.

1.4 Řízení lidských zdrojů

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennější, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*⁶

Jedná se o nejaktuálnější druh personální práce. Tato nová koncepce novým způsobem vyjadřuje význam zaměstnanců, pracovní síly.⁷

2. Postavení personalisty

Význam personalisty spočívá v jeho odpovědnosti za výkon personální administrativy a personální práce. Osoby vykonávající činnosti personalistů jsou povinni mít praktické i teoretické znalosti v oblasti personální práce a v oblasti řízení lidských zdrojů, znalosti z oblasti techniky a technologie, musí být důkladně seznámeni s legislativou využívanou danou organizací, musí umět jednat s lidmi, rozvíjet své znalosti a dovednosti. Měli by být flexibilní a mít určité zkušenosti v oblasti podnikání. Jednoduše řečeno, svou práci musí vykonávat vždy důsledně podle svých možností a schopností.⁸

⁵ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3. s. 9

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN: 80-7169-614-5. s. 27

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 15

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 35

2.1 Role personalisty

Role personalisty se odvíjí od toho, zda se jedná o generalistu či specialistu, na jaké úrovni postavení vykonává či podle toho jak moc je pro organizaci potřebný. Každá taková role může mít podobu proaktivní, reaktivní či smíšenou. **Armstrong** uvádí 3 základní role⁹

- a) **stratég** – plní základní strategické otázky rozvoje zaměstnanců, formulují politiku,
- b) **poskytovatel interních služeb** – poskytuje služby zabezpečující potřeby organizace, zabezpečuje rovněž personální práci,
- c) **interní konzultant** – má poradní a doporučující kompetenci v otázkách personální práce.

3. Personální činnosti

Personální činnosti jsou nedílnou a významnou součástí každého personálního oddělení. Mezi personální činnosti řadíme¹⁰

- a) personální plánování,
- b) vytváření a analýza pracovního místa,
- c) přijímání zaměstnanců,
- d) adaptace zaměstnanců,
- e) řízení pracovního výkonu,
- f) hodnocení zaměstnance,
- g) odměňování zaměstnance,
- h) péče o zaměstnance,
- i) vzdělávání zaměstnanců.

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN: 80-7169-614-5. s. 77

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012. 399 s., ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 20

3.1 Personální plánování

Personální plánování předpovídá vývoj organizace, určuje její cíle a především způsoby realizace těchto cílů a to tak, aby v budoucnu měla organizace pracovní síly¹¹

- a) v potřebném množství,
- b) s potřebnými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi,
- c) s vyžadovaným osobním charakterem,
- d) s optimální motivací,
- e) flexibilní a připravené na změny,
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst,
- g) ve správný čas,
- h) s přiměřenými náklady.

Personální plánování dle **Dvořákové**¹² zahrnuje

- a) **rozbor prostředí** zajišťující zdroje rizik a prozkoumání vnitřních a vnějších podmínek organizace,
- b) **předpověď poptávky po práci** řešící aktivity ovlivňující řízení lidských zdrojů organizace,
- c) **předpověď nabídky lidských zdrojů** řešící vnitřní a vnější zdroje pracovních sil, například analýza počtu, kvalifikace, hodnocení a využití zaměstnanců,
- d) **identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a jeho řešení** zjišťující nedostatek případně nadbytek zaměstnanců, roztřídění pracovních kompetencí, profesí a pracovních funkcí,
- e) **harmonogram akcí k realizaci řešení** zahrnující vnitřní personální činnosti, například povýšení, převedení, spolupráce s úřady,
- f) **kontrolu a vyhodnocení** činnosti kontrolující realizaci cílů plánování lidských zdrojů, a zda je tato realizace dostatečně efektivní.

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012. 399 s., ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 93

¹² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN: 978-80-7400-347-9 s. 121

Aby bylo personální plánování efektivní, musí být dodržovány některé zásady. První zásada představuje **znalost a respektování strategie organizace**. Tato zásada znamená, že osoby tvořící personální plány, jsou povinny seznámit se se strategickými cíli organizace a tím zajistit, aby plány jimi vytvořené byly s touto strategií zcela v souladu.

Další důležitou zásadou je, že **cyklus činnosti organizace a cyklus personálního plánování by měly být časově harmonizovány**. Toto sladění zajišťují manažeři organizace tím, že své plány sestavují současně a v kontextu s ostatními připravovanými plány.

Poslední zásada říká, že **personální plánování je celoroční záležitostí**. Tato zásada představuje skutečnost, že vedoucí pracovníci by se měli personálním plánováním intenzivně zabývat, a to v průběhu celého roku, aby nedošlo k ohrožení pracovních sil a ke zpomalení případně nemožnosti realizace stanovených cílů.¹³

Personální plánování můžeme dělit na¹⁴

- a) plánování potřeby zaměstnanců představující plánování poptávky po nových pracovnících,
- b) plánování pokrytí potřeby zaměstnanců, které znamená plánování zdrojů pracovníků,
- c) plánování personálního rozvoje jednotlivých zaměstnanců, které by mělo pomáhat organizacím zabezpečit zaměstnance s dostatečnými schopnostmi.

Dle **Kociánové**¹⁵ by měla organizace zpracovávat personální plány i pro oblasti **zabezpečování lidských zdrojů, flexibility a snižování počtu zaměstnanců**.

Plán zabezpečování lidských zdrojů by měl zajišťovat získávání nových zaměstnanců, a to jak z vnějších, tak i z vnitřních zdrojů, tím, že bude představovat tzv. „atraktivního zaměstnavatele“. Plán získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů by měl obsahovat počty a typy zaměstnanců, pravděpodobné zdroje získávání, plány používání alternativních zdrojů a program realizace získávání zaměstnanců.

¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012. 339 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 95

¹⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012. 339 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 95-96

¹⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3, s. 76

Plán „atraktivního zaměstnavatele“ by měl zajistit organizaci co nejlepší pověst, a tím přilákat co největší množství kvalitních uchazečů o zaměstnání.¹⁶

Plán flexibility by měl zabezpečit větší pružnost, zlepšit využívání kvalitních zaměstnanců, snížit náklady zaměstnávání lidí, napomoci snadnějšímu snižování počtu zaměstnanců a zvýšit produktivitu.¹⁷

Plán snižování počtu zaměstnanců by měl být sestaven v okamžiku, kdy ostatní plány selžou a dojde k nepřijatelnému zvýšení nákladů na zaměstnance či přebytku zaměstnanců. Plán by měl obsahovat například celkový počet lidí nucených k odchodu, systém informovanosti a konzultace se zaměstnanci, odhady ztrát v důsledku přirozených ztrát zaměstnanců, peněžní stimuly povzbuzující zaměstnance k dobrovolnému odchodu a odhad počtu lidí, které budou ochotni dobrovolně odejít, odhad počtu zbývajících zaměstnanců, podmínky propuštěných zaměstnanců.¹⁸

Fáze personálního plánování¹⁹

- a) rozepsání plánovaných úkolů,
- b) odhad celkové potřeby lidských zdrojů,
- c) odhad existujících vnitřních zdrojů pracovní síly,
- d) odhad tzv. čisté potřeby lidských zdrojů,
- e) sumarizace,
- f) vypracování plánů personálních činností.

3.2 Vytváření a analýza pracovního místa

Vytváření pracovního místa je nejvýznamnější personální činností, sloužící k uspokojení zájmů zaměstnanců a činností organizace. Před samotným vytvořením je nutné provést důkladnou analýzu pracovního místa spočívající ve vytvoření konkrétních pracovních úkolů, požadavků na pracovní místo a zaměstnance (vzdělání, praxe, kvalifikace, jazykové znalosti, schopnosti, dovednosti) a kritéria, za kterých může být uchazeč o zaměstnání přijat. **Popis pracovního místa** slouží k vytvoření základních podmínek na příslušné místo, zařazení místa v organizační

¹⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3, s. 76-77

¹⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3. s. 77

¹⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3. s. 77

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press. 2012. 339 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 100

strukturu. Informace získané popisem a specifikací pracovního místa následně slouží například k získávání, výběru, adaptaci či rozmístění zaměstnanců.

Dle **Kociánové** může popis pracovního místa mít následující strukturu²⁰

- a) název pracovního místa,
- b) přímý nadřízený,
- c) počet podřízených,
- d) zastupování – jméno osoby pověřená zastupováním v nepřítomnosti
- e) vztahy k/v organizaci a mimo ni,
- f) účel pracovního místa,
- g) úkoly a činnosti pracovního místa,
- h) povinnosti na pracovním místě,
- i) odpovědnosti a pravomoci zaměstnance,
- j) očekávané výsledky,
- k) právní předpisy vztahující se na pracovní místo,
- l) pracovní podmínky,
- m) jméno zaměstnance.

K získávání informací, údajů o pracovním místě a požadavcích na zaměstnance slouží různé metody. Dvořáková²¹ za tyto metody označuje analýzu dokumentu, vlastní výkon práce, pozorování, dotazník a rozhovor.

Pozorování je zaměřeno na práci zaměstnance a na zaznamenání jeho pracovních postupů, posouzení časového hlediska, zkoumání pracovních podmínek. Provedení pozorování vyžaduje přítomnost pozorovatele odborně připraveného na průběh. Metoda je časově náročná, špatně uplatitelná u profesí zahrnující duševní činnosti.²²

Dotazník je vhodný k analýze několika pracovních míst najednou. Dotazník vyplňují zaměstnanci na analyzovaném pracovním místě a posuzují je přímo nadřízení. Výsledky této metody jsou závislé na ochotě a schopnostech

²⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3. s. 52

²¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN: 978-80-7400-347-9. s. 143

²² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3. s. 47

zaměstnance podat písemné vyjádření. Dotazník by měla vytvářet kvalifikovaná osoba, seznámená s pracovní náplní analyzovaného pracovního místa.²³

Koubek²⁴ tvrdí, že k vytvoření dotazníku je nutno dodržovat určitá doporučení

- a) seznámit se s využívanými dotazníky v dané oblasti a zvážit míru inspirace,
- b) zvážit otázky v dotazníku zahrnuté,
- c) dotazník by měl být co nejkratší,
- d) otázky musí být srozumitelné, jednoznačné,
- e) zařazení několika různých typů otázek,
- f) správná formulace otázek pro následné třídění a porovnávání,
- g) ověření dotazníku u skupiny zaměstnanců,
- h) stanovení přiměřeného času na vyplnění dotazníku.

Rozhovor se vykonává jak s bývalými, tak současnými zaměstnanci. Cílem je získání základních informací o pracovním místě zahrnující²⁵

- a) název zaměstnance,
- b) název pracovního místa přímého nadřízeného,
- c) názvy pracovních míst a počet podřízených,
- d) stručný popis úlohy pracovního místa,
- e) seznam hlavních úkolů a povinností.

Analýza pracovního místa nám umožňuje využít jeden ze tří typů rozhovorů. **Nestrukturovaný rozhovor** nemající přesně stanovené otázky ani jejich pořadí. Průběh tohoto rozhovoru je pouze na uvážení vedoucího rozhovoru. Výhodou jsou nízké náklady na přípravu, nevýhodou může představovat nedostatečné připravenost a informovanost tazatele o pracovním místě. **Strukturovaný rozhovor** již má dopředu stanovené otázky i jejich pořadí. Výhodou je kvalita pokládaných otázek a možnost konzultace a porovnání se stejným pracovním místem. Naopak

²³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3. s. 47

²⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3. s. 47

²⁵ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN: 80-7169-614-5. s. 213

nevýhodou je složitá příprava. Třetím typem je **skupinový rozhovor**. Je to úsporná verze strukturovaného či nestrukturovaného rozhovoru snažící se o otevřenost při tázání, nevýhodou je zpravidla neochota zaměstnanců zúčastnit se. Otázky pokládané v rozhovoru by měly být logické a měly by na sebe navazovat. Vedoucí rozhovoru musí otázky pokládat tak, aby si udělal reálnou představu o činnostech zaměstnance.²⁶

3.3 Získávání zaměstnanců

Získávání představuje činnost zajišťující, aby volná pracovní pozice nalákala velké množství požadujících uchazečů o zaměstnání. Tento proces tedy závisí na vhodném výběru pracovních zdrojů, na informovanosti o volném pracovním místě, na způsobu nabízení těchto pracovních míst, na jednání s uchazeči o zaměstnání a získávání informací o nich.²⁷

„Získávání zaměstnanců je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“²⁸

Získávání zaměstnanců mohou ovlivnit různé vnější a vnitřní podmínky. **Vnitřní podmínky** souvisejí spíše s konkrétním pracovním místem či organizací. Hovoříme-li o podmínkách souvisejících s **konkrétním pracovním místem**, jsou nejdůležitější tyto podmínky²⁹

- a) povaha práce,
- b) postavení v hierarchii funkcí organizace,
- c) požadavky na zaměstnance,
- d) rozsah pravomocí, povinností a odpovědností,
- e) místo vykonávané práce,
- f) pracovní podmínky jako pracovní prostředí či odměna.

²⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 77

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 126

²⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN: 978-80-7400-347-9. s. 145

²⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 128

Pokud se bude jednat o podmínky související s **organizací**, máme na mysli tyto podmínky³⁰

- a) význam organizace a její úspěšnost,
- b) prestiž organizace,
- c) úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi,
- d) úroveň péče o zaměstnance,
- e) možnost vzdělání a možnost personálního rozvoje,
- f) mezilidské vztahy a sociální klima,
- g) umístění organizace a podmínky jejího okolí.

Vnější podmínky jsou takové podmínky, které ovlivňují především rozhodnutí případných uchazečů o zaměstnání. Za nejzávažnější podmínky lze považovat³¹

- a) **demografické podmínky** zahrnující proměnlivost reprodukce obyvatel či mobilitu a flexibilitu obyvatelstva, ovlivňující nabídku pracovních sil na trhu práce,
- b) **ekonomické podmínky** ovlivňující vývoj národního hospodářství,
- c) **sociální podmínky** související se vzděláním, kvalifikací, rodinným stavem uchazeče,
- d) **technologické podmínky** vytvářející nová pracovní místa a likvidující stará pracovní místa,
- e) **sídelní podmínky**, zejména struktura osídlení v oblasti umístění organizace či charakteristika životního prostředí v okolí,
- f) **politicko-legislativní podmínky**, kterými se rozumí především umožnění nebo omezení zaměstnávání cizinců do tuzemska nebo zaměstnávání tuzemců v cizině, překážky související s diskriminací, sexuální orientací, náboženstvím či barvou pleti.

³⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 128

³¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 128-129

3.3.1 Zdroje získávání

Organizace může čerpat zaměstnance z vnějších i vnitřních pracovních sil. **Vnitřní zdroje** jsou tvořeny **zaměstnanci** uspořeny v důsledku technického rozvoje, **zaměstnanci** uvolňovaných v souvislosti s ukončení činností či s jinými změnami, **zaměstnanci** vyzrálými k výkonu náročnější práce a **zaměstnanci**, kteří sami vyžadují přesun na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo. **Vnějšími zdroji** rozumíme **volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol a zaměstnanci jiných organizací, kteří se sami rozhodnou změnit zaměstnavatele** a dále například **ženy v domácnosti, důchodci, studenti nebo zahraniční pracovní zdroje.**³²

3.3.2 Proces získávání

Proces získávání představuje dvoustranný systém. Na jedné straně figuruje organizace konkurující ostatním organizacím žádající o stejnou pracovní sílu. Na straně druhé stojí uchazeči o zaměstnání hledající a vybírající zaměstnání z dostupné nabídky.³³

Pro bezchybný proces je nutné dokonale znát obsahy jednotlivých míst vycházející z analýzy. Proces získávání probíhá v několika krocích³⁴

- a) identifikace potřeby získávání zaměstnanců,
- b) popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
- c) zvážení alternativ,
- d) výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců,
- e) identifikace potencionálních zdrojů uchazečů,
- f) volba metod získávání zaměstnanců,
- g) volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
- h) formulace nabídky zaměstnání,
- i) shromažďování dokumentů,
- j) uveřejňování nabídky zaměstnání,
- k) shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
- l) předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,

³² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012. 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 129-130

³³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN: 978-80-7400-347-9. s. 145

³⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 131-132

m) sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Dle **Armstronga** lze průběh tohoto procesu shrnout do tří fází. **Definování požadavků** představuje přípravu popisu a specifikaci pracovního místa, stanovení požadavků a podmínek zaměstnání. **Přilákání uchazečů** zahrnuje průzkum a hodnocení dostupných zdrojů, jak uvnitř, tak i mimo organizaci. Pod **vybíráním uchazečů** lze zahrnout jednotlivé metody získávání zaměstnanců, například pracovní pohovory, assessment centra.³⁵

Dvořáková³⁶ uvádí, že proces zahrnuje tento postup:

- plánování lidských zdrojů,
- analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobních charakteristik požadovaných od uchazeče,
- zpracování strategie získávání,
- výběr, včetně metod výběru,
- hodnocení efektivnosti získávání a výběru.

Větší množství organizací upřednostňuje získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, protože tato metoda je daleko snadnější, například adaptační proces je mnohem kratší, náklady na inzerci jsou menší a výběr je jednodušší.³⁷

3.3.3 Metody získávání zaměstnanců

Metody získávání slouží k informování veřejnosti o existenci volného pracovního místa. Zvolení vhodné metody závisí na tom, z jakých zdrojů se organizace rozhodne své zaměstnance získat, jaké stanoví požadavky na zaměstnance (vzdělání, praxe, kvalifikace) a jaká je současná situace na pracovním trhu.

Existuje velké množství nabízených metod. Organizace většinou ke zveřejnění volného pracovního místa využívá hned několik metod najednou.

³⁵ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN: 978-80-247-1407-3. s. 443

³⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN: 978-80-7400-347-9. s. 146

³⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 131

Mezi tyto metody řadíme³⁸

- a) situaci, kdy se uchazeči nabízejí sami,
- b) doporučení současného zaměstnance,
- c) přímé oslovení vytipovaného jedince,
- d) vývěsky,
- e) letáky v poštovních schránkách,
- f) inzeráty ve sdělovacích prostředcích,
- g) spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- h) spolupráce s úřady práce,
- i) spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami.

Situace, kdy se **uchazeči nabízejí sami**, přichází v okamžiku, kdy organizace v minulosti již nabízela zajímavou, prestižní a dobře placenou práci. Znamená to, že uchazeči přímo nereagují na zveřejněnou nabídku, ale zasílají zaměstnavateli neočekávané a nevyžádané nabídky. Výhodou je určitě snížení nákladů spojené s inzercí, ale na druhou stranu uchazeči mohou mít zkreslenou představu o zájmech organizace, nedostatečné vzdělání, praxi či kvalifikaci potřebnou pro přijetí. Tuto metodu využívají především čerství absolventi vysokých škol a uchazeči ucházející se o administrativní práci.³⁹

Doporučení současného zaměstnance. Znamená situaci, kdy současný zaměstnanec doporučí na pozici vhodného kandidáta nebo vhodného kandidáta o této volné pozici informuje. Při této metodě zpravidla nemůže dojít k výběru nevhodného kandidáta, protože zaměstnanec si nechce u svého zaměstnavatele udělat špatné jméno. Výhodou jsou zajisté hlubší informace o zaměstnanci, o jeho povaze, vzdělání, kvalifikaci či praxi kandidáta a také opětovné snížení nákladů na inzerci.⁴⁰

Přímé oslovení vytipovaného jedince. Při této metodě organizace sama jedince oslovuje a sama jim nabízí pracovní pozici. K poznání takovýchto jedinců monitoruje organizace odborný tisk, účastní se odborných setkání či využívá kontaktů se zaměstnanci jiných organizací. V případě nutnosti dojde k oslovení jedince a k přednesení nabídky zaměstnání.⁴¹

³⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 132-142

³⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 135

⁴⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 136

⁴¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání

Vývěsky. Vývěskami se rozumí zveřejnění všech dostupných informací o volných pracovních míst, a to jak v organizaci, tak mimo ni. Metoda je nenáročná a levná a není „vhodná pro získávání zaměstnanců na kvalifikované pracovní pozice“.⁴² V tomto případě bývají uchazeči o zaměstnání nejčastěji studenti či absolventi.⁴³ Vývěska může mít podobu poutačů nebo letáků v poštovních schránkách.

Inzeráty ve sdělovacích prostředcích představují nejvyužívanější metodu. Inzerovat lze na internetu, v tisku, ale také v televizi či prostřednictvím rozhlasu. Každý inzerát by měl obsahovat nadpis, název organizace, název a charakteristiku pracovního místa, podmínky a možnosti na nabízeném místě, požadavky na zaměstnance a informace o způsobu přihlášení.⁴⁴ Inzerát může mít hned několik podob⁴⁵

- a) **standardní sloupcový** – inzerát je ve sloupci, neobsahuje odstavce, vhodný pro pozice, kde není nutná vysoká kvalifikace,
- b) **částečně nestandardní** – inzerát členěn do odstavců a odrážek, tento způsob může být daleko účinnější než podoba standardní,
- c) **plně nestandardní** – individuální podoba inzerátu, organizaci je ponechána volnost, využívá se u získávání zaměstnanců na pozice manažerů či vysoce kvalifikovaných specialistů.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi zahrnuje spolupráci se středními školami, učilišti či univerzitami. Prostřednictvím těchto institucí si mohou organizace do budoucna vytipovat studenty s požadovaným vzděláním, některé organizace dokonce samy zřizují školy či učiliště a zde si vychovávají své vlastní budoucí zaměstnance.⁴⁶

Spolupráce s úřady práce. Jedná se o bezplatnou metodu, kdy na jedné straně úřady sbírají nabídky od osob hledající zaměstnání, a na straně druhé sbírají nabídky organizací hledající zaměstnance.⁴⁷

Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 136

⁴² KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3. s. 88

⁴³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 137

⁴⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 138

⁴⁵ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN: 978-80-247-1407-3. s. 457

⁴⁶ KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3. s. 87

⁴⁷ KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada

Spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami se zaměřuje především na získávání zaměstnanců na nižší pracovní pozice, například administrativní práce. Agentury samy vydávají inzeráty či vytipovávají vhodné jedince. Pro vznik inzerátu je nutné, aby organizace podala agentuře všechny potřebné informace vyžadující od potenciálního zaměstnance.⁴⁸

3.4 Výběr zaměstnanců

Hlavním cílem výběru je rozpoznat, zda uchazeč o zaměstnání, jenž prošel předvýběrem, bude **pravděpodobně** nejvhodnějším na nabízené pracovní místo. Výběr tedy zohledňuje jak odborné zkušenosti, znalosti, tak i osobnostní charakteristiku potenciálního zaměstnance. Slovo pravděpodobně je zdůrazněné, protože žádná metody výběru není stoprocentně jistá, to znamená, že nezaručuje výběr spolehlivého, zkušeného, způsobilého a flexibilního zaměstnance.⁴⁹

Aby byl takovýto zaměstnanec nalezen, je nutné v procesu výběru stanovit, specifikovat kritéria, na základě kterých bude uchazeč posuzován. **Koubek** tato kritéria člení na⁵⁰

- a) **celoorganizační kritéria** posuzující vlastnosti pro organizaci cenné a důležité, ovlivňující úspěšnost a schopnost uchazeče přijmout hodnoty organizace a podílet se na jejich rozvoji,
- b) **útvárová kritéria** sledující vlastnosti zaměstnance související s týmovou prací či prací v konkrétním útvaru,
- c) **kritéria pracovního místa** jsou kritéria odpovídající požadavkům na pracovní místo a na pracovní schopnosti zaměstnance.

Zatímco **Armstrong** uvádí dva modely požadavků na pracovní místo, a to **sedmibodový a pětistupňový**.

Sedmibodový model v sobě zahrnuje **fyzické vlastnosti** (zdraví, vzhled, mluvu), **vědomosti** (vzdělání, kvalifikace, zkušenosti), **všeobecnou inteligenci** (základní intelektuální schopnosti), **zvláštní schopnosti** (mechanické, zručnostní

Publishing, 2010, 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3. s. 87

⁴⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3. s. 87

⁴⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 166

⁵⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 170

vlastnosti), **dispozice** (vytrvalost, přizpůsobivost), **okolnosti** (rodinu, soukromí, zaměstnání člena rodiny).⁵¹

Pětistupňový model je zaměřen na **vliv na ostatní** (vzhled, mluvu), **získanou kvalifikaci** (vzdělání, pracovní zkušenosti), **vrozené schopnosti** (rychlost chápání a schopnost učit se), **motivace** (osobní cíle, důslednost), **emocionální ustrojení** (citová stabilita, zvládání stresu).⁵²

3.4.1 Fáze výběru zaměstnanců

Fáze představují určité kroky vedoucí k výběru vhodného kandidáta na nabízenou pracovní pozici. Zpravidla rozlišujeme dvě fáze výběru **předběžná a vyhodnocovací fáze**.

Předběžná fáze nastává v okamžiku, kdy organizace cítí potřebu obsadit volné pracovní místo. Fáze v sobě zahrnuje celkem tři kroky. **Prvním** krokem je detailní charakteristika pracovního místa a stanovení pracovních podmínek v něm obsažených. **Druhý** krok definuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti, které jsou nutné k efektivnímu a úspěšnému pracovnímu výkonu. **Třetí** a poslední krok bezprostředně navazuje na krok druhý, protože zde dochází ke stanovení již konkrétních požadavků na kvalifikaci, vzdělání, praxi, osobní charakteristiku zabezpečující, aby byl kandidát označen za vhodného.⁵³

Vyhodnocovací fáze nastává s určitým časovým odstupem po fázi předběžné. Tento časový odstup slouží ke shromáždění vhodných uchazečů o zaměstnání. I v této fázi je obsaženo několik kroků odvozených od charakteru, důležitosti a obsahu pracovního místa. Pro vyhodnocení zpravidla nevyhovuje pouze jeden krok, proto organizace tyto kroky různě kombinují. Jedná se o tyto kroky⁵⁴

- a) zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisu,
- b) předběžný pohovor,

⁵¹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN: 978-80-247-1407-3. s. 448

⁵² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN: 978-80-247-1407-3. s. 449

⁵³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 173-174

⁵⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 174

- c) testování uchazečů prostřednictvím testů pracovní způsobilosti (testy schopností, testy osobnosti, testy inteligence, testy znalostí a dovedností) nebo tzv. assessment center,
- d) výběrový pohovor,
- e) zkoumání referencí,
- f) lékařské vyšetření – využívá se především v potravinářském průmyslu, kdy může dojít k ohrožení života jiných,
- g) rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- h) informování uchazečů o rozhodnutí.

Dotazník je dokument, který může mít formu firemní či osobní, obsahující základní informace o uchazeči sloužící k třídění uchazečů podle vhodnosti. Jedná se o informace týkající se současného pracovního poměru, výpovědní době, době ukončení pracovního poměru, možného termínu nástupu do zaměstnání, důvody změny a zájmu o zaměstnání.⁵⁵ **Koubek**⁵⁶ navíc uvádí, že součástí jsou také identifikační údaje uchazeče a podrobnější charakteristika jeho zájmů, zálib, úspěchů, silných a slabých stránek a představ o budoucí kariéře.

Motivační dopis je další z dokumentů předkládaných uchazečem. Jedná se o tzv. průvodní dopis, který by měl vyzdvihnout způsobilost uchazeče a jeho zájem o nabízenou pracovní pozici a tím u organizace vzbudit pozornost a vyvolat pocit jeho vhodnosti na obsazované pracovní místo.⁵⁷

Dalším a určitě nejdůležitějším dokumentem je **životopis**. Celkem existují tři možnosti životopisů⁵⁸

- a) **volný životopis** – chronologický popis údajů o uchazeči, kterému je při zveřejňování těchto údajů ponechána volná ruka,
- b) **polostrukturovaný životopis** – vždy obsahuje informace o vzdělání a praxi, v ostatních údajích je uchazeči opět ponechána volná ruka,
- c) **strukturovaný životopis**

⁵⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C.H. Beck, 2012, 963 s. ISBN: 978-80-247-1407-3. s. 152

⁵⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 175

⁵⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3. s. 100

⁵⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 145

Strukturovaný životopis bývá označován za životopisný dotazník obsahující v podstatě stejné či obdobné informace jako osobní dotazník pro uchazeče. Životopis tedy obsahuje základní údaje o dosaženém vzdělání, praxi, schopnostech a dovednostech a také zájmy a koníčky. Informace o vzdělání a praxi musí být vždy řazeny chronologicky sestupně, tedy od posledního zaměstnání či praxe po první. Přehled by měl obsahovat název organizace, zastávanou pozici, stručnou charakteristiku pracovní náplně. Ze všech druhů životopisů je nejdůležitější a nejžádanější.⁵⁹

Pohovor představuje metodu sloužící k posouzení pracovního schopnosti a vhodnosti uchazeče na nabízené pracovní místo. Má tři základní cíle, a to získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a posoudit osobnost uchazeče.⁶⁰ **Armstrong** dělí pohovory na tři typy.⁶¹

Individuální pohovory také někdy uváděné pod označení pohovor typu 1 + 1. Jde o osobní diskuzi mezi uchazečem a osobou vedoucí pohovor poskytující možnost navázání bližšího vztahu a kontaktu.

Pohovorové panely tvořící dva a více osob shromážděných za účelem provedení pohovoru s jedním uchazečem. Přítomnými osobami jsou personalista a linioví manažeři.

Výběrová komise představuje rozšířenější pohovorový panel. Nevýhodou je tendence některých členů pokládat nepřipravené otázky či se povyšovat nad ostatními členy komise. Výhodou je posouzení osobnosti uchazeče několika různými osobami.

Pohovor je „*účelová konverzace*“⁶², to znamená, že při něm dochází k pokládání otázek, které mohou přinést zásadní informace pro následné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí. Může se jednat o **otázky jedoucí do hloubky, ověřovací otázky, konkretizující otázky a hypotetické otázky.**⁶³

⁵⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 145

⁶⁰ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN: 978-80-247-1407-3. s. 467

⁶¹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN: 978-80-247-1407-3. s. 464

⁶² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN: 978-80-247-1407-3. s. 468

⁶³ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN: 978-80-247-1407-3. s. 471

Assessment center je zpravidla jednodenní souhrn metod sloužících k posouzení uchazečů podle stanovených kritérií vytvořených hodnotiteli. Užívá se k obsazování náročných pozic, nejčastěji manažerských, pozic specialistů a pozic sloužící ke kontaktu se zákazníky. Assessment center neslouží pouze k získávání zaměstnanců na neobsazená pracovní místa, ale také v situaci, kdy dochází ke snižování pracovních sil.⁶⁴

3.5 Přijímání zaměstnanců

Přijímání představuje proces následující po výběru, kdy je „*uchazeč o zaměstnání informován, že byl vybrán.*“⁶⁵ Uchazeč následně nabídku zaměstnání akceptuje a celý proces je ukončen dnem nástupu zaměstnance do zaměstnání. Nejdůležitější a nejvýznamnější fází procesu přijímání je vypracování a podepsání pracovní smlouvy, zvolení či jmenování, kterým se zakládá pracovní poměr. K vytvoření pracovní poměru **zvolením** může dojít, pouze pokud obsazení pracovní pozice volbou vyžadují stanovy nebo zvláštní právní předpis.

Ke **jmenování** dochází pouze u vedoucích zaměstnanců organizačních složek státu, ředitelů státních fondů, vedoucích státních podniků, vedoucích státních fondů či vedoucích příspěvkových organizací.⁶⁶

Pracovní smlouva je písemný dokument zakládající pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Každá pracovní smlouva musí podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, § 34 obsahovat

- a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána,
- c) den nástupu do práce.

Následujícím krokem, po podepsání pracovní smlouvy, je zařazení zaměstnance do personální evidence, tedy vytvoření osobní karty tvořící například mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, zápis o lékařské prohlídce.

⁶⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3. s. 117-127

⁶⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 189

⁶⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3. s. 128-129

Stručně lze říci, že každá osobní karta musí obsahovat tyto údaje⁶⁷

- a) jméno, příjmení,
- b) datum a místo narození,
- c) rodné číslo,
- d) rodinný stav a informace o závislých dětech,
- e) adresu trvalého bydliště, telefonní číslo,
- f) adresu přechodného bydliště,
- g) národnost/státní příslušnost,
- h) charakteristiku zdravotního stavu,
- i) údaje o kvalifikace,
- j) datum vzniku pracovního poměru,
- k) pracovní zařazení v organizaci,
- l) místo pracoviště v organizaci.

Nový zaměstnanec je také povinen předat zápočtový list z předchozí zaměstnání a podat přihlášku k sociálnímu pojištění a zdravotnímu pojištění, a to do 8 dnů od vzniku pracovního poměru. Dále by mělo následovat uvedení zaměstnance na pracoviště a seznámení s jeho nadřízeným. Ten by měl následně svého zaměstnance seznámit s jeho právy a povinnostmi, s kolegy působícími na stejném oddělení, musí mu sdělit informace o sociálně hygienických podmínkách práce a seznámit ho s předpisy související s bezpečností práce a ochrany zdraví při práci. Po všech těchto krocích už je vhodné jen zaměstnance povzbudit a motivovat v jeho pracovním výkonu.⁶⁸

3.6 Adaptační proces zaměstnanců

Adaptační proces znamená období sloužící pro začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu. Zaměstnanec se adaptuje především na kulturu organizace, vlastní pracovní činnosti a sociální podmínky. Hlavním cílem adaptace je osamostatnění zaměstnance, zvýšení efektivity jeho pracovního výkonu a snížení nákladů. Základními subjekty adaptačního procesu jsou **přímý nadřízený** a **nový zaměstnanec**. Přímý nadřízený, označovaný jako mentor,

⁶⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 190

⁶⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 191

je zodpovědný za průběh procesu a také je povinen být svému podřízenému k dispozici v případě jakékoli požadované konzultace.

Každá pracovní pozice si vyžaduje rozlišnou adaptační dobu, a to podle náročnosti pracovní pozice. Délka adaptace se pohybuje mezi 1-6 měsíci podle toho, zda se jedná o běžné, nekvalifikované pracovní pozice nebo pozici manažerské nebo specializované. Adaptační doba se rozvrhuje pomocí individuálních plánů adaptace, které zahrnují veškeré procesy související se začleněním nového pracovníka.

Plán má zpravidla podobu formuláře obsahujícího základní identifikační údaje zaměstnance, název organizačního útvaru, název pracovní pozice a den nástupu do zaměstnání. Adaptační plán zahrnuje například sdělení základních informací o organizaci a personálním útvaru, školení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vstupní školení pro nové zaměstnance, rozpis jednotlivých rozhovorů s nadřízeným, ohodnocení průběhu adaptace zaměstnancem a hodnocení průběhu adaptace nadřízeným.⁶⁹

Adaptaci můžeme rozlišovat na pracovní a sociální. **Pracovní adaptaci** tvoří procesy, kdy si zaměstnanec musí zvyknout na fyzikální podmínky a musí vyhovět požadovaným podmínkám na vzdělání, schopnosti a dovednosti. **Sociální adaptace** znamená začlenění do organizační struktury a do sociálních vztahů. Průběh sociální adaptace je ovlivněn vnějšími a vnitřními faktory. Vnější může představovat osobní charakteristiku přímého nadřízeného a vztahy nastolené v pracovní skupině. Do vnitřních faktorů můžeme zařadit osobnost zaměstnance a jeho schopnost se sociálně začlenit.⁷⁰

3.7 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu slouží pro zlepšení výkonu jak celé organizace, tak jednotlivých zaměstnanců organizace. Řízení se vykonává prostřednictvím písemné smlouvy nebo ústní dohody mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným. Dohoda či smlouva následně určuje jednotlivé pracovní úkoly, hodnocení, odměňování a celkový rozvoj zaměstnance. Vztah mezi nadřízeným a podřízeným

⁶⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3. s. 136

⁷⁰ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. *Personální management*. 1. vydání Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, s. 147 s. ISBN: 80-7082-394-1. s. 130-136

by měl být co nejužší, na partnerské úrovni, aby bylo co nejefektivněji dosaženo stanovených cílů.⁷¹

Řízení můžeme vnímat jako určitý cyklus sestávající se z určitých fází⁷²

- a) **definování role zaměstnance** – stanovení role, kterou bude zaměstnanec zastupovat při plnění svých pracovních úkolů
- b) **projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu** – smlouva obsahuje základní cíle, kterých musí být dosaženo, obsahem každého cíle by měla být zásada SMART (stretching/náročný, measurable/měřitelný, agreed/dohodnutý, relevant/důležitý, time related/časově přiměřený)⁷³
- c) **projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností zaměstnance** – také můžeme nazvat jako plán osobního rozvoje obsahující jednotlivé kroky, které musí zaměstnanec vykonat, aby došlo ke zlepšení jeho schopností, dovedností či vzdělání,
- d) **řízení pracovního výkonu v průběhu let** – představuje proces, při kterém dochází k realizaci dohody či smlouvy,
- e) **závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu** – hodnocení pracovního výkonu za dané období zaměřené především na posouzení úspěchů nebo neúspěchů.

3.8 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení je jednou z nejvýznamnějších činností sloužící jako motivační prostředek k zefektivnění pracovního výkonu a k rozvoji pracovních schopností pracovníka. Hlavním cílem hodnocení je⁷⁴

- a) rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu,
- b) rozpoznat silné a slabé stránky individuálních zaměstnanců,
- c) možnost zlepšení pracovního výkonu,
- d) položit základ pro odměňování,
- e) motivace,

⁷¹ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X, s. 18

⁷² KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 807-261-116-X, s. 40

⁷³ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN: 978-80-247-1407-3. s. 243

⁷⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 209-210

- f) rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje,
- g) rozpoznat potenciál zaměstnance,
- h) vytvořit základ pro plánování následnictví,
- i) vytvořit základ pro rozmíst'ování,
- j) vytvořit základ pro vhodný výběr zaměstnance.

Koubek⁷⁵ dělí hodnocení na neformální a formální. **Neformální hodnocení** znamená hodnocení, které je spojeno s každodenním vztahem nadřízeného a podřízeného, probíhající průběžně, tedy během pracovního výkonu, přímým nadřízeným. O výsledku hodnocení se zpravidla nepoživuje záznam.

Formální hodnocení, často také označováno jako hodnocení systematické, je hodnocení prováděné pravidelně. Výsledkem jsou podklady zakládáné do osobní spisu, sloužící pro budoucí personální úkoly zaměstnanců. Zvláštním typem formálního hodnocení je **hodnocení příležitostné**. Toto hodnocení se využívá především v okamžiku ukončení pracovního poměru či v případě náhlého zhoršení pracovního výkonu zaměstnance.

Pro efektivní hodnocení zaměstnance je vhodné stanovit si určitá kritéria hodnocení odpovídající posuzované pozici. Základními kritérii mohou být **pracovní výsledky** (množství vyrobených výrobků, úrazovost, spokojenost zákazníků, množství reklamací), **pracovní chování** (ochota přijímat úkoly, dodržování instrukcí, hospodárnost, jednání s lidmi, vztah k zákazníkům, styl vedení lidí), **dovednosti, znalosti, vlastnosti a potřeby** (znalost práce, vzdělání, cílevědomost, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, lojalita, čestnost, tvořivost).

Proces hodnocení probíhá ve třech fázích. První fázi tvoří **přípravné období** (stanovení předmětu hodnocení, zásad, pravidel a postup hodnocení, analýza pracovního místa, stanovení kritérií, informování o hodnocení), **období získávání informací a pokladů** (zjišťování informací, vystavení dokumentů související s pracovním výkonem), **období vyhodnocování informací** (vyhodnocení výsledků, chování, rozhovor se zaměstnancem o výsledku, pozorování pracovního výkonu).⁷⁶

Hodnocení je posuzováno velkým množstvím podpůrných metod sloužících ke sledování plnění pracovních úkolů zaměstnancem.

⁷⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3. s. 208

⁷⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3, s. 215-216

Dvořáková⁷⁷ tyto metody dělí na **metody zaměřené na odvedený pracovní výkon** (hodnotící rozhovory, hodnocení podle stanovených cílů, hodnotitelské zprávy, testování či pozorování pracovníka) a **metody zaměřené na budoucnost** (sebehodnocení, assessment center nebo 360° zpětná vazba)

3.9 Odměňování zaměstnanců

Odměňování znamená určitou peněžní náhradu za vykonanou práci v podobě mzdy, platu či jiných zaměstnaneckých výhod, které mají motivační charakter.⁷⁸ **Armstrong**⁷⁹ navíc uvádí, že součástí systému odměňování jsou rovněž nepeněžité odměny ve formě uznání, úspěchu či ocenění.

Pro bezproblémové poskytování odměn by měl podnik stanovit určité zásady, například v podobě interního právního předpisu. Pracovní pozice se stejnou pracovní náplní by měly být odměňovány stejně, zaměstnanec musí být vždy dopředu seznámen se svými pracovními úkoly, s formou jeho odměňování a s podmínkami, za jakých lze dosáhnout zvýšení mzdy. Systém odměňování by měl být srozumitelný, jednoduchý a spravedlivý. Výše odměny se zpravidla odvíjí od náročnosti pracovního místa, ale také od osobních hodnot zaměstnance.⁸⁰

Rozlišujeme několik různých forem mzdy. **Dvořáková**⁸¹ tyto dělí na **základní** (časová a úkolová mzda) a **doplňkové** (osobní ohodnocení, prémie, provize, bonusy, odměny, podíl na hospodářských výsledcích).

Časová mzda se uplatňuje v podstatě u každého druhu práce, je základním a nejčastějším typem udělované mzdy. Může mít podobu hodinové, týdenní či měsíční mzdy odevzdávané zaměstnanci za vykonané pracovní úkoly. Výhodou je, že se jedná jednoduchou a na náklady nízkou formu, je srozumitelná a jistá. Nevýhodou je malý nátlak na zaměstnance ke zvyšování efektivnosti jejich pracovního výkonu.⁸²

⁷⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN: 978-80-7400-347-9, s. 265

⁷⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3, s. 160

⁷⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN: 80-7169-614-5, s. 593

⁸⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3, s. 285-286

⁸¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN: 978-80-7400-347-9, s. 320

⁸² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3, s. 309

Úkolová mzda je nejvíce využívána u zaměstnání, kde se zaměstnanci ručně podílí na pracovních úkolech a její výše je odvozena od množství vykonané práce. Pro využívání úkolové mzdy je nutné dodržet určité předpoklady, stanovení výkonových norem, zajištění technických a organizačních požadavků, zabezpečení důkladné kontroly, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.⁸³

Osobní ohodnocení má pro zaměstnance motivační charakter a využívá se v okamžiku vykonání náročného a dlouhodobého pracovního úkolu. Výše ohodnocení činí určité procento ze základní mzdy.⁸⁴

Prémie jsou často využívaným doplňkem úkolové a časové mzdy. Mohou mít podobu jednorázovou nebo pravidelnou. Jednorázové prémie se poskytují například za nadstandardní plnění pracovních úkolů, bezchybné pracovní chování či se může jednat o tzv. věrnostní prémie (za určitý počet odpracovaných let). Pravidelné prémie mají přesně stanovené kritéria, sazbu a vztahují se k určitému období.⁸⁵

3.10 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance představuje pracovní podmínky, zahrnující především

- a) pracovní dobu a pracovní režim,
- b) pracovní prostředí,
- c) bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- d) personální rozvoj zaměstnance,
- e) služby poskytované pracovníkovi na pracovišti,
- f) ostatní služby poskytované zaměstnancům,
- g) péče o životní prostředí.

Pracovní doba je doba sloužící zaměstnanci k výkonu jeho pracovních úkolů a rozumí se jí stanovení pracovních dnů v průběhu týdne.⁸⁶ Problematiku pracovní doby upravuje Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, § 78 - § 100. V něm lze nalézt délku pracovní doby (činí 40 hodin týdně), rozložení pracovní doby

⁸³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C.H. Beck, 2012, 963 s. ISBN: 978-80-7400-347-9, s. 321

⁸⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3, s. 316

⁸⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN: 978-80-7400-347-9, s. 322

⁸⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3, s. 344

(pružná pracovní doba, konto pracovní doby), přestávky v práci, doba odpočinku či práce přesčas.

Pracovní prostředí má vliv na zaměstnance i jeho pracovní výkon. V případě klidného prostředí bude pracovní výkon efektivnější daleko více než v prostředí nepříznivém, které může zároveň způsobit odpor k práci i samotnému zaměstnavateli. Pracovní prostředí může být ovlivněno podmínkami například fyzikálními, biologickými či sociálně psychologickými.⁸⁷

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci rovněž pro zaměstnavatele vyplývá ze zákoníku práce (§101 - §108), zaměstnavatel je povinen zajistit, aby nedocházelo ke skutečnostem, které mohou jakkoliv ovlivnit a ohrozit život zaměstnance při výkonu jeho práce. Dozor, na úrovni státu, nad dodržováním bezpečnosti a ochrany zdraví vykonává Český úřad bezpečnosti práce spadající pod Ministerstvo práce a sociálních věcí a hygienická služba, jejímž nadřízeným je Ministerstvo zdravotnictví.⁸⁸

Armstrong dělí služby související s péčí na dvě skupiny. *Individuální nebo osobní služby* zahrnující například nemoc, úmrtí blízké osoby či rodinné problémy. Druhou skupinu tvoří *skupinové služby* tvořené sportovními, společenskými či kulturními aktivitami.

Koubek⁸⁹ péči o zaměstnance dělí do tří skupin. *Povinná péče* vycházející ze zákona, kolektivních smluv či jiných právních předpisů. *Smluvní péče* vyplývající z uzavřených kolektivních smluv a *péče dobrovolná*, která je důsledkem personální politiky zaměstnavatele.

3.11 Vzdělávání zaměstnanců

„Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“⁹⁰

Vzdělávání, tedy dobrovolné prohlubování znalostí a dovedností, je pro zaměstnance důležité pro udržení zaměstnání či zvýšení jeho konkurenceschopnosti v organizace. Prohlubování znalostí a dovedností lze rozčlenit na tři oblasti.

⁸⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3, s. 353

⁸⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3, s. 180

⁸⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3, s. 343

⁹⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN: 978-80-247-2497-3, s. 169

Oblast všeobecného vzdělávání se soustřeďuje na základní znalosti podporující rozvoj jednotlivých zaměstnanců. Dohled nad problematikou všeobecného vzdělávání vykonává stát. Druhou oblast tvoří *odborné vzdělávání*, které je zaměřené na definici zvláštních dovedností a znalostí na dané pracovní místo. Součástí odborného vzdělávání je rovněž základní příprava na povolání (může probíhat v organizaci, ale také mimo ni), orientace (souvisí a úpravou adaptační doby), doškolování (nástavba odborného vzdělávání) a přeškolování (tzv. rekvalifikace vedoucí k poznávání nových či podobných skutečností, rekvalifikace můžeme být plná nebo částečná). Poslední oblast je zaměřena na *rozvoj*, jímž se rozumí prohloubení znalostí nad rámec znalostí vyžadovaných na příslušné pracovní místo.⁹¹

Každé vzdělávání musí být vždy předem dostatečně zváženo a naplánováno. Základními body plánu vzdělávání jsou *definování potřeb vzdělávání* (zahrnuje analýzu pracovního místa, na základě které se rozhodne o potřebě stanovit nové potřebné znalosti na tuto pozici), *cílů vzdělávání, naplánování vzdělávacích programů* (vzdělávací programy se mohou orientovat na manažery, vedoucí zaměstnance, odborníky, kvalifikované dělníky či řemeslníky nebo na zaměstnance působící v administrativě), *určení vzdělavatele* (osoby odpovědné za proces vzdělávání), *zabezpečení vzdělávání, realizace a hodnocení vzdělávání*.⁹²

Před zahájením samotného procesu vzdělávání je důležité, zvolit si pro něj vhodnou metodu. Metody se nám dělí na⁹³

- a) **metody při výkonu práce, tedy přímo na pracovišti** – demonstrování, koučování, rotace práce nebo mentoring,
- b) **metody mimo pracoviště** – přednášky, debaty, případové studie, simulace či team building,
- c) **metody probíhající jak na pracovišti, tak mimo něj** – projekty nebo interaktivní video.

⁹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3, s. 256-257

⁹² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN: 80-7169-614-5, s. 536-537

⁹³ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN: 80-7169-614-5, s. 545-546

Koučování (někdy představované pod anglickým názvem coaching) je dlouhodobý proces zahrnující instrukce, vysvětlivky, připomínky a kontrolu. Hlavním účelem je motivování zaměstnance k zefektivnění jeho pracovního výkonu.⁹⁴

Mentoring má velmi blízko ke coachingu. Rozdíl je v tom, že tato metoda je zcela závislá na rozhodnutí samotného zaměstnance, který má možnost zvolit si svého mentora. Pokud zvolený mentor svou roli přijme, slouží zaměstnanci jako rádce a pomocník při jeho osobním rozvoji.⁹⁵

Rotace práce (metoda také známá pod anglickým výrazem cross training) je metoda spočívající v cirkulaci zaměstnance mezi různými pracovními pozicemi a tím dochází k rozvoji jeho znalostí a dovedností. Metoda se využívá především u vzdělávání vedoucích zaměstnanců.⁹⁶

Důležité je rozlišovat vzdělávání zaměstnanců působících v územních samosprávách a vzdělávání zaměstnanců pracujících v institucích státní správy. Zaměstnanci územní samosprávy jsou nazýváni úředníky. Jejich vzdělávání je upraveno Zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků, Hl. IV, § 17 - § 34. Podle § 18 je každý úředník povinen účastnit se vstupního a průběžného vzdělávání, přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti.

Vstupní vzdělávání musí být vždy zahájeno nejpozději do tří měsíců od vzniku pracovního poměru a je ukončeno osvědčením vydaným pořádacím vzdělávacím institutem. Konkrétně se jím rozumí⁹⁷

- a) znalosti základů veřejné správy, především obecných zásad organizace a činností veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, povinností a pravidel etiky úředníka,
- b) základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- c) znalosti základů užívání informačních technologií,
- d) základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.

⁹⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3, s. 267

⁹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3, s. 267

⁹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené vydání Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN: 978-80-7261-168-3, s. 269

⁹⁷ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 19 odst. 1 písm. a)-d)

Průběžné vzdělávání prohlubuje, aktualizuje a specializuje vzdělávání včetně jazykových znalostí souvisejících se správními činnostmi územních celků. Vzdělávání probíhá formou kurzů, kterých se podle potřeby účastní úředníci vybraní na základě rozhodnutí vedoucího úřadu. Účast na kurzech je povinná a je ukončena osvědčením vydaným pořadající vzdělávací institucí.⁹⁸

Další povinností každého úředníka je podrobit se **zkoušce odborné způsobilosti**. Úředník je povinen se podrobit této zkoušce nejpozději do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru. Zkouška je zakončena vydáním osvědčení. Touto zkouškou se ověřují znalosti a dovednosti potřebné pro výkon správních činností. Skládá se z obecné a zvláštní části.⁹⁹

Obecná část je zaměřena na znalosti o základech a činnostech veřejné správy, znalosti Zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, Zákona č. 129/200 Sb., o krajích, Zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze a Zákona č. 500/2004 Sb., správní řád. Zvláštní část zkoumá znalosti potřebné k výkonu správních činností, především o působnostech orgánů územní samosprávy a jejich úřadů.¹⁰⁰

Obecná i zvláštní část probíhají samostatně a vždy se člení na část písemnou a ústní. Jako první se skládá zkouška písemná a po jejím úspěšném složení může úředník přejít ke zkoušce ústní.¹⁰¹

Zkouška odborné způsobilosti se vykonává před zkušební komisí zřízenou ministerstvem. Komise je složena ze tří odborných členů zaměřených jak na obecnou, tak na zvláštní část. V průběhu zkoušky se tito členové musí držet pevně stanoveným seznamem zkušebních otázek. O výsledku zkoušky rozhoduje komise většinou hlasů všech svých členů.¹⁰² Výsledkem zkoušky je osvědčení vydávané ministerstvem nejpozději do 15 dnů ode dne úspěšného ukončení. Tato osvědčení jsou vedena v evidenci ministerstva.¹⁰³

K menším odlišnostem dochází u vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Ti rovněž skládají zkoušku z obecné a zvláštní části, ale jejich

⁹⁸ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 20

⁹⁹ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 21

¹⁰⁰ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 21, odst. 3

¹⁰¹ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 24 odst. 1

¹⁰² Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 23 odst. 1

¹⁰³ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 25 odst. 1

obsah je rozdílný. Obecná část ověřuje znalosti o řízení úředníků a část zvláštní zkoumá znalosti o činnostech vykonávaných jejich podřízenými.¹⁰⁴ Vzdělávání musí být ukončeno nejpozději do dvou let ode dne, kdy byl vedoucí pracovník ustanoven do své funkce.¹⁰⁵ Po tomto ukončení je úředník povinen setrvat k územnímu celku v pracovním poměru po dobu minimálně tří let. Pokud tak neučiní, je povinen uhradit náklady spojené s poskytnutým vzděláním.¹⁰⁶

Přípravu na zkoušku zvláštní odborné způsobilosti, průběžné vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů zabezpečuje Institut pro veřejnou správu Praha (dále je „Institut“) a vzdělávací středisko v Benešově. Institut byl zřízen zřizovací listinou 18. prosince 2000 jako příspěvková organizace Ministerstva vnitra. Organizace původně vznikla pod názvem Institut pro místní správu Praha, ale dne 28. února 2011 došlo k jejímu přejmenování na současný Institut pro veřejnou správu. Hlavním důvodem bylo rozhodnutí Ministerstva vnitra z roku 2010 o přenesení agendy státní správy na jeden společný institut.

Vzdělávání zaměstnanců ve státní správě upravuje Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, Hl. IV, § 107 - § 11. Rovněž jako zaměstnanci územních celků, jsou i tito povinni si své vzdělávání prohlubovat. Toto prohlubování zahrnuje vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání vedoucích zaměstnanců a vzdělávání jazykové. Prohlubování vzdělání slouží především k odbornému rozvoje každého zaměstnance.¹⁰⁷ V době, kdy se zaměstnanec vzdělává, je zaměstnavatel povinen i nadále tomuto podřízenému poskytovat plat.¹⁰⁸ a rovněž služební volno sloužící ke studijním účelům v rozsahu 6 dnů výkonu služby.¹⁰⁹

Vstupní vzdělávání dělíme na úvodní a následné. Úvodní vstupní vzdělávání je v kompetenci správního úřadu. Pro zaměstnance je povinné a je zahájeno okamžikem vzniku zaměstnaneckého poměru a musí být ukončeno nejpozději do tří měsíců. Účelem tohoto typu vzdělávání je umožnit zaměstnanci informace a znalosti o základních dovednostech pro výkon činností.¹¹⁰ Obsahem

¹⁰⁴ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 27 odst. 2

¹⁰⁵ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 25 odst. 1

¹⁰⁶ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 25 odst. 3

¹⁰⁷ Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, § 107 odst. 1

¹⁰⁸ Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, § 107 odst. 2

¹⁰⁹ Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, § 108 odst. 1

¹¹⁰ Usnesení vlády České republiky o pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, čl. 5

úvodního vzdělávání jsou podle Usnesení vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, čl. 5 odst. 4

- a) základní informace o výkonu činnosti ve správním úřadu a o povinnostech zaměstnanců v době krizového řízení,
- b) seznámení s vybranými právními a vnitřními předpisy správního úřadu,
- c) seznámení se základy práce s informačními technologiemi v daném správním úřadu a se zdroji elektronických informací,
- d) seznámení s etickým kodexem,
- e) seznámení s praxí daného správního úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty,
- f) základní znalosti a dovednosti zaměstnance potřebné k výkonu požadovaných činností,
- g) seznámení s dalšími oblastmi, jestliže tak rozhodne vedoucí správního úřadu.

Druhým typem vstupního vzdělávání je vstupní vzdělávání následné. K jeho zahájení může dojít až po úspěšném absolvování vstupního vzdělávání úvodního a musí být ukončeno nejpozději do jednoho roku od vzniku zaměstnaneckého poměru.¹¹¹ Účelem následného vzdělávání je osvojit si základní znalosti a vědomosti zaměřené na společné požadavky státní správy a seznámení s právní úpravou.¹¹² Dle Prováděcích metodik k Pravidlům vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech následné vzdělávání konkrétně zahrnuje osvojení právního systému ČR, systému veřejné správy, veřejných financí, Evropské unie a komunikace. Vzdělávání probíhá prostřednictvím kurzů, které jsou zakončeny písemným závěrečným testem, po jehož úspěšném vykonání bude zaměstnanci vydáno osvědčení, a to nejpozději do 14 dnů. Následné vzdělávání zajišťuje Institut.

¹¹¹ Usnesení vlády České republiky o pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, čl. 6

¹¹² Informační portál Institutu pro veřejnou správu Praha [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/vzdelavani/vzdelavani-pro-statni-spravu>

Institut rovněž zabezpečuje vzdělávání manažerské, jazykové i další oblasti vzdělávání. **Manažerské vzdělávání** slouží k osvojení základních obecných manažerských kompetencí, konkrétně kompetence¹¹³

- a) pracovní (řízení a vedení zaměstnanců, týmová práce, rozhodovací schopnost, motivace, umění vyjednávat),
- b) sociální (komunikace, motivace, umění vyjednávat),
- c) rozvoj osobních předpokladů (cílevědomost, psychická vyrovnanost, důvěryhodnost),
- d) ucelené znalosti (celkové dovednosti o manažerském řízení).

Způsob ukončení manažerského vzdělávání je zcela v kompetenci jednotlivých správních úřadů.

Další povinné vzdělávání je **jazykové**, rovněž poskytované Institutem. Jazykové vzdělávání slouží k prokázání požadované kvalifikace podle zásad stanovených v Systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech, Příloha 3 Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.¹¹⁴

O vzdělávání v některých dalších oblastech rozhoduje vláda nebo správní úřady. Zajišťuje ho Institut spolu se správními úřady, jejichž vedoucí stanoví veškeré podrobnosti týkající se těchto případných vzdělávání.¹¹⁵

Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech definují ve svém článku 3 určité principy vzdělávání, které musí být dodržovány. Hovoříme o¹¹⁶

- a) **kontinuitě vzdělávání** - vzdělávání slouží k získání, zvýšení a obnově odborné způsobilosti,
- b) **prostupnosti a uznávání vzdělání** – veškeré znalosti a dovednosti získané odbornou zkouškou jsou platné i ve všech ostatních správních úřadech,
- c) **variabilitě obsahu a formách vzdělávání** – možnost prezenčního či distančního studia, samostudia,

¹¹³ Informační portál Institutu pro veřejnou správu Praha [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/vzdelavani/vzdelavani-pro-statni-spravu>

¹¹⁴ Usnesení vlády České republiky o pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, čl. 8

¹¹⁵ Usnesení vlády České republiky č. 1542, o pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, čl. 9

¹¹⁶ Usnesení vlády České republiky o pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, čl. 3

- d) **kombinaci vzdělávání podle těchto Pravidel a jiného profesního vzdělávání** – pro účely rozvoje jak osobního, tak odborného lze kombinovat různé formy vzdělání,
- e) **pluralitě subjektů vzdělávání** – možnost využívat vnitřní či interní vzdělávací programy.

PRAKTICKÁ ČÁST

Ve své praktické části bych ráda uvedla některé teoreticky popsané činnosti do praxe. Zaměřím se pouze na některé činnosti, které jsem aplikovala pro reálné podmínky Ministerstva zahraničních věcí České republiky (dále jen „ministerstvo“). Získané informace pochází z osobního rozhovoru se zaměstnankyní personálního oddělení nebo z internetových stránek ministerstva.

První vybranou činností je **získávání zaměstnanců**. Ministerstvo získává nové zaměstnance formou výběrových řízení na pozice diplomatických zaměstnanců, sekretářek a konzulárních referentů, informatiky a technické zaměstnance.

Pro přijetí nových zaměstnanců stanoví ministerstvo konkrétní kritéria. Uchazeč o zaměstnání musí být **státním občanem České republiky, bezúhonný, musí být způsobilý pro práci v zahraničí, být ochotný podrobit se prověrce Národního bezpečnostního úřadu pro styk s utajenými skutečnostmi, znalost českého jazyka ověřovaná gramatických testech** (jedná-li se pozici sekretářských a diplomatických misí), **jazykové znalosti** (u diplomatických míst dokladané podle kritérií jazykovými certifikáty českými i zahraničními).

Pro diplomatické zaměstnance se vyhlašují dva typy výběrového řízení, výběrová řízení do diplomatické akademie a mimořádná výběrová řízení. **Výběrové řízení do diplomatické akademie** je určeno zejména uchazečům do 32 let. Hlavními požadavky pro přijetí je dokončené **vysokoškolské studium** minimálně v **magisterském studijním programu, znalost anglického a jiného cizího jazyka** podle kritérií stanovených ministerstvem, **znalost práce s počítačem, analytické schopnosti, vhodné jednání, schopnost práce v malém kolektivu**. Výběrové řízení je pořádané na jaře a vybraní kandidáti nastupují do Diplomatické akademie na začátku školního roku.¹¹⁷

Diplomatická akademie je soukromá instituce představující nastavbu vysoké školy a zabezpečující diplomatické vzdělání zaměstnanců Ministerstva zahraničních věcí. Výběrové řízení do diplomatické akademie probíhá celkem ve čtyřech vyřazovacích kolech. První kolo nevyžaduje osobní účast uchazečů, hodnotí se zde předpoklady základní i jazykové podle podaných přihlášek a příložených dokladů. Druhé kolo se skládá z písemné práce na zahraničně politické téma, test schopností výstižné sumarizace textů a test z všeobecného

¹¹⁷ Informační portál Ministerstva zahraničních věcí ČR. [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/zamestnani/zasady_pro_prijimani_pracovniku.html

přehledu. Následující kolo je zaměřeno na psychologické testy. Čtvrté kolo je zaměřeno na pohovor před výběrovou komisí složená z ředitele Personálního odboru Ministerstva zahraničních věcí, ředitele Diplomatické akademie Ministerstva zahraničních věcí, předsedy akademické rady Diplomatické akademie, vrchního ředitele Sekce ministra a ředitele Kanceláře pro strategii, analýzy a projektování. Uchazeč, který úspěšně projde všemi koly řízení je zařazen na diplomatické systemizované místo v Diplomatické akademii. V případě, že se jedná současného zaměstnance ministerstva, je tento po úspěšném absolvování diplomatické přípravy zařazen na diplomatické systemizované místo u některého útvaru ministerstva. S těmito se následně uzavírá kvalifikační dohoda stanovující povinnost zaměstnanci uhradit poměrnou část nákladů na jeho studium, ukončí-li pracovní poměr dříve, než je stanoveno v dohodě.¹¹⁸

Mimořádná výběrová řízení jsou vyhlašována podle potřeby a jsou určena osobám mající praxi ve svém oboru. Základními kritérii pro přijetí je minimálně **magisterské vysokoškolské vzdělání, znalost anglického a dalšího cizího jazyka, znalost práce s počítačem, nekonfliktnost a ochota pracovat v malém kolektivu.**

Na pozici sekretářky jsou výběrová řízení vyhlašována celoročně a průběžně. Kritériem pro přijetí je minimálně **středoškolské vzdělání, znalost anglického a jiného jazyka** na úrovni stanovené ministerstvem, **znalost práce s počítačem, psaní na počítači** na profesionální úrovni, **příjemné a nekonfliktní vystupování a jednání.**

Pro přijetí nového informatika je potřebné **středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání v oboru, znalost anglického jazyka** podle stanovených kritérií a **příjemné vystupování.** Řízení jsou vyhlašována celoročně podle potřeby.

Techničtí pracovníci jsou přijímáni na základě **středoškolského vzdělání nebo výučního listu v oboru, znalost některého světového jazyka, nekonfliktnost, zručnost.** Výběrová řízení jsou rovněž vyhlašována podle potřeby v průběhu celého roku.

¹¹⁸ Informační portál Ministerstva zahraničních věcí ČR. [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/diplomaticka_akademie/vyberove_rizeni_do_diplomat_icke_akademie/index.html

S těmito obecnými kritérii souvisí i doklady nutné před případným přijetím předložit

- osobní dotazník s životopisem, fotografie,
- kopie občanského průkazu,
- doklad o nejvyšším ukončením vzdělání ,
- výpis trestního rejstříku – nesmí být starší než 3 měsíce,
- lustrační osvědčení (pouze pro osoby narozené před rokem 1970) + kolek za 200,- Kč – pouze u stanovených funkcí,
- tabulka „Zápočet praxe“ – chronologický přehled zaměstnání (viz příloha č. 3 a č. 4),
- prohlášení (viz příloha č. 5),
- daňové prohlášení,
- podepsané pokyny pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- bezpečnostní dotazníky Národního bezpečnostního úřadu + prohlášení o svéprávnosti a žádost o osvědčení fyzické osoby,
- fotokopie průkazky zdravotní pojišťovny,
- fotokopie průkazního lístku bankovního účtu,
- potvrzení o studiu (v případě uplatnění daňového zvýhodnění na děti) a potvrzení zaměstnavatele manžela/ky (v případě, že neuplatňuje daňové zvýhodnění),
- lékařská zpráva o vstupní prohlídce (viz příloha č. 1)
- posudek od posledního zaměstnavatele

Osobní dotazník představuje dokument, ve kterém se uvádí základní informace o uchazeči o zaměstnání. Jedná se o jméno, příjmení, titul, datum a místo narození, rodné číslo, adresa trvalého pobytu, státní občanství, ukončení vzdělání, stáže či kurzy, vlastnictví řidičského průkazu, úroveň znalosti cizích jazyků, chronologický přehled zaměstnání a dalších činností, o jakou práci se zajímáme, důvody našeho zájmu, kontaktní údaje na manžel/ky. Součástí dotazníku je také fotografie, životopis a prohlášení, v němž uchazeč souhlasí se zpracováním osobních údajů.

Pro získání nových zaměstnanců jsou důležité **zdroje získávání**. Ministerstvo získávání nové zaměstnance z vnitřních a vnějších zdrojů. **Vnitřními** zdroji se rozumí současní zaměstnanci ministerstva, kteří cirkulují vždy

po uplynutí čtyř let. Dalším typem vnitřních zdrojů jsou, tzv. ATP (jednoduše lidské zdroje), z něhož se vybírají zaměstnanci na špatně obsazitelná místa v zahraničí, například Irák. **Vnějšími** zdroji jsou osoby, které se ministerstvu nabízejí sami. Uchazeči o zaměstnání z vlastní vůle zasílají personálnímu oddělení motivační dopisy, na jejichž základě může dojít k přijetí nového zaměstnance. (ministerstvo nepořádá vlastní nábor zaměstnanců, nemá to zapotřebí, má dostatek vlastních).

Druhou činností je **přijímání zaměstnanců**. Uchazeči se stávají zaměstnanci okamžikem uzavření a podepsání pracovní smlouvy. Současně s ní je nutné podepsat rovněž pracovní náplň a etický kodex. V den uzavření pracovní smlouvy je též nezbytné předložit **zápočtový list** (potvrzení o délce zaměstnání vydané posledním zaměstnavatelem), **doklad o zrušení nebo pozastavení činnosti**, jednalo-li se o osobu samostatně výdělečně činnou. Pracovníci jsou přijímáni na dobu určitou (jeden rok) s tříměsíční zkušební dobou, během které je zaměstnanec či zaměstnavatel oprávněn podat výpověď, a to bez udání důvodu. V případě **adaptace** záleží na tom, zda jsou zaměstnanci noví nebo stávající a pouze cirkulují. Pokud jsou zaměstnanci noví adaptace, je zcela na domluvě mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem. V případě, že jsou již stávající, předpokládá se, že proces adaptace není nutný. Hovoříme zde o pracovním poměru, protože na zaměstnance ministerstva se zatím nevztahuje právní úprava uvedená v zákoně č. 234/2014 Sb., o státní službě. Po úplné aplikaci zákona (od 1. 7. 2015), budou zaměstnanci nově v poměru služebním. Ten mohou uzavřít dvěma způsoby. První způsob představuje uznání praxe, která je delší než deset let. V případě nesplnění tohoto kritéria, budou muset zaměstnanci vykonávat úřednickou zkoušku.

Hodnocení a odměňování zaměstnanců je poslední popisovanou činností. Nově přijatí zaměstnanci jsou zařazeni do platového tarifu odvíjejícího se od dosažené praxe a vzdělání. Pokud si zaměstnanec své vzdělání zvýší nebo dokončí v průběhu zaměstnání, má právo postoupit po hodnotící tabulce směrem nahoru do vyšší platové třídy. Zaměstnanci dostávají také různé netarifní složky mzdy, jako jsou například odměny. Odměňování jsou jednou ročně nebo při změně vedoucího útvaru a prémie dostávají dvakrát ročně. Pro potřeby hodnocení zřizuje ministerstvo Fond kulturních a sociálních potřeb, v rámci něhož jsou zaměstnancům poskytovány na různé zaměstnanecké benefity ve formě příspěvku na stravu (stravenky) a další různé poukazy na kulturu, sport či jiné volnočasové aktivity.

Závěr

Účelem teoretické části bakalářské práce bylo komplexně charakterizovat jednotlivé činnosti personálního útvaru. Tyto činnosti jsou rozšířenou a velmi důležitou součástí každé organizace. Nejvýznamnější a klíčovou personální činností je získávání nových zaměstnanců. Ty je možno získat z velkého množství dostupných zdrojů. Další podstatnou činností je přijímání zaměstnanců. Bez této fáze by organizace žádné zaměstnance neměla a tím pádem by neexistovaly zdroje, pomocí kterých může efektivně a úspěšně dosahovat svých stanovených cílů. Z tohoto je patrné, že nejvzácnějším prvkem jsou právě lidé, potažmo pracovníci. Pracovní výkon zaměstnanců se samozřejmě nemůže obejít bez odpovídajícího hodnocení a odměňování. Pro hodnocení uvádím některé kritéria, z nichž se mohou organizace pro hodnocení inspirovat. Jak vychází z uvedeného textu, odměňování je ve většině případů závislé na dosaženém vzdělání, dosažené praxi, kvalifikaci, znalostech či schopnostech. Podle těchto kritérií jsou zaměstnanci zařazeni do platebního tarifu, ve kterém mohou pracovníci po doplnění vzdělání či praxe stoupat nahoru. Hlavním účelem odměňování a ohodnocení je motivace zaměstnanců pro zlepšení jejich pracovního výkonu. Myslím si, že povinností každé organizace je všestranně pečovat o rozvoj zaměstnance, jak v oblasti vzdělávání, tak v oblasti sociální a samozřejmě zabezpečit ochranu zdraví při práci.

Vzdělávání je ve všech organizacích považováno za důležitou součást personálních činností. Má velký vliv na efektivitu pracovního výkonu a tím pádem vliv na dosahování personální strategie organizace. Díky vzdělávání se u zaměstnance zvyšují jeho šance na vyšší pracovní pozici a také díky němu lze předejít ukončení pracovního poměru.

Na základě teoretických poznatků mohla vzniknout část praktická zaměřená zejména na některé vybrané personální činnosti Ministerstva zahraničních věcí České republiky. Věnuji se zde výběrovému řízení, získávání, přijímání nových zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Výběrové řízení je v této instituce specifické a rozdílné od ostatních institucí. Ministerstvo nemá potřebu nabírat nové zaměstnance, má dostatek vlastních zaměstnanců, kteří se na svých pozicích pravidelně střídají. Z těchto zjištěných poznatků je zřejmé, že záleží pouze na organizaci, jaký způsob si pro výkon svých činností zvolí, jaké zdroje získávání bude využívat, jaké kritéria výběru si zvolí a jak bude své zaměstnance přijímat.

Cílem práce tedy bylo seznámit širší veřejnost s prací personálního útvaru, připravit ji na možné požadavky, kritéria či otázky týkající se jejich života, které mohou být zvažovány při jejich výběru.

Resume

The main purpose of the theoretical part of this thesis was to describe aptly and clearly the various activities of the Human Resources (simply „HR“) Department, which constitute an essential part of every organization. The most significant of these is recruitment of new employees, typically from a variety of sources. Without a steady stream of quality candidates, operations would probably wither away and finally cease. It follows that employees are an organization's most valuable asset, and optimizing their work performance requires measures that include appraisal and compensation, including salary and benefits. Some examples of both are listed in the text and include, among other things, education/qualifications, experience and skills. Staff members should receive compensation based on these criteria, with a pay rise granted for further professional development gained through education, training, employment, voluntary work, etc. Employers are obliged to take a certain degree of responsibility for the work-related as well as social aspects of their employees' lives, not to mention ensure a healthy and safe working environment. As mentioned before, all this is likely to translate into increased efficiency and a higher quality of work.

Education is a very important part of HR-related activities. It has a huge influence on the effectiveness of the work performance and this influences achievement of the personal strategy. Thanks to the education of the employee have increased his chances of greater job and also it can prevent termination of employment.

Based on theoretical knowledge gathered previously, the practical part of this thesis only highlights some selected HR-related activities performed by the Ministry of Foreign Affairs (simply „MFA“) of the Czech Republic. The focus is on the recruitment and selection procedures (which are unique to the MFA), appraisal and remuneration. The MFA has no need to recruit new employees as it has been using job rotation, the systematic movement of employees across positions within the organization.

It should be apparent that organizations are free to select from a broad spectrum of activities involved in HR management those that best suit their needs, whether it be their source of workforce, selection criteria or selection process.

The goal of my thesis was to introduce typical Human Resources Department activities to a wider public, thereby giving an idea of what is to be expected during a standard selection procedure.

Seznam použité literatury

Literatura

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- 2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- 3) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 4) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 5) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 149 s. ISBN: 978-80-247-3269-5.
- 6) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 7) KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- 8) MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. *Personální management*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1.
- 9) STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN: 80-85424-92-4.
- 10) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR 2013. 276 s. ISBN: 978-80-7357-925-8.

Právní předpisy

- 1) Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě. In: *Sbírka zákonů*. 1. 10. 2014. ISSN: 1211-1244
- 2) Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků. In: *Sbírka zákonů*. 13. 6. 2002. ISSN: 1211-1244.
- 3) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 21. 4. 2006. ISSN: 1211-1244.

Judikatura

- 1) Usnesení vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542, o pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.

Internetové zdroje

- 1) *Informační portál Institutu pro veřejnou správu Praha*. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/vzdelavani/vzdelavani-pro-statni-spravu>
- 2) *Informační portál Institutu pro veřejnou správu Praha: Zřizovací listina příspěvkové organizace Institut pro veřejnou správu Praha*. Dostupné z: http://www.institutpraha.cz/obj/obsah_fck/zrizovacka/Zrizovaci%20listina.pdf
- 3) *Informační portál Institutu pro veřejnou správu Praha: Opatření Ministerstva vnitra ke změně zřizovací listiny státní příspěvkové organizace Institut pro místní správu Praha*. Dostupné z: http://www.institutpraha.cz/obj/obsah_fck/zrizovacka/dodatek_9.pdf
- 4) *Informační portál Ministerstva zahraničních věcí České republiky*. [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/diplomaticka_akademie/vyberove_rizeni_do_diplomaticke_akademie/index.html

- 5) *Informační portál Ministerstva zahraničních věcí České republiky.*
[online].[cit. 2015-02-25]. Dostupné z:
http://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/zamestnani/zasady_pro_prijimani_pracovniku.html
- 6) *Informační portál Vlády České republiky: Prováděcí metodika k Pravidlům vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.* [online]. [cit. 2015-03-20].
Dostupné z:
<http://www.vlada.cz/cz/za-premierem-a-vladou/system-vzdelavani-zamestnancu-ve-spravnich-uradech-15119/>

Seznam zkratk

HR	Human Resources
Institut	Institut pro veřejnou správu Praha
ministerstvo	Ministerstvo zahraničních věcí
MFA	Ministry of Foreign Affairs

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Žádost o provedení pracovnělékařské prohlídky a posouzení zdravotní způsobilosti ve vztahu k práci
- Příloha č. 2: Prohlášení pro účely zdravotního pojištění
- Příloha č. 3: Zápočet odborné praxe
- Příloha č. 4: Chronologický přehled předchozí praxe
- Příloha č. 5: Prohlášení

Příloha č. 1¹¹⁹: Žádost o provedení pracovnělékařské prohlídky a posouzení zdravotní způsobilosti ve vztahu k práci

Žádost o provedení pracovnělékařské prohlídky a posouzení zdravotní způsobilosti ve vztahu k práci

Údaje o zaměstnavateli: Česká republika – její organizační složka Ministerstvo zahraničních věcí, Loretánské nám. 5, 118 00 Praha 1, IČO: 45769851

Poskytovatel: MUDr. Hana Šimová, praktický lékař, IČO: 68383371

Žádáme o provedení pracovnělékařské prohlídky a posouzení zdravotní způsobilosti ve vztahu k práci.

Druh lékařské prohlídky

vstupní x periodická preventivní x řadová x mimořádná x výstupní

Údaje o zaměstnanci

Příjmení:

Jméno:

Datum narození:

Adresa místa trvalého pobytu:

PSČ:

Pracovní zařazení, druh práce, rizikové faktory:

Zaměstnanec byl seznámen s podmínkami a organizací vyšetření.

Razítko

.....
za MZV, datum, podpis

¹¹⁹ Zdroj: Personální oddělení Ministerstva zahraničních věcí ČR

Příloha č. 2¹²⁰: Prohlášení pro účely zdravotního pojištění

**MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ
ČESKÉ REPUBLIKY**

Prohlášení pro účely zdravotního pojištění

Jméno a příjmení zaměstnance:

Prohlašuji, že jsem pojištěncem zdravotní pojišťovny:

V případě změny zdravotní pojišťovny oznámím tuto skutečnost zaměstnavateli nejpozději do 8 dnů po provedené změně.

Dne:

.....

podpis zaměstnance

Místo pro fotokopii průkazky zdravotní pojišťovny

¹²⁰ Zdroj: Personální oddělení Ministerstva zahraničních věcí ČR

Zápočet odborné praxe

pro účely zařazení do platového stupně dle nař. vl.

č. 330/2003 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Jméno, příjmení, akad. titul _____

Rodné číslo _____

Jméno a datum narození _____

Dětí (vyplní pouze ženy) _____

Školní vzdělání	Název školy	Datum ukončení Zkouška dd/mm/rr
Základní		
Střední – učební obor		
Úplné střední		
Vyšší střední		
Vysokoškolské Bakalářský program		
Vysokoškolské Magisterský program		

¹²¹ Zdroj: Personální oddělení Ministerstva zahraničních věcí ČR

(nevyplňujte!)

Zařazen

do platové třídy T _____ stupně _____

od _____

útvár _____

Příloha č. 4¹²²: Chronologický přehled předchozí praxe

Chronologický přehled předchozí praxe

Zaměstnavatel, základní vojenská služba, civilní služba, mateřská, rodičovská dovolená, podnikatelská činnost, období bez zaměstnání	Od dd/mm/rr	Do dd/mm/rr	Vykonávaná činnost pracovní náplň	Praxe započtena

Prohlašuji tímto, že mnou výše uvedené údaje jsou pravdivé a jsem si vědom důsledků v případě uvedení nepravdivých údajů.

Dne _____ podpis _____

¹²² Zdroj: Personální oddělení Ministerstva zahraničních věcí ČR

Příloha č. 5¹²³: Prohlášení

**MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ
ČESKÉ REPUBLIKY**

Jméno a příjmení:

Bydliště:

Rodné číslo:

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem oddo..... nebyl(a) nikde přihlášen(a) k sociálnímu pojištění, nepobíral(a) jsem nemocenské dávky, ani jsem nebyl(a) veden(a) jako uchazeč o zaměstnání u úřadu práce.

V Praze dne

.....

podpis

¹²³ Zdroj: Personální oddělení Ministerstva zahraničních věcí ČR