Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě

Zpracovala: Natálie Holopírková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta právnická
Akademický rok: **2017/2018**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Natálie HOLOPÍRKOVÁ**
Osobní číslo:	**R15B0043P**
Studijní program:	**B6804 Právní specializace**
Studijní obor:	**Veřejná správa**
Název tématu:	**Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě**
Zadávající katedra:	**Katedra veřejné správy**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Veřejná správa
3. Personalistika
4. Činnosti personálního oddělení
5. Dotazníkové šetření
6. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **cca 40 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

viz zvláštní seznam

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2018**

Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.
děkan

L.S.

JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. července 2017

Prohlášení

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

V Plzni dne 27. 3. 2018 Natálie Holopírková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Mgr. Heleně Sequensové za cenné rady, pomoc a připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala personálním oddělením a odborům školství obcí s rozšířenou působností Plzeňského kraje za spolupráci a poskytnuté informace.

V Plzni dne 27. 3. 2018 Natálie Holopírková

Obsah

Úvod 1

TEORETICKÁ ČÁST 2

1. Veřejná správa 3

2. Personalistika 4

2.1 Personální práce 4

2.2 Personální administrativa 5

2.3 Personální řízení 5

2.4 Řízení lidských zdrojů 6

2.4.1 Úkoly řízení lidských zdrojů 6

3. Činnosti personálního oddělení 8

3.1 Personální plánování 9

3.1.1 Důvody plánování lidských zdrojů 11

3.1.2 Proces plánování 12

3.2 Vytváření a analýza pracovních míst 13

3.2.1 Pracovní místo 13

3.3 Získávání a výběr zaměstnanců 15

3.3.1 Získávání zaměstnanců 15

3.3.2 Zdroje získávání 16

3.3.3 Výběr zaměstnanců 18

3.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců 21

3.5 Motivace k práci 23

3.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka 24

3.6.1 Hodnocení zaměstnanců 26

3.7 Odměňování a zaměstnanecké výhody 27

3.7.1 Systém odměňování 27

3.7.2 Zaměstnanecké výhody 29
3.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 30
3.8.1 Metody vzdělávání 31
3.8.2 Vzdělávání zaměstnanců v územních samosprávách a zaměstnanců pracujících v organizacích státní správy 32
3.9 Ukončení pracovního poměru 34
3.9.1 Rozvázání pracovního poměru dohodou 34
3.9.2 Rozvázání pracovního poměru výpovědí. 35
3.9.3 Rozvázání pracovního poměru okamžitým zrušením 35
3.9.4 Rozvázání pracovního poměru zrušením ve zkušební době 36
3.9.5 Hromadné propouštění 36
PRAKTICKÁ ČÁST 38
Závěr 49
Resumé 50
Seznam použitých zdrojů 51
Literatura: 51
Právní předpisy: 52
Internetové zdroje: 53
Seznam použitých zkratek 54
Seznam grafů 55
Přílohy 56

Úvod

Předmětem bakalářské práce jsou hlavní činnosti personálního oddělení. Personální oddělení, přesněji řečeno jeho činnosti, jsou nedílnou součástí každé organizace. Práce je složena ze dvou částí. A to z části teoretické a části praktické.

Teoretická část je rozdělena do tří hlavních kapitol. V první kapitole je definován pojem veřejné správy.

Druhá kapitola je věnována personalistice a s ní spojenými pojmy, jako je personální práce, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Personalistika je obor, který se zaměřuje na vše, co se týká člověka v jeho pracovním procesu a zabývá se především řízením a rozvojem těchto lidských zdrojů.

Třetí kapitola se věnuje stěžejnímu tématu práce a tím jsou samotné činnosti personálního oddělení. Tato kapitola je dále rozdělena do devíti podkapitol, kde každá podkapitola představuje určitou činnost personálního oddělení. Mezi tyto činnosti řadíme personální plánování, vytváření a analýzu pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a adaptaci zaměstnanců. Dále se práce věnuje motivaci k práci, odměňování a zaměstnaneckým výhodám, vzdělání zaměstnanců a ukončení pracovního poměru.

Druhá část práce, kterou je část praktická, vychází ze samotné části teoretické, která definuje jednotlivé činnosti personálního oddělení. Praktická část se opírá o informace, které jsou výsledkem dotazníkového šetření, jež bylo provedeno za pomoci personálních oddělení obcí s rozšířenou působností v Plzeňském kraji.

Cílem práce je seznámení čtenářů s jednotlivými činnostmi personálního oddělení a následná komparace s výsledky, které byly zjištěny z konkrétních personálních oddělení úřadů v Plzeňském kraji.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Veřejná správa

Nejprve by bylo vhodné vysvětlit pojem či význam veřejné správy.

Přesnou definici veřejné správy nenalezneme v žádné právní normě, i když mnoho právních předpisů o veřejné správě hovoří či ji používá, například zákon č. 150/2002 Sb., soudní řád správní nebo zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy. *„Definovat pojem veřejná správa je poměrně složité, obzvláště díky její mnohotvárnosti a různosti správních činností, jejichž forma a obsah se mohou měnit v důsledku změn, ke kterým ve společnosti dochází. Veřejná správa svým způsobem aktivně organizuje a řeší nejrůznější společenské situace. Můžeme ji obecně vymezit jako správu veřejných záležitostí vykonávanou subjekty veřejné správy a jejich orgány. V obecném smyslu je veřejná správa řídící činnost, a to činnost záměrná, účelová, kontinuální a organizovaná ve veřejném zájmu.“* [1] Obdobně definují veřejnou správu Mates, Matula ve své knize: *„Veřejnou správu lze také definovat jako správu veřejných záležitostí ve veřejném zájmu.“* [2]

Horzinková a Novotný dále ve své knize uvádějí: *„V současné době je veřejná správa chápána jako služba občanům neboli správa veřejných věcí za aktivní účasti občanů a v jejich prospěch.*“ [3] Zatímco Hendrych říká, že: „*Veřejná správa organizace vykonává úkoly, které jí stanoví zákon popř. ostatní právní předpisy.“* [4]

Na veřejnou správu je možno nahlížet dvěma způsoby. A to ve významu materiálním neboli obsahovém či ve významu organizačním (formálním). Materiální výklad veřejné správy se aplikuje pro pojmenování určité činnosti, kdy mezi významné řadíme obsah a povahu aktivity. Je také důležité označit tuto činnost veřejné správy za aktivitu, která sleduje veřejný zájem. Z hlediska organizačního pojetí není upřednostňován obsah aktivity, ale to, který orgán tuto činnost vykonává. Veřejná správa je dle tohoto pojetí souhrnem orgánů veřejné správy. Vykonávají aktivity, které lze označit jako veřejná správa.[5]

[1] HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 3., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-459-6. str. 13
[2] MATES, Pavel a Miloš MATULA. *Kapitoly z dějin a teorie veřejné správy*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-753-3. str. 42
[3] HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 3., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-459-6. str. 13
[4] HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-86-3. str.12
[5] HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7179-254-3. str. 4-6

2. Personalistika

Personalistika v každé organizaci patří mezi velmi významné oblasti pro zajištění jejího dobrého fungování, to znamená, že je klíčovou i ve veřejné správě.

Personalistiku je možné definovat jako obor nebo také jako oblast procesů v organizaci, které se zabývají řízením a rozvojem lidských zdrojů. Personalistika se zabývá především člověkem jako hlavním personálním zdrojem a jeho dalším zapojením do chodu organizace. Zaměřuje se i na postupy a metody při řízení těchto lidských zdrojů. Pro lepší pochopení je nutné si definovat několik dalších základních pojmů, které bývají s touto oblastí spojovány, ba dokonce jsou i někdy s personalistikou zaměňovány a špatně chápány. Zejména se jedná o pojmy personální práce, personální administrativa, personální řízení a management lidských zdrojů.[6]

2.1 Personální práce

Pojem personální práce v organizaci není doposud jednoznačně definován či chápán. Jedná se o přístup organizace k řízení a vedení lidí.[7]

Koubek ve své knize definuje personální práci neboli personalistiku takto: *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*[8] Personální práce je klíčovou oblastí celého řízení organizace. Největší zásluhu na úspěšnosti organizace mají hlavně její lidské zdroje – zaměstnanci. Je důležité uvědomit si, jaké hodnoty a jak velký význam pro organizaci mají zaměstnanci. Lidské zdroje jsou nejdůležitější složkou a největším bohatstvím organizace. O tom, jak hodně bude organizace úspěšná, zdali vůbec bude, rozhodují právě lidské zdroje. Zásahy ze strany státu do této oblasti by měli být minimální. Jeho kroky

[6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 13, 14
[7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 13
[8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 13

by měly vést pouze k tomu, aby nevznikaly závažnější konflikty mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.[9]

2.2 Personální administrativa

Personální administrativa neboli personální správa zajišťuje administrativní práce, jakými jsou třeba zabezpečení výkonu personálních činností, pořizování či aktualizace dokumentů týkajících se zaměstnanců. A dále poskytuje tyto informace vedoucím pracovníkům.[10]

Lze tedy konstatovat, že záměrem personální administrativy je fungovat pro vedoucí pracovníky, jelikož zde převažuje její evidenční a statistická funkce. Personální útvar obstarává vše, co se týká zabezpečení a odpovědnosti za administrativu, která je spojena se zaměstnáváním lidí, s jejich propouštěním, uzavírání smluv, a jiné.[11]

2.3 Personální řízení

Personální řízení se poprvé začalo objevovat před druhou světovou válkou, a to v podnicích, které byly orientovány na expanzi, chtěli ovládnout co největší část místního trhu a postupně vyloučit konkurenci.[12]

Personální řízení vychází z postavení personální práce, jež se opírá o poznatky toho, že důležitou funkci pro zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizace má její dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál.[13]

Mezi hlavní úkoly a cíle personálního řízení patří: „*Utváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání zaměstnanců – patří sem věcné, organizační a metodické zabezpečení všech personálních a sociálních procesů. Na pracovníky působí*

[9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 14
[10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 14
[11] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 5
[12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 15
[13] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 5

zprostředkovaně a vytvářejí rámec, v němž probíhají rozhodovací procesy vedoucích pracovníků.“ [14]

2.4 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme řadit mezi nejnovější koncepty personální práce. Vzniká jako reakce na hospodářskou recesi a krizi, kde spousta podniků bojovala o přežití. A tak přichází nový koncept, se kterým je spojováno i nové pojetí manažerského chování a myšlení.[15] Můžeme si uvést některé body, které charakterizují řízení lidských zdrojů, avšak u personálního řízení tyto znaky nenajdeme: Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem. Zaměření na vnější faktory organizace a fungování lidských zdrojů, tzn. informace o populačním vývoji, nabídka trhu práce, sociální rozvoj a životní způsob obyvatel a samozřejmě i legislativní změny. Personalistika již není v rukou odborných pracovníků, ale je součástí pracovní náplně všech vedoucích zaměstnanců. K tomuto kroku dochází v důsledku bližší vazby vedoucích zaměstnanců k jednotlivým zaměstnancům, ovšem personální oddělení stále plní svoji roli metodologickou, organizační i kontrolní. Personální práce je v oporou řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí.[16]

„*Řízení lidských zdrojů můžeme ve zjednodušené formě charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků.*“ [17]

2.4.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem lidských zdrojů je, aby organizace pracovala efektivně, a aby se její výkon soustavně zlepšoval. Dosáhnout toho lze jen nepřetržitým zlepšováním a využíváním

[14] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0. str. 13
[15] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 6
[16] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 15
[17] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0. str. 14

všech zdrojů, s kterými organizace nakládá. Tyto zdroje mohou mít formu materiální, finanční, informační a lidské zdroje.[18]

Aby byl chod organizace co nejlepší a nejefektivnější, musí mít každý zaměstnanec své místo. Je důležité, aby byl jednotlivý zaměstnanec zařazen na správné pracovní místo a byl schopen se flexibilně přizpůsobovat požadavkům, se kterými se na nové pozici setká. Postupem času se tento úkol mění na snahu nalézt pro člověka správné pracovní úkoly a správnou náplň práce. Dále je velmi důležité, aby se zaměstnanci chovali a fungovali jako jeden tým. K tomu vede dobré formování týmu či efektivní styl vedení. Nesmíme zapomenout ani na rozvoj pracovníků. Rozvoj jejich pracovních schopností, sociálních vlastností, osobnosti nebo také rozvoj jejich pracovní kariéry. Rozvíjení zaměstnanců spěje k vnitřnímu potěšení z vykonané práce.[19]

Optimální využívání pracovních sil je důležité z toho důvodu, aby chod a činnost dané organizace byla co nejkvalitnější a nejefektivnější.

[18] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 16
[19] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 17,18

3. Činnosti personálního oddělení

Personální oddělení je nedílnou součástí každého podniku či organizace, v jehož čele stojí personalisté. Tito lidé v organizaci radí v oblastech jako je plánování lidských zdrojů, odměňování, výběr a získávání zaměstnanců, vzdělání zaměstnanců, a jiné. Díky personalistům může organizace fungovat efektivně a úspěšně.

Nejenže personalisté poskytují služby související s řízením lidských zdrojů, oni také participují na tvorbě ideálního prostředí pro zaměstnance, které může zvyšovat efektivitu či angažovanost zaměstnanců tím, že jim umožní co nejlépe využít své schopnosti v zájmu organizace, ale i v zájmu vlastním.

Činnosti personalistů se mění podle potřeb organizace a v závislosti na jejích vnějších a vnitřních podmínkách. Existuje zde určitá podobnost v personální oblasti, přestože působení personalistů a práce jednotlivých personálních oddělení se v jednotlivých organizacích liší. Personální oddělení či jednotliví personalisté monitorují rozvoj v organizaci a musí z něj vyvodit důsledky, které poté využijí ke zlepšení dané organizace, a to prostřednictvím spolupráce s vedoucími zaměstnanci. K dosažení optimálních výsledků je vhodné, aby personalisté komunikovali s pracovníky organizace, a díky tomu získali potřebné informace o jejich názorech a postojích. Pozice personalistů v organizaci a jejich autorita ovlivňuje jejich možnost uplatnit svůj vliv. Vnímavost managementu k jejich návrhům a doporučením ovlivňuje možnost fungovat efektivně. Schopný personalista by měl mít smysl pro podnikání, strategii, etiku, řízení změn, aplikaci odborných znalostí a dovedností a soustavný rozvoj. Někdy se stává, že postavení personalisty může mít vnitřně konfliktní charakter, jelikož se dostává mezi zájmy dvou skupin, a to mezi vedení a zaměstnance. Nejdůležitější funkcí personálního útvaru je vést pracovníky organizace k tomu, aby svým chováním přispívali k lepším výsledkům a správnému chodu organizace, a aby se podíleli na zvyšování produktivity organizace.[20]

[20] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978–80–247–3269–5. str. 96

Hlavní činnosti personálního oddělení

Pro správné fungování organizace je nutné dodržovat následující úkoly, které má personální oddělení na starost:

Personální plánování

Vytváření a analýza pracovních míst

Získávání a výběr zaměstnanců

Přijímání a adaptace zaměstnanců

Motivace k práci

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka

Odměňování a zaměstnanecké výhody

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Ukončení pracovního poměru[21]

3.1 Personální plánování

Personální plánování slouží k realizaci cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v dostačujícím množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Dále aby zaměstnanci byli flexibilní, připraveni na změny, optimálně motivováni a s žádoucím vztahem k práci.[22]

I v jiných odborných zdrojích se autoři k této problematice vyjadřují obdobně, říkají že, cílem plánování lidských zdrojů je zjištění budoucích požadavků organizace na lidské zdroje, včetně jejich počtu, struktury a následné realizace. Toto plánování lidských zdrojů

[21] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 5-9
[22] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 93

je proces, který má zjistit rozdíly mezi tím, co je a co by mělo nastat.[23] Například Dvořáková ve své knize uvádí, že plánování lidských zdrojů zahrnuje různé oblasti, které je nutné zkoumat. Řadíme mezi ně: rozbor prostředí, předpověď poptávky po práci, předpověď nabídky lidských zdrojů, identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a nástin jeho řešení. Rozbor prostředí má za úkol předvídat a zjistit, co by mohlo být zdrojem rizik či příležitostí a prozkoumat vnější prostředí – konkurenci a legislativu. Předpovědí poptávky po práci si vytvoříme představu, jak by aktivity organizace mohly ovlivnit její potřebu lidských zdrojů, a to pomocí různých metod. U předpovědi nabídky lidských zdrojů je důležité vytvoření si představy o vnitřních a vnějších zdrojích pracovních sil, se kterými může organizace nakládat, hlavně jejich počet, kvalifikaci a potenciál stávajících zaměstnanců a hodnocení a jejich současné využití v organizaci. Poslední je identifikace rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a varianty řešení. Jedná se především o zjištění potencionálního nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců, pracovních kompetencí, profesí a pracovních funkcí.[24]

Plánování optimálního stavu zaměstnanců je stejně důležité jako naplánování ostatních zdrojů (zdrojů materiálních, finančních, technologických, technických, a dalších). Pokud má být systém plánování zdrojů efektivní, podniky a organizace si nemohou dovolit jejich plýtvání. Není tedy přínosné udržovat místa, která nejsou účelná. Kvalifikované, schopné a pracovité lidi je dobré si udržet. S tím souvisí i vhodné platové ohodnocení a motivace zaměstnanců. Proto můžeme říci, že lidé jsou tím nejcennějším kapitálem firmy.[25]

Kocianová ve své knize k personálnímu plánování navíc uvádí čtyři základní faktory, které přispívají k účinnosti plánování. Patří mezi ně: cíle, akce, zdroje a implementace. Cíl je záměr, kterého má být v budoucnu dosaženo, a který je pro vedoucí zaměstnance ideálním stavem. V úvahu jsou brány krátkodobé výhody v dlouhodobé prosperitě, priority či termíny cílů. Cíle jsou vytyčeny v souladu s hlavními zájmy organizace. Akce jsou činnosti, díky kterým je dosaženo cílů. Akce jsou vázány taktikou a strategií, díky nimž má být dosaženo daného cíle. Zdroje se stanovují pomocí rozpočtů. Zdroje znamenají i určité omezení, s kterým musí být při plánování počítáno a hlavně musí být respektováno. Rozpočty zhodnotí,

[23] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 120
[24] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 121
[25] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x. str. 34-35

jaké zdroje jsou k dispozici k provedení aktivit. Součástí implementace je stanovení úkolů konkrétním pracovníkům a následná kontrola jejich plnění podle stanoveného plánu.[26]

Na personální plánování působí mnoho faktorů. Ať už se jedná o faktory vnější nebo vnitřní, je zřejmé, že plánování je jimi značně ovlivněno. Patří sem například: strategie organizace, stav zaměstnanosti a nezaměstnanosti, změny v legislativě, činnost úřadů práce, ekonomické faktory, technologické změny a jiné. Mezi další patří i časová či profesní dimenze. Časová dimenze souvisí s příslušnou kvalifikací, které bude potřeba v následujícím časovém horizontu. Profesní dimenze je vymezení profesní kategorie zaměstnanců, kteří budou potřební.[27]

Pokud zaměstnavatel pociťuje nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců pro dané pracovní místo, má na výběr několik způsobů, jak nové zaměstnance získat. Může investovat do vzdělání současných zaměstnanců a díky tomu je dosadit na potřebná místa. Může shánět a získat nové zaměstnance na plný či částečný úvazek. Nebo také může provést reorganizaci pracoviště.

3.1.1 Důvody plánování lidských zdrojů

Michael Armstrong a Taylor Stephen ve své knize Řízení lidských zdrojů uvádějí závěry z výzkumu, který odhalil tři hlavní důvody, proč se organizace zabývají plánováním lidských zdrojů. Mezi tyto důvody řadíme:

1. Plánování z praktických důvodů – co nejlépe využívat lidských zdrojů, zvyšovat jejich flexibilitu, získávat a rozvíjet schopnosti, identifikovat potencionální problémy nebo předcházet špatným rozhodnutím.
2. Plánování z pragmatických důvodů – pochopit to, co se děje v současnosti, aby nebylo tak obtížné zvládnout to, co by se mohlo odehrávat v budoucnosti.
3. Plánování z organizačních důvodů – propojit plány lidských zdrojů s plány organizace, tak aby bylo možné je ovlivňovat, kontrolovat organizační jednotky a koordinovat jejich činnost nebo integrovat přijímání rozhodnutí a provádění akcí v organizaci.[28]

[26] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. str. 70
[27] BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4. str 36
[28] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. str. 264

3.1.2 Proces plánování

Pro každou oblast řízení organizace je důležité plánování, proto i v případě personálního plánování jsou klíčovými body předvídání a prognóza. U plánování pracovníků jde v prvé řadě o prognózu potřeby pracovních sil v organizaci a prognózu zdrojů pracovních sil, které je možné využít na již zmíněnou potřebu. Kvalita plánování závisí na kvalitě prognóz. Kvalita prognózy je ovlivněna znalostí stavu a dosavadního vývoje jevů, procesů a vztahů působící v této oblasti související s problematikou pracovní síly. Můžeme tedy říci, že kvalita prognóz závisí na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz, které ale není možné realizovat bez pečlivého a detailního zjišťování informací.[29]

Klíčem každého plánování je vymezení strategických cílů a jim odpovídajících strategických plánů. Podle strategických plánů se vytvářejí strategické cíle personálního řízení, které se vkládají do strategických personálních plánů. [30]

Personální plánování můžeme rozdělit do několika fází či etap. První a nejdůležitější součástí personálního plánování je rozepsání plánovaných úkolů organizace dle jednotlivých organizačních součástí. Dalším krokem je odhad celkové potřeby lidských zdrojů a následně odhad již existujících vnitřních zdrojů, které by mohly být pro konkrétní úkol k dispozici. Porovnáním odhadu celkové potřeby a odhadu skutečných vnitřních zdrojů pracovní síly vznikne výsledek.[31] *„(…) Výsledkem je odhad tzv. čisté potřeby lidských zdrojů (počet, struktura), která může být nulová, znamenat potřebu dodatečných pracovníků či potřebu snížit jejich počet.“*[32] Poté je zapotřebí vytvořit sumarizaci podkladů z organizačních součástí. Závěrečnou etapou je vypracování plánů těch personálních činností, jejichž cílem je zajištění čisté potřeby lidských zdrojů, což v praxi znamená, že nedojde k nedostatku či přebytku pracovníků.[33]

[29] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 98
[30] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 100
[31] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 100
[32] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 100
[33] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 100

3.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst patří mezi významné činnosti personálního oddělení. Tato činnost značně přispívá k efektivitě práce v organizaci a spokojenosti pracovníků. Personální oddělení nemůže začít vykonávat své činnosti, aniž by vytvořilo pracovní místa.[34] *„Vytváření pracovních míst definuje obsah pracovních míst za účelem naplnění požadavků práce i uspokojení osobních potřeb držitele pracovního místa, což zvyšuje míru angažovanosti zaměstnanců.“*[35] Během vytváření jednotlivých pracovních míst se definují i konkrétní pracovní úkoly zaměstnance, které jsou spojeny s pracovním místem. Analýza pracovního místa vytváří představu o práci i o pracovníkovi, který by měl na tomto místě pracovat. Analýza je složitý proces zjišťování a rozboru získaných informací o činnostech souvisejících s pracovním místem. Cílem analýzy není jen zpracování těchto získaných informací (tzv. popis pracovního místa), ale především je rozhodujícím faktorem postupu při vytváření pracovních míst či jejich případných transformací.[36] Vzniklé pracovní místo by mělo splňovat technologické i organizační požadavky organizace a rovněž uspokojit sociální i osobní potřeby budoucího zaměstnance. Při tomto kroku je třeba zvážit, jak jednotlivé práce dohromady zakomponovat, aby byla atraktivní pro držitele pracovního místa a tím došlo k dosažení cíle organizace.[37]

3.2.1 Pracovní místo

Pojem pracovní místo je úzce spjat s pracovní rolí. Pracovní role je úloha, kterou zaměstnanec musí hrát při vykonávání požadované práce. Jde tedy o chování, které je nezbytné k výkonu určitého úkolu dané práce. Pracovní místo je místo, kde konkrétní pracovník vykonává danou práci na základě svých dovedností a schopností. Pracovní místo představuje zařazení pracovníka do organizační struktury organizace.[38] *„Pracovní místa se týkají pracovních úkolů a povinností, kdežto pracovní role se týkají lidí.“*[39]

---

[34] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 43
[35] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. str. 192
[36] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 43
[37] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. str. 53
[38] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 45
[39] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. str. 192

Pro pracovní místo jsou charakteristické tři body: obsah práce, autonomie práce a pracovní vztahy.[40] Obsah práce představuje počet a povahu úkolů dané práce.[41] Hlavním cílem obsahu práce je snížení nákladů v souvislosti se snížením času potřebného k vynaložené práci, čímž došlo k tzv. specializaci práce. Tato specializace přináší organizaci výhody i nevýhody. Mezi výhody můžeme zařadit například nižší požadavky na všeobecnou kvalifikaci pracovníků (v praxi to znamená, že pracovník nemusí být kvalifikován pro všechny činnosti, které organizace vykonává). Především se využívají nejlepší schopnosti a dovednosti pracovníka, čímž dochází ke zvýšení účinnosti využití schopností daného pracovníka. Mezi nevýhody pak řadíme možnosti výskytu chyb při stereotypní práci, čímž dochází ke zhoršení kvality a efektivnosti požadovaného výsledku. Také monotónnost práce vede k zdravotním komplikacím, tím pádem k vyšší pracovní neschopnosti.[42] „*Specializace práce má smysl jen tam, kde může přinést náležitý efekt a kde její přínos převýší její nevýhody.*“[43] Autonomie práce je určitá pravomoc, která zaměstnanci umožňuje určitou samostatnost při výkonu práce. S touto samostatností samozřejmě souvisí i odpovědnost za vykonanou práci. Pracovní vztahy jsou vztahy mezi zaměstnancem, jeho spolupracovníky a jeho nadřízeným. [44]

Další podstatnou složkou ovlivňující výkon zaměstnanců je pracovní prostředí. Pracovní prostředí je souhrn všech podmínek pracovní činnosti (zařízení, vybavení pracoviště, společenské podmínky práce, a jiné), které tvoří faktory, které ovlivňují pracovníka během jeho pracovního procesu.[45] Pracovní prostředí ovlivňuje i vztah k vykonávané práci a rovněž k zaměstnavateli. Při tvorbě pracovního místa je důležité brát v potaz různé aspekty, které mohou přispět ke zvýšení kvality a efektivnosti práce či spokojenosti zaměstnanců. Mezi ně můžeme zařadit vhodné prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky. Příznivé fyzikální a sociálně psychologické podmínky zahrnují vhodné pracovní ovzduší, osvětlení, hluk.[46]

---

[40] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. str. 193
[41] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 44
[42] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 48
[43] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 48
[44] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. str. 193
[45] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 353
[46] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 55-57

Vytváření a analýza pracovních míst je ústřední činností personální práce. Dalo by se říct, že výběr pracovního místa musí být proveden jako první, dříve než je možno vykonávat další personální činnosti.

3.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Dalším, také důležitým, krokem personálního řízení je získávání a výběr zaměstnanců. K dosažení požadovaných cílů potřebuje organizace zaměstnance s odbornými a odpovídajícími znalostmi a schopnostmi.[47]

3.3.1 Získávání zaměstnanců

Úkolem získávání zaměstnanců je přilákání a najmutí uchazečů, kteří mají potřebné předpoklady pro dané volné pracovní místo, z nichž bude vybrán pracovník či skupina pracovníků, kteří tyto požadavky nejlépe splňují.[48] Pro tuto činnost je důležité využití rozpoznávacích schopností spojené s vyhledáváním vhodných pracovníků. Je třeba včas informovat o volných pracovních místech či uvést výhody práce a zjistit podstatné informace o jednotlivých zájemcích o dané místo.[49] Mezi klíčové předpoklady pro úspěšné získávání pracovníků je detailní popis volného pracovního místa, na které chce zaměstnavatel dosadit vhodného člověka. Čím přesněji a podrobněji je pracovní místo vymezeno, tím dochází k větší pravděpodobnosti získání ideálního pracovníka. Vytváří se tedy určitý profil pracovního místa, který obsahuje pojmenování zaměstnání a pracovní funkce, upřesnění požadavků funkce, jeho úkoly a povinnosti. Dále obsahuje sestavení postupu, pomocí kterého bude práce vykonávána, stanovení pracovních podmínek či informování o možnostech dalšího zaměstnávání. Vymezení těchto náležitostí je podstatné pro to, aby zaměstnanec mohl úspěšně vykonávat jím nově obsazené místo.[50]

Proces získávání zaměstnanců může začít tehdy, je-li jasný plán organizace – kolik zaměstnanců je potřeba, s jakým vzděláním, zkušenostmi či dovednostmi, od kdy bude nových

[47] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x. str. 49
[48] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. str. 79
[49] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 126
[50] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x. str. 50

zaměstnanců potřeba či kdy začít s oslovením trhu práce.[51] Při procesu získávání zde hrají roli dvě strany. Na jedné straně stojí organizace, která na trhu vytváří konkurenci spolu s ostatními organizacemi v dané oblasti, na straně druhé stojí potencionální zaměstnanci, kteří hledají práci a mají možnost si vybrat z různých nabídek. Důležitým bodem je shoda těchto dvou stran, která je ovlivněna aktuální situací na trhu práce. Proces získávání zaměstnanců je završen výběrem nejvhodnějšího z kandidátů na volné pracovní místo.[52] To, aby se potencionální zaměstnanec začal zajímat o volné pracovní místo v dané organizaci je ovlivněno množstvím faktorů a okolností. Pečlivost a zájem o tyto informace je nejdůležitější, jelikož neinformovanost by mohla mít negativní dopady. Můžeme sem zařadit například ekonomickou situaci, goodwill, úspěšnost organizace, péče o zaměstnance, motivace (týkající se odměňování ve formě peněžní, ale i nepeněžní). Dalším ovlivňujícím faktorem může být místo výkonu práce, pracovní doba, rozsah kompetencí pří výkonu, zaměstnanecké výhody či jiné benefity.[53]

3.3.2 Zdroje získávání

Zdroje získávání můžeme rozdělit do dvou sektorů. A to na získávání buď z vnějšího trhu práce, či z vnitra organizace.

Získávání z vnitra organizace má své podstatné výhody, jelikož zaměstnanci, kteří v organizaci již delší dobu působí, znají její chod a jejich zaměstnavatel zná jejich kvality a schopnosti.[54]

Při získávání z vnějšího trhu práce do organizace přichází nový člen, jehož pohled a postoj na danou problematiku může být nový a inovativní, čímž může přispět k rozvoji či změnám organizace.[55] Těmito zdroji mohou být absolventi škol, uchazeči o zaměstnání z trhu práce, zaměstnanci přicházející z cizích firem (kde došlo k organizačním změnám ze strany zaměstnavatele nebo je zaujala nová nabídka práce), zaměstnanci vedeni v evidenci na úřadu práce, zahraniční pracovníci, ale i důchodci. Při získávání z této sekce jsou zde určité výhody,

[51] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 134
[52] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 145
[53] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 131
[54] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 149
[55] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 146

ale i nevýhody. Jde zde větší možnost výběru z řad uchazečů, získávání nových pohledů od nových členů. Nevýhodou pak může být časová náročnost (důkladné přípravy na rozhovory, samotné rozhovory atd.), adaptace nových zaměstnanců je také delší a nákladnější než při získávání zaměstnanců z organizace.[56] Musí být včasné zveřejnění nabídky pracovního místa, termín, do kdy zasílat žádosti na výběrové řízení, termín samotného výběrového řízení, termín nástupu do zaměstnání či délka zkušební doby.[57]

Spolu se získáváním jsou spojeny i metody získávání. Výběr metody je čistě jen na organizaci. Sama si vybírá, který ze způsobů je pro ni nejefektivnější, a dobře ví, kterou sociální skupinu oslovit a jakým způsobem. Můžeme si uvést některé z metod: nabídka práce na vývěsce či úřední desce měst a obcí, nabídka na webových stránkách organizace popřípadě prostřednictvím personálních agentur, upoutávka v mediích – v televizi, radiu, tisku. Dále i získávání díky personálním agenturám či úřadům práce. Doporučení od dřívějšího zaměstnavatele nebo se uchazeči nabízejí sami.[58] U metod získávání lze hodnotit i její efektivnost. Organizace může sledovat jednotlivé metody, z nichž pak může zvolit tu nejefektivnější, nejméně nákladnou či nejspolehlivější. Můžeme sledovat náklady finanční na získání zaměstnance, časové náklady (v praxi to znamená, kolik času organizaci zabere získání zaměstnance od zahájení činnosti jeho hledáním), délku pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců ve vztahu na danou metodu získávání.[59] V inzerátu by měly být podstatné náležitosti týkající se volného pracovního místa. Nesmí chybět popis pracovního místa a celková charakteristika činnosti organizace, místo výkonu práce, název a adresu organizace. Dále i informace o potřebném vzdělání, kvalifikaci, praxi či schopnostech. Měla by být zmíněna i možnost dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnance. A samozřejmě také dokumenty, které si má uchazeč o zaměstnání přinést na případný pohovor, jehož termín a místo konání mu bude sdělen.[60]

Specifickým zdrojem získávání je spolupráce s úřady práce a agenturní zaměstnávání. Úřady práce slouží organizacím, které hledají pracovníky na volná pracovní místa, ale i osobám,

[56] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x. str. 54-55
[57] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 146
[58] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 147
[59] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 149
[60] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 148

které hledají volná pracovní místa. Organizaci může spolupráce s úřady práce značně usnadnit proces výběru a získávání, jelikož jim to ušetří čas i finanční náklady. Další zjevnou výhodou je, že úřady práce samy zjišťují potřebné informace o uchazečích, mohou tedy udělat předvýběr a poskytnout personálnímu oddělení potřebné informace a materiály o uchazeči. Nevýhodou bývá malé množství uchazečů s potřebnou kvalifikací na danou pozici v organizaci. Získávání pracovníků za pomoci personálních agentur je zpravidla rychlé, ale obvykle drahé. Organizace sděluje agentuře co nejpřesněji své požadavky o tom, jaké kvality, schopnosti či znalosti by potencionální zaměstnanec měl mít, a tím snižuje riziko omylu, že agentura vybere špatného či nedostatečně kvalifikovaného či vzdělaného zaměstnance.[61] O agenturním zaměstnávání více pojednává zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.[62]

Závěrem by se dalo říct, že cílem získávání pracovníků je nelézt ideálního uchazeče na volné pracovní místo v organizaci. Se získáváním pracovníků souvisí i samotný výběr pracovníků.[63]

3.3.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je činnost, která navazuje na získávání zaměstnanců. Výběrem rozumíme zhodnocení předpokladů, dovedností či schopností uchazečů na volné pracovní místo vzhledem na požadavky a nároky tohoto místa.[64] Cílem je tedy vybrat mezi uchazeči na volné pracovní místo ty, kteří budou pracovat produktivně a budou své úkoly plnit nejen co nejlépe, ale i včas. Pracovníci nebudou svým chováním a výkonem narušovat pracovní morálku či efektivitu práce. Výběr je tedy proces, kterým organizace shromažďuje data a informace o uchazeči a hodnotí je.[65]

Personalisté při výběru nových zaměstnanců chtějí docílit toho, že vyloučí ty adepty, kteří nejsou ochotni spolupracovat či adaptovat se. Naopak vyberou ty, kteří jsou schopni

[61] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0. str. 35
[62] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 307 - 309
[63] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. str. 94
[64] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. str. 94
[65] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 150

vykonávat na daném místě činnost organizace kvalitně a úspěšně. Dalším z cílů je i seberealizace a motivace k dalším výkonů zaměstnance. [66]

Před zahájením procesu výběru zaměstnance je klíčové stanovit si, jaké zaměstnance vlastně organizace chce a potřebuje. Z těchto bodů si vytvoříme ideálního pracovníka, kterého se budeme během výběru snažit nalézt.[67]

Výběru zaměstnanců předchází tzv. předvýběr uchazečů o zaměstnání na základě jimi předložených dokumentů. Záměrem tohoto předvýběru je analýza materiálů, které uchazeči potencionálnímu zaměstnavateli předložili. Cílem je zhodnocení, zda je uchazeč vhodný a má potřebné schopnosti a znalosti pro dané místo a poté výběr užší skupiny uchazečů, kteří budou pozváni na pracovní pohovor.[68]

Uchazeč přikládá ke své žádosti o zaměstnání i životopis. Tyto dokumenty jsou nezbytnou součástí, jelikož mohou ovlivnit rozhodování zaměstnavatele. Životopis by měl být jasný, stručný, přehledný. Vypovídá o žadateli, o jeho osobním, ale i profesním životě. Jsou zde záznamy o vzdělání uchazeče, ale i o jeho předchozích zaměstnáních či zkušenostech. Spolu s žádostí a životopisem je běžné, že zaměstnavatel požaduje i osobní dotazník, diplom či vysvědčení z nejvyššího dosaženého vzdělání, pracovní posudky či lékařské osvědčení. Z těchto dokumentů může potencionální zaměstnavatel leccos vyčíst. Může si zde ověřit a posoudit verbální komunikaci uchazeče, ale nemůžu se z psaného textu dozvědět o osobnosti uchazeče.[69]

Nejdůležitější částí výběru ze strany zaměstnavatele je výběrové řízení, které je upraveno v zákoně č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků.[70] Samotnému výběrovému řízení předchází veřejná výzva, která musí předcházet uzavření pracovní smlouvy se zájemcem o uzavření pracovní smlouvy. Zákon stanoví podstatné náležitosti výzvy. Veřejná výzva obsahuje název územního samosprávného celku, druh práce a místo výkonu práce, předpoklady, výčet dokladů, které zájemce připojí k přihlášce či lhůtu

[66] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1. str. 30
[67] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1. str, 30
[68] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 138
[69] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 151-152
[70] Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků, § 7 - 9

pro podání přihlášky. Zákon upravuje i náležitosti, které musí obsahovat přihláška zájemce (jméno, příjmení, datum a místo narození, státní příslušnost, místo trvalého pobytu, číslo občanského průkazu a datum a podpis zájemce). Veřejná výzva se vyvěsí na úřední desce úřadu nejméně 15 dnů přede dnem určeným pro podání přihlášek zájemců.[71]

V § 7 hovoří zákon o výběrovém řízení, kde stanovuje, že výběrové řízení je podmínkou pro vznik pracovního poměru na dobu neurčitou úředníka zařazeného v krajském úřadě, v Magistrátu hlavního města Prahy, v obecním úřadě obce s rozšířenou působností, v pověřeném obecním úřadě či v úřadu městského obvodu nebo městské části. Výběrové řízení je vyhlášeno na úřední desce úřadu. Uchazeč podá k územnímu samosprávnému celku písemnou přihlášku s potřebnými náležitostmi, tu pak posuzuje výběrová komise, která se skládá z nejméně 3 členů. Výsledkem činnosti této komise je písemná zpráva, která obsahuje seznam a pořadí uchazečů, kteří předložili úplné přihlášky.[72]

Rozhodující částí výběrového řízení je rozhovor**.** Mezi běžné typy rozhovorů patří rozhovor jednoho (personalista) s jedním (uchazeč o pracovní místo) nebo rozhovor před komisí.[73] Důležité pro tento krok je příprava nejenom ze strany potencionálního zaměstnance, ale i zaměstnavatele. Personální manažeři, popř. celá výběrová komise by měli mít nastudováno co nejvíce informací o uchazeči. Informace zjistí pročtením dotazníků, životopisu či dle referencí. Důležitá je i skladba otázek. Díky otázkám kladeným ze strany výběrové komise se dají zjistit nejasnosti např. v životopise, ale hlavně díky nim jde zjistit kvalifikovanost a znalost podstatných náležitostí o pracovním místě, které potencionální zaměstnanec má. Další částí rozhovoru je nezávazný, volný dialog, který slouží k uvolnění uchazeče a nemá náležitosti výslechu jako předchozí část rozhovoru. Během rozhovoru by měl většinu času mluvit potencionální zaměstnanec, personalista rozhovor pouze vede.[74] Dalo by se říct, že cílem pohovoru je získat další informace o uchazeči, jeho očekávání a cíle a případné doplnění informací uvedené v životopisu či dotazníku. Nezbytné je i poskytnout uchazeči informace o organizaci, o jejích činnostech a práci v ní.[75] Avšak nejdůležitější je zhodnotit uchazeče, zjistit, jak jedná při řešení úkolů, které by musel na své pozici plnit a jaké

[71] Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků, § 6
[72] Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků, § 7 - 9
[73] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 141
[74] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x. str. 67
[75] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 179

znalosti a schopnosti má. Díky těmto informacím je pak možné rozhodnout, zda by byl uchazeč schopen co nejlepších výkonů a dosáhnout vysokých cílů.[76] Existuje řada okruhů otázek, které se mohou při pohovoru objevit. Ale jsou zde i otázky, které by se objevovat neměly nebo také otázky zakázané. Mezi otázky zakázané řadíme ty, které nelze pokládat uchazeči jak z etických, tak i legislativních důvodů. Nelze se ptát na otázky, které povedou k diskriminaci uchazeče. Je vyloučeno se dotazovat například na politickou orientaci, náboženství, sexuální orientaci či rodinný stav.[77] Tato problematika vychází ze zákona č. 262/2006 sb., zákoník práce, který ve své hlavě IV definuje rovné zacházení a zákaz diskriminace.[78]

Při výběru zaměstnance chceme docílit toho, že člověk, který bude na daném místě, bude mít přínos pro organizaci a zároveň on sám se bude cítit na svém pracovním místě spokojený a dobře motivovaný.[79]

3.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců

„Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“[80] S procesem přijímání je spojena spousta administrativních a právních činností, které souvisí s nástupem zaměstnance na pracovní místo.[81] Proces přijímání je ovlivněn tím, zda je přijímán nový zaměstnanec nebo zaměstnanec, který již v organizaci pracuje a je pouze přijat na novou pracovní pozici. V případě přijímání nového pracovníka je proces přijímání spojen se spoustou procedur, které souvisí se začátkem jeho nového pracovního poměru. V případě přijetí stávajícího pracovníka na nové pracovní místo zahrnují počáteční procedury i kroky vedoucí k přechodu na nové místo.[82]

---

[76] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 142
[77] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1
[78] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 16
[79] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1. str. 30
[80] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 189
[81] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. str. 128
[82] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. str. 128

Nový zaměstnanec tedy vykonává práci pro svého zaměstnavatele. Zaměstnavatelem je osoba, které se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.[83] Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.[84] Pracovní smlouva je nejběžnější prostředek při uzavírání pracovního poměru. Pracovní smlouva je dvoustrannou záležitostí, na jejímž vzniku by se měly podílet obě dvě strany a pracovník by se k ní měl případně vyjádřit.[85] Náležitosti, které pracovní smlouva musí obsahovat, jsou uvedeny v § 34 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Patří mezi ně například druh výkonu práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce, a jiné.[86]

Následující činností personalisty během procesu přijímání je seznámení nového pracovníka s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru, ale i z typu práce, kterou bude vykonávat. Pracovní poměr vzniká podepsáním pracovní smlouvy oběma stranami. Poté je zaměstnanci zřízena osobní karta s nezbytnými údaji o něm, pořízení mzdového listu, evidenčního důchodového zabezpečení, a jiné.[87]

Přijímání pracovníka zahrnuje i jeho uvedení na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by měl doprovodit nového zaměstnance na jeho nové pracoviště a seznámit ho s jeho nadřízeným zaměstnancem. Nadřízený zaměstnanec by ho měl seznámit detailněji s jeho novým pracovištěm a pracovním místem. Dále by ho měl seznámit i s jeho kolegy a spolupracovníky v dané organizační jednotce (oddělení).[88]

S procesem přijímání je spojen procesem adaptace, který zde hraje významnou roli. Adaptační proces pomáhá novému zaměstnanci lépe se zapojit do zaběhlého kolektivu.[89] Jde o začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a hlavně pracovního systému organizace či organizační jednotky. Cílem je zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců a snížit případné ztráty na produktivitě zaměstnance. Adaptace probíhá hlavně ve spolupráci personalistů a vedoucích zaměstnanců.[90] Při procesu adaptace se mohou vyskytnout i různé

[83] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 7
[84] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 33, odst. 1
[85] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 189
[86] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 34
[87] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 90
[88] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. str. 130
[89] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x. str. 70
[90] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 143

překážky. Například školní a odborná vzdělání nesplňují požadavky, které pracovní místo požaduje (nový zaměstnanec si tedy musí doplnit odborné znalosti a dovednosti). Představy nového pracovníka o pracovním místě v organizaci se neshodují se skutečností a může docházet k demotivaci zaměstnance. Při sociální adaptaci, tj. proces zařazení nového zaměstnance do kolektivu v organizaci, se mohou objevit také problémy. Nový zaměstnanec se může stranit skupině spolupracovníků, představy a názory zaměstnance jsou odlišné od názorů skupiny nebo v rozporu s nimi.[91] Adaptačním procesem není jen seznámení se s chodem organizace či organizační složky nebo seznámení se se spolupracovníky, ale i kontrola průběhu a výsledků adaptace. Personalista se osobně schází s novým zaměstnancem nebo prostřednictvím formuláře shromažďuje informace od něj, které se týkají oblastí, kde má nový zaměstnanec potíže. Nejvíce účelným způsobem je rozhovor nadřízeného zaměstnance s novým zaměstnancem.[92]

Účelem adaptačního procesu je, aby byl nový zaměstnanec dobře adaptován do dané organizace. To, že proces adaptace byl proveden správně, poznáme na výsledcích a kvalitě odvedené práce a na dobrém začlenění do kolektivu zaměstnanců na pracovišti.[93]

3.5 Motivace k práci

Nejprve si musíme vysvětlit význam motivace obecně. „*Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. Motivaci člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměrňují jeho jednání a prožívání.“*[94] Motivem je pohnutka, která dává lidskému chování smysl a je i příčinou tohoto chování. Na psychiku člověka nepůsobí jen jeden motiv, ale vždy více motivů současně, ovšem každý z nich má jinou intenzitu či směr. Motivaci lze sledovat ve třech rovinách. A to v rovině směru, intenzity a stálosti.[95]

Motivace k práci představuje souhrn všech znalostí a vědomostí, kterými musí být vybaveni vedoucí zaměstnanci, kteří tyto dovednosti následně využijí v praxi.

[91] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0. str. 43
[92] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 163
[93] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 164
[94] MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-x
[95] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0. str. 68

Motivace také pomáhá personalistům při výběru a přijímání nových zaměstnanců.[96] Pracovní motivace vystihuje celkový postoj zaměstnance k jeho práci. Existují zde různé motivy, které mohou příznivě ovlivnit kvalitu práce zaměstnance a zvýšit tak jeho výkon. Mezi tyto motivy řadíme například orální pochvalu zaměstnance, nabídku osobního rozvoje a dalšího vzdělání, ale i finanční odměnu za vykonanou práci, popř. benefity. Motivace je subjektivní faktor člověka, který má vliv a výkonnost podniku.[97]

3.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníka

Řízení pracovního výkonu je postup, který přispívá k zlepšování pracovního výkonu organizace, na čemž má zásluhu zlepšování pracovního výkonu jak jednotlivců, tak i celého týmu. Řízení pracovního výkonu je jedním z klíčů jak dosáhnout lepších výsledků.[98] Spíše než plánováním budoucnosti se řízení zaměřuje na hodnocení minulosti. Hodnocení minulosti má tedy zásluhu na tom, že se organizace můžu vyhnout případným problémům a může udělat opatření do budoucnosti.[99]

Mezi základní cíle řízení pracovního výkonu řadíme: udávání směru a stanovení cílů organizace, vyhodnocování cílů (čeho již bylo dosaženo a čeho je ještě potřeba dosáhnout). Dalším krokem je definování úkolů pro jednotlivé zaměstnance a informování o tom, co od nich organizace očekává a v neposlední řadě motivace zaměstnanců. Pomoc zaměstnanců při dosahování cílů organizace je pro ně samotné prospěšné a důležité. Pracovníci jsou pak mnohem více motivováni k výkonu.[100]

Základním prvkem řízení pracovního výkonu je písemná smlouva mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem, jejíž obsahem jsou náležitosti pracovního výkonu zaměstnance a nabývání potřebných schopností k tomuto pracovnímu výkonu.[101] Pracovní výkon zahrnuje i další prvky pracovního jednání – aktivitu při rozvoji vzdělání a schopností, jednání se spolupracovníky, jednání ve vztahu k cílům organizace i ve vztahu k veřejnosti,

[96] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 161
[97] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0. str. 69
[98] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1. str. 23
[99] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 203
[100] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. str. 141
[101] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 203

se kterou přichází během svého výkonu práce do styku. Řízení pracovního výkonu je spojeno i s odměňováním zaměstnanců. Dalo by se tedy říci, že postup při řízení pracovního výkonu je tento: sestavení pracovních úkolů zaměstnancům a hodnocení výsledků, odměňování za odvedenou práci, rozvoj vzdělání a kompetencí. [102] *„Specifikace cílů i prostředků v dohodách s pracovníky vytvářejí základní předpoklad pro objektivní a motivující hodnocení pracovníka.*“[103] Aby byl splněn cíl organizace, musí být splněny některé požadavky. Patří mezi ně časová přiměřenost, reálná dosažitelnost, náročnost a důležitost, možnost hodnocení, podpůrné metody – pravomoci, požadovaná způsobilost.[104]

Úkol personalistů je ovlivněn situací a organizací, jelikož v každé organizaci může být úkol personalistů trochu odlišný. Jejich postavení a autorita mají na vedoucí zaměstnance vliv, jelikož díky návrhům a doporučením personalisty může organizace fungovat efektivně. Personalisté by měli ovládat spoustu oborů – strategii, podnikavost, řízení, řízení změn, etiku, rozvoj, a jiné. Hlavním úkolem personalisty je vést pracovníky takovým směrem, který je co nejvíce přínosný pro rozvoj organizace, a tím zajišťuje, že budou mít zaměstnanci zásluhy na zvyšování efektivity a výkonu organizace.[105]

Role personalistů se liší podle potřeb organizace a podle podmínek, ve kterých pracují. Personalisté mohou působit jako stratégové, inovátoři, interní konzultanti nebo jako kouči, s tím je spojená i kladná a záporná stránka těchto rolí.[106] Mezi kladné stránky můžeme zařadit to, že personalista by měl být milý, empatický člověk, který je schopný nadhledu, tvořivý při hledání řešení problémů a musí umět dobře komunikovat. Personalista se dále musí umět orientovat v legislativě, musí mít odborné znalosti v oblastech personalistiky. Personalista také přispívá ke zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity. Jsou flexibilní a pomáhají ostatním zaměstnancům.[107] Personalista nemůže být člověk, který nerad komunikuje s lidmi nebo mu komunikace dělá problém. Nemůže to být ani člověk, který nemá sociální inteligenci. Špatný personalista může mít dopad i na zaměstnance. Například

[102] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 252
[103] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 255
[104] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 255
[105] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978–80–247–3269–5. str. 96
[106] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. str. 87
[107] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978–80–247–3269–5. str. 11

při výběrovém řízení (postoj personalisty a kladení otázek uchazečům mohou mít jak pozitivní, tak i negativní dopad). Všechny tyto zmíněné vlastnosti personalisty mohou mít vliv jak na řízení pracovního výkonu, ale i na celý chod organizace.

Na metody řízení pracovního výkonu má vliv styl vedoucího zaměstnance a jeho přístup k zaměstnancům. Buď je to autoritativní styl vedení zaměstnanců, který spočívá v tom, že jsou kroky a postupy pevně stanoveny a tím mají zaměstnanci jen minimální autonomii. Na druhé straně je demokratický, participativní styl vedení, který je přesným opakem stylu autoritativního. Zaměstnanci zde mají vysokou rozhodovací autonomii. Se zaměstnanci se jedná o krocích pracovní činnosti a jsou považováni za partnery při řešení problémů. V praxi jsou voleny většinou systémy, které jsou kombinací obou stylů vedení s větším podílem účasti zaměstnanců na řízení.[108]

Výsledkem procesu řízení pracovního výkonu je, že zaměstnanec je objektem řízení a jsou mu ukládány povinnosti, které musí řádně řešit.[109]

3.6.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je podstatnou činností, která poskytuje informace o výkonech, jednání a schopnostech jednotlivých zaměstnanců organizace. Tato činnost není významná jen pro organizaci, ale také pro zaměstnance, jelikož mu slouží jako zpětná vazba o jeho působení v organizaci. Cílem je zlepšit výkon zaměstnance.[110] Dalším cílem hodnocení je zjistit, do jaké míry zaměstnanec zvládá všechny požadavky, které s sebou nese jeho pracovní místo, a jak organizace může dále využít jeho schopnosti.[111]

Existují různé druhy hodnocení, může být průběžné ze strany vedoucího zaměstnance, který hodnotí zaměstnance během vykonávání stanovené práce. Tato průběžná kontrola je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným zaměstnancem a podřízenými. Dalším způsobem hodnocení je hodnocení systematické, které je pravidelné a standardizované. Pro systematické hodnocení je charakteristická plánovitost a systematičnost.

[108] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 254
[109] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 202
[110] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. str. 145
[111] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0. str. 54

Výsledkem hodnocení je zpracování dokumentů, které budou součástí osobního spisu zaměstnance a poslouží v budoucnu personálnímu oddělení.[112]

Hodnocení se zaměřuje buď na výsledky práce, nebo na chování pracovníka vně organizace. U chování pracovníka se zaměřujeme na jeho charakteristické vlastnosti, jako je píle, ochota, postoj při práci v organizaci, disciplinovanost, vstřícnost, schopnost spolupracovat s kolegy, iniciativnost, kritika, kvalita práce, vystupování, a jiné. Některé charakteristické vlastnosti mohou být obtížně změřitelné, a tak i obtížně hodnotitelné. S tím je spojené i obtížné nalezení způsobů ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance.[113]

3.7 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Odměňování je další významnou personální oblastí pro organizaci, ale i pro pracovníka. Odměňování je kompenzace za vykonanou práci.[114] Odměňování ale neznamená vždy jen mzdu nebo plat či jinou peněžní odměnu. Mezi zaměstnanecké výhody, mimo odměňování, řadíme i uznání, ocenění, úspěch, povýšení, ale i vzdělávání poskytované organizací.[115]

V sektoru veřejné správy a při odměňování jejích zaměstnanců se budeme bavit **o** platu. To vyplývá z § 109 odstavce 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který říká, že platem jsou odměňováni zaměstnanci státu, územních samosprávných celků, státních fondů, atd.[116]

3.7.1 Systém odměňování

„Systém odměňování je jedním z nástrojů personálního managementu, jejichž pomocí se prosazují firemní strategie a získávají se a stabilizují zaměstnanci.“[117] Odměna má i motivační charakter, lidé očekávají za dobře odvedenou práci odpovídající odměnu.[118]

[112] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 208
[113] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 209
[114] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. str. 160
[115] [115] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 283
[116] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 109
[117] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0. str. 60
[118] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0. str. 60

Platu se věnuje výše zmíněný zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen „zákoník práce“) i dále. Hovoří například o tom, že plat určuje zaměstnanci zaměstnavatel, není-li stanoveno jinak, a to dle tohoto zákona, souvisejících nařízení vlády či jiným způsobem. Zákoník práce dále vymezuje platové tarify. Věnuje se jim v § 123, kde hned první odstavec říká, že zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, kam je zařazen, není-li v zákoně stanoveno jinak. Další odstavec zmiňuje zařazení zaměstnance do platové třídy podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a v jeho mezích na něm požadovaných nejnáročnějších prací[119], dle nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě (dále jen „katalog prací“).[120] Zaměstnavatel zařadí vedoucího zaměstnance do platové třídy podle nejnáročnějších prací, jejichž výkon řídí nebo které sám vykonává. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platového stupně podle doby dosažené praxe, doby péče o dítě a případně doby výkonu vojenské základní (náhradní) služby nebo civilní služby. Poslední odstavec informuje, že platové tarify se stanoví v 16 platových třídách a v každé z nich v platových stupních.[121]

Plat je složen ze dvou složek – z nárokové a nenárokové části. Do nárokové části lze zařadit platový tarif, který je určen platovou třídou a platovým stupněm v platových tabulkách[122] - § 123 zákoníku práce a nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě[123]. Dále sem řadíme příplatek za vedení, který přísluší vedoucímu zaměstnanci, a to podle stupně řízení a náročnosti řídící práce. Příplatek za vedení náleží i zástupci vedoucího zaměstnance, který trvale zastupuje vedoucího zaměstnance v plném rozsahu jeho řídící činnosti.[124] Dále to je příplatek za noční práci – § 125 zákoníku práce a příplatek za práci v sobotu a v neděli - § 126 tamtéž. Do této části spadá i plat nebo náhradní volno za práci přesčas, o kterém hovoří § 127 zákoníku práce. Řadíme sem i příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí viz § 128 zákoníku práce[125], § 6 a § 7 nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.[126] Do této části patří i zvláštní příplatek – u zaměstnanců,

[119] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 123
[120] Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě
[121] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 123
[122] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 123
[123] Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
[124] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 124
[125] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
[126] Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí

kteří vykonávají práci podle míry neuropsychické zátěže nebo s jiným možným rizikem ohrožení zdraví nebo života - § 129 zákoníku práce, či příplatek za rozdělenou směnu - § 130 zákoníku práce.[127] Druhou částí je složka nenároková, do které můžeme zařadit osobní příplatek, jenž je vymezen v § 131 zákoníku práce, na jehož základě může zaměstnavatel poskytnout osobní příplatek zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo vykonává větší počet pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. V neposlední řadě sem řadíme i odměny za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. Za tento úkol může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu dle § 134 zákoníku práce nebo odměny dle § 224, odstavce 2 zákoníku práce - odměny při životních a pracovních výročích, za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech.[128]

3.7.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou důležitou složkou při motivaci zaměstnanců. Vedou zaměstnance nejen k lepším pracovním výkonům, ale i zlepšují podmínky zaměstnance ve vztahu k jeho osobnímu životu či rodině.[129]

Mezi zaměstnanecké výhody řadíme příspěvky na sociální zabezpečení, důchodové připojištění či příspěvek na úrazové pojištění.[130] Za další zaměstnanecké výhody považujeme sportovní benefity, a to jak ty aktivní, tak i pasivní. Pasivními benefity jsou slevy na vstupenky na sportovní akce a aktivními benefity mohou být například příspěvky na vstupy na různá sportoviště – sleva na vstup do bazénu, do posilovny apod.[131] Dále zvýhodněné stravování zaměstnanců, které vychází ze zákoníku práce, a to § 236, který informuje o podmínkách stravování zaměstnanců a výši finančního příspěvku zaměstnavatele na toto stravování.[132] Příspěvek na stravování může být formou stravenek či zřízením vlastního stravovacího zařízení. Další zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na přechodné ubytování mimo trvalé bydliště zaměstnance nebo i bezplatné využívání dopravních prostředků zaměstnavatele pro služební i soukromé účely, jehož náklady spojené s provozem vozidla jsou výdajem

[127] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
[128] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
[129] BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty* ... Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7. str. 191
[130] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 319
[131] BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty* ... Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7. str. 209
[132] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 236

zaměstnavatele. Mezi zaměstnanecké benefity můžeme zařadit i dovolenou nad rámec základní výměry či příspěvek na dovolenou, ale ne každý zaměstnavatel si toto může dovolit. Benefitem mohou být i odměny a dary.[133] O darech pojednává například i zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě, který ve svém § 77 uvádí, že v souvislosti s výkonem služby nelze přijímat dary nebo jiné výhody v hodnotě přesahující částku 300 Kč.[134]

Systém odměňování je jeden z klíčových nástrojů managementu lidských zdrojů. Jejich cílem je rozvoj organizace, zapůsobit na zaměstnance a udržet si je výhodami a ostatními benefity.[135]

3.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Aby si zaměstnanec udržel svou pracovní pozici, musí si stále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Je to zapříčiněno i tím, že požadavky na znalosti a dovednosti na zaměstnance se neustále mění. Vzdělání a rozvoj pracovních schopností a znalostí se pomalu stává celoživotním procesem. Zaměstnanci tedy musí být flexibilní, díky čemuž jsou připraveni na změnu v organizaci, ale také tuto změnu podporují.[136] Koubek dále uvádí, že péče o formování pracovních schopností pracovníku dané organizace se stává nejdůležitějším úkolem personální práce.[137]

Cílem vzdělávání zaměstnanců je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců, což přispívá jak ke zlepšení jejich osobního pracovního výkonu, tak i ke zlepšení výkonu celé organizace. Vzdělávání je vědomý a plánovaný prostředek, díky kterému zaměstnanci dané organizace získávají znalosti, schopnosti či dovednosti. Mezi nejběžnější formy vzdělání řadíme rekvalifikaci a doškolování. Rekvalifikace, nebo též přeškolování, je získávání nových schopností, znalostí, zkušeností, díky kterým může zaměstnanec vykonávat práci na jiném místě, než je jeho současné pracovní místo. Doškolování je přizpůsobování, popř., nabytí nových znalostí, které požaduje pracovní místo.[138]

---

[133] BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty* ... Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7. str. 211-223
[134] Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě, § 77
[135] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 319
[136] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 252
[137] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 252
[138] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 286

3.8.1 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání rozlišujeme dle toho, kde se využívají – máme metody používané na pracovišti a mimo pracoviště. Mezi metody používané na pracovišti řadíme:

instruktáž při výkonu práce - nejjednodušší způsob, který je využívám při nástupu nového pracovníka, kdy nadřízený předvede novému zaměstnanci postup při výkonu práce, tato metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří dobré pracovní podmínky mezi zaměstnanci, bývá zpravidla jednorázovou činností,

coaching – oproti instruktáži, která bývá jednorázová, je coaching dlouhodobým vysvětlováním, instruováním a následnou kontrolou nad výkonem pracovníka, nevýhodou této metody může být výkon práce zaměstnance pod tlakem pracovních úkolů,

mentoring – je podobný coachingu, klíčovým principem je vybrání si mentora, který zaměstnance vede, radí mu, usměrňuje ho a celkově mu pomáhá, nevýhodou této metody může být mimo jiné špatná volba mentora,

asistování – je často používaná metoda formování pracovních schopností zaměstnance, kdy je pracovník s dostačujícím vzděláním a schopnostmi přiřazen jako pomocník ke zkušenému zaměstnanci, kterému pomáhá s plněním jeho úkolů a tím se učí pracovním postupům a podílí se na práci, díky tomu je s postupem času schopen vykonávat danou práci samostatně,

pověření úkolem – je závěrečnou činností asistování, kdy dochází k situaci, že zaměstnanec je pověřen splnit daný úkol sám, jeho práce je stále sledována, nevýhodou je chybné splnění úkolu, jelikož je nemožné zachytit každou činnost plnění pouhým pozorováním,

pracovní porady – jsou velmi vhodnou metodou, jelikož při poradách dochází k seznámení pracovníků se vzniklými problémy, nevýhodou může být časové umístění porady.[139]

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště řadíme:

přednášky – jsou založené hlavně na rychlosti a množství předaných informací, přednášky mohou být spojeny s diskuzí,

[139] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 265-269

demonstrování – praktické a názorné vyučování, kdy dochází ke zprostředkování znalostí názorným způsobem, např. využitím audiotechniky, projekcí,

případová studie – patří mezi oblíbené metody vzdělávání, používá se převážně pro vzdělávání manažerů, podstatou je vylíčení smyšleného případu a na účastnících je, aby demonstrovali, jak by danou situaci vyřešili v praxi[140],

e-learning – je nejnovější z metod a je poměrně často využívaná, nejenže snižuje náklady organizaci při vzdělávání, ale i čas, který by zaměstnanec případně strávil na přednášce (e-learningové vzdělávání je formou samostudia pomocí počítače, kde si zaměstnanec nastuduje samostatně danou problematiku a následně odpovídá na otázky či vyplňuje testy).[141]

3.8.2 Vzdělávání zaměstnanců v územních samosprávách a zaměstnanců pracujících v organizacích státní správy

Vzdělávání zaměstnanců územně samosprávních celků se řídí zákonem č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků. Vzdělávání úředníků dle tohoto zákona je vymezeno v jeho hlavě IV. Zákon dále ve svém § 18 rozlišuje tři základní druhy vzdělávání a to: vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání a zvláštní odborné způsobilosti.[142]

Vstupní vzdělávání zahrnuje znalosti základů veřejné správy – hlavně obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku. Dále základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka. Do vstupního vzdělávání dále řadíme i znalosti základů užívání informačních technologií a základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení. Ze vstupního vzdělávání vyplývají pro úředníka i různé povinnosti – např. ukončení vstupní vzdělávání nejdéle do 3 měsíců, po ukončení vstupního vzdělávání zaměstnanec dostane osvědčení osvědčením vydané vzdělávací institucí.[143]

Průběžné vzdělávání je upraveno v § 20 zákona č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků. Mezi průběžné vzdělávání zařazujeme prohlubující,

[140] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 270-271
[141] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8. str. 194-196
[142] Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků, § 1, § 18
[143] Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků, § 19

aktualizační a specializační vzdělávání úředníků, které je zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku (včetně získávání a zdokonalování jazykových znalostí). Povinností úředníka je zúčastnit se tohoto kurzu, z něhož stejně jako u vstupního vzdělávání obdrží osvědčení.[144]

Posledním druhem vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je zvláštní odborná způsobilost. Podrobněji se jí věnuje § 21 výše zmíněného zákona, který říká, že zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. Zvláštní odborná způsobilost se skládá z obecné a zvláštní části. Do obecné části zařazujeme znalosti základů veřejné správy, činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení a samozřejmě i schopnost aplikovat tyto znalosti v praxi. A do zvláštní části zkoušky řadíme například znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a stejně tak schopnost jej aplikovat. Samotná zkouška se pak skládá z písemné a ústní části a je vykonávána před zkušební komisí.[145]

Poměr zaměstnanců ve státní správě upravuje zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě. Vzdělávání státních zaměstnanců se věnuje hlava IV, přesněji § 107 - 111. Stejně jako u zaměstnanců územních samosprávných celků, tak i zde je povinnost zdokonalování svého vzdělání. Do prohlubování vzdělání lze zařadit vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání. Zdokonalování vzdělání státního zaměstnance se dále zaměřuje i na jeho další odborný růst v jím vykonávaném oboru služby, s čímž souvisí i zdokonalování nebo získávání jazykových znalostí.[146]

Mezi další způsob vzdělávání státních zaměstnanců řadíme i úřednickou zkoušku. Pojednává o ní § 35 zákona č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě, který zde stanovuje povinnost vykonání této zkoušky.[147]

[144] Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků, § 20
[145] Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků, § 21, § 23, § 24
[146] Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě, § 107 - 111
[147] Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě, § 35

Na závěr můžeme říct, že vzdělávání pracovníků je velmi důležitou personální činností, do které řadíme přizpůsobování schopností pracovníků, z důvodu udržení si svého pracovního místa, rozšiřování pracovních schopností či formování pracovníka.[148]

3.9 Ukončení pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru také patří mezi klíčové činnosti personálního oddělení. Je to proces, kterým je ukončen zaměstnanecký poměr – buďto dobrovolně (pokud zaměstnanec odchází do jiné organizace či ukončuje svoji kariéru), nebo nedobrovolně (např. z důvodu nadbytečnosti, ale i ze závažnějších důvodů).[149]

Tato činnost bývá pro personalisty činností nepříjemnou a stresující. Dalo by se říct, že personalista jedná v rozporu se svými předchozími rozhodnutími, jelikož v dřívější době vynaložil úsilí při získávání, výběru, přijímání, rozvoji či adaptaci zaměstnance a nyní nastává uvolnění zaměstnance z jeho pracovní pozice, při které hraje personalista negativní roli. Personalista rozhoduje o snižování počtu zaměstnanců v organizaci, ale nemůže ovlivnit nadbytečnost či jiné příčiny propuštění. Tomuto jevu nemůže personalista nijak zamezit, ale může zmírnit problémy a traumata propouštěného zaměstnance. [150]

Skončení pracovního poměru je upraveno v hlavě IV zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.[151] Způsoby ukončení pracovního poměru jsou vymezeny následujícím výčtem: dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením a zrušením ve zkušební době. Zákoník dále upravuje i ukončení pracovního poměru cizince nebo fyzické osoby bez státní příslušnosti [152]

3.9.1 Rozvázání pracovního poměru dohodou

Dohodou lze rozvázat pracovní poměr, dohodnou-li se zaměstnavatel a zaměstnanec, pracovní poměr končí sjednaným dnem. Tato dohoda musí být vždy písemná.[153]

[148] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0. str. 45
[149] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0. str. 91
[150] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0. str. 91
[151] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
[152] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 48
[153] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 49

3.9.2 Rozvázání pracovního poměru výpovědí

Výpověď může zaměstnavatel dát jen z důvodů, které upravuje zákoník práce (ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část, přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část, stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů – dále v § 52 zákoníku práce). Zaměstnanec může dát zaměstnavateli výpověď z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu. Byla-li podána výpověď, skončí pracovní poměr uplynutím výpovědní doby. Výpovědní doba činí nejméně 2 měsíce. Zákoník práce stanovuje i za jakých podmínek nelze zaměstnance propustit [154]

3.9.3 Rozvázání pracovního poměru okamžitým zrušením

Dalším způsobem skončení pracovního poměru je okamžité zrušení pracovního poměru. Okamžitě zrušit pracovní poměr můžou obě strany, a to jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel. [155]

Okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem je možné, pokud byl zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok, nebo byl-li odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo také pokud zaměstnanec porušil některou z povinností, které vyplývají z právních předpisů zvlášť hrubým způsobem. Zákon dále stanovuje, kdy nelze okamžitě zrušit pracovní poměr. A to v případě jedná-li se o těhotnou zaměstnankyni, zaměstnankyní na mateřské dovolené, zaměstnance nebo zaměstnankyni, kteří čerpají rodičovskou dovolenou.[156]

Právo okamžitého zrušení pracovního poměru má i zaměstnanec. Jedná se o případy, kdy dle lékařského posudku nemůže dále vykonávat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil v době 15 dnů ode dne předložení tohoto posudku výkon jiné, pro něho vhodné práce. Dalším důvodem je nevyplacení platu do 15 dnů po uplynutí období splatnosti. Zaměstnanci, který rozvázal pracovní poměr okamžitým zrušením, přísluší od zaměstnavatele náhrada platu ve výši průměrného výdělku za dobu, která odpovídá délce výpovědní doby.[157]

[154] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 50, § 51, § 53
[155] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 55, § 56
[156] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 55
[157] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 56

K problematice ukončení pracovního poměru se váže velké množství judikatury. Například z oblasti rozvázání pracovního poměru okamžitým zrušením je judikát spisové značky 21 Cdo 2005/2014, kdy zaměstnanec byl u zaměstnavatele zaměstnán na vedoucí pozici klubu, než jeho pracovní poměr skončil okamžitým zrušením. Hlavní důvod k tomuto opatření spočíval (kromě jiného) v tom, že zaměstnanec porušil povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvlášť hrubým způsobem tím, že při pohovoru (přijímacím řízení) i během průběhu výkonu práce nesdělil a zatajil zaměstnavateli důležité informace, včetně osobních, které jsou svou povahou a s ohledem na pracovní pozici, kterou zastává, zásadními. A tak zaměstnavatel uvedl, že smlouvu proto uzavřel omylem, to by bylo důvodem její neplatnosti. Zaměstnanec sice již v minulosti odsouzen byl, ale v době výběrového řízení se to ve výpisu rejstříku trestů nezobrazilo. Nejvyšší soud se stejně jako soudy obecné přiklonil na stranu zaměstnance. Dřívější odsouzení by mohlo znepříjemňovat zaměstnanci profesní i soukromý život, proto se zahlazená odsouzení nezobrazují v trestním rejstříku a uchazeč je ani nemusí zmiňovat při přijímacím pohovoru. Z toho také plyne, že zaměstnanec nemohl svým jednáním zaměstnavatele uvést v omyl a pracovní smlouva tedy nebyla z tohoto důvodu neplatná.[158]

3.9.4 Rozvázání pracovního poměru zrušením ve zkušební době

Rozvázat pracovní poměr ve zkušební době může zaměstnavatel i zaměstnanec z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu.[159]

3.9.5 Hromadné propouštění

Hromadnému propouštění se zákoník práce věnuje v § 62 - 64, jedná se o institut skončení pracovních poměrů v období 30 kalendářních dnů na základě výpovědí daných zaměstnavatelem z důvodů: ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část, přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část, stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu. O hromadné propuštění se jedná, když během 30 dnů dostane výpověď:

a) 10 zaměstnanců z firmy zaměstnávající od 20 do 100 lidí,
b) 10 % zaměstnanců z firmy o 101 až 300 lidech,

[158] Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 21.5.2015, čj. 21 Cdo 2005/2014
[159] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 66

c) 30 zaměstnanců ze společnosti, která zaměstnává alespoň 300 lidí.

Zaměstnavatel je povinen, nejpozději 30 dnů před dáním výpovědí jednotlivým zaměstnancům, písemně informovat odborovou organizaci a radu zaměstnanců. Dále musí zaměstnavatel uvést důvody hromadného propouštění, počet zaměstnanců, kteří mají být propuštěni, dobu, v níž se má hromadné propouštění uskutečnit. Pracovní poměr hromadně propouštěného zaměstnance skončí výpovědí nejdříve po uplynutí třiceti po sobě jdoucích dnů od doručení písemné zprávy zaměstnavatele krajské pobočce Úřadu práce příslušné podle místa činnosti zaměstnavatele.[160]

[160] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 52, § 62 - 64

PRAKTICKÁ ČÁST

Základní údaje

Pro účely praktické části bakalářské práce jsem zvolila dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na cílovou skupinu vedoucích personalistů úřadů obcí s rozšířenou působností (dále jen „ORP“) Plzeňského kraje. V listopadu roku 2017 byly prostřednictvím odborů školství ORP rozeslány dotazníky na všechna personální oddělení ORP Plzeňského kraje (15 správních obvodů ORP). V případě, že úřad nemá zřízené samostatné personální oddělení, dotazník směřoval k zaměstnancům, kteří mají personalistiku v náplni práce (dále jen „personalista“). Cílovou skupinou tedy bylo 15 zaměstnanců personalistů z ORP Plzeňského kraje. Dotazník byl anonymní a dobrovolný. Celkem se mi vrátilo 9 vyplněných dotazníků, což představuje 60% návratnost dotazníků. Ze zpracování nemusel být ani jeden vyřazen pro formální nedostatky či neúplnost.

Charakteristika ORP Plzeňského kraje

Od 1. 1. 2003 byla na základě zákona č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, Česká republika nově administrativně rozdělena do 205 správních obvodů obcí s rozšířenou působností.[161] Vyhláškou Ministerstva vnitra č. 388/2002 Sb. byly stanoveny správní obvody obcí s pověřeným obecním úřadem a správní obvody obcí s rozšířenou působností.[162] Po ukončení činnosti okresních úřadů (k 31. 12. 2002) byla významná část jejich kompetencí přenesena na obce s rozšířenou působností. Plzeňský kraj byl rozdělen do 15 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a do nich spadajících 35 správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem. Mezi obce s rozšířenou působností patří: Blovice, Domažlice, Horažďovice, Horšovský Týn, Klatovy, Kralovice, Nepomuk, Nýřany, Plzeň, Přeštice, Rokycany, Stod, Stříbro, Sušice a Tachov.[163]

Pilotní výzkum

Před rozesláním hlavního výzkumného dotazníku byl zrealizován pilotní výzkum, díky kterému jsem lépe zformulovala otázky z dotazníkového šetření. Zúčastnili se ho celkem 2 respondenti, zaměstnanci z příslušných odborů ORP Plzeňského kraje. Dle otázek připravených v dotazníku bylo zjišťováno, zda respondenti dokážou odpovědět na položené

[161] Zákon č. 314/2002 Sb., zákon o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností
[162] Vyhláška č. 388/2002 Sb., vyhláška Ministerstva vnitra o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností
[163] Zákon č. 314/2002 Sb., zákon o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností

otázky, zda respondenti rozumí všem otázkám, je-li jejich formulace srozumitelná. Po vyhodnocení pilotního výzkumu byly dvě otázky přeformulovány. Všem ostatním otázkám respondenti rozuměli a na položené otázky dokázali jasně odpovědět.

Cíl výzkumu

Cílem výzkumného šetření je zhodnocení významu a fungování personálního oddělení v organizacích veřejné správy, konkrétně v obcích s rozšířenou působností v Plzeňském kraji.

V teoretické části je důkladně popsáno, jakým způsobem by mělo být personální řízení zajištěno s použitím názorů odborníků v oblasti personalistiky. Hlavním úkolem výzkumného šetření je zjistit, zda v oblasti veřejné správy funguje personální řízení a zahrnuje všechny jeho oblasti (tzn. plánování, získávání a výběr zaměstnanců, jejich adaptace, motivace a řízení, odměňování, další vzdělávání a ukončení).

Cílem výzkumného šetření byla komparace výsledků z dotazníku s tím, jak by to ve skutečnosti mělo vypadat. Touto skutečností jsem se již zabývala ve většině teoretické části, přesněji v kapitole 3. Činnosti personálního oddělení.

Zadání dotazníku, znění jednotlivých otázek se stručným komentářem a vyhodnocení výsledků šetření

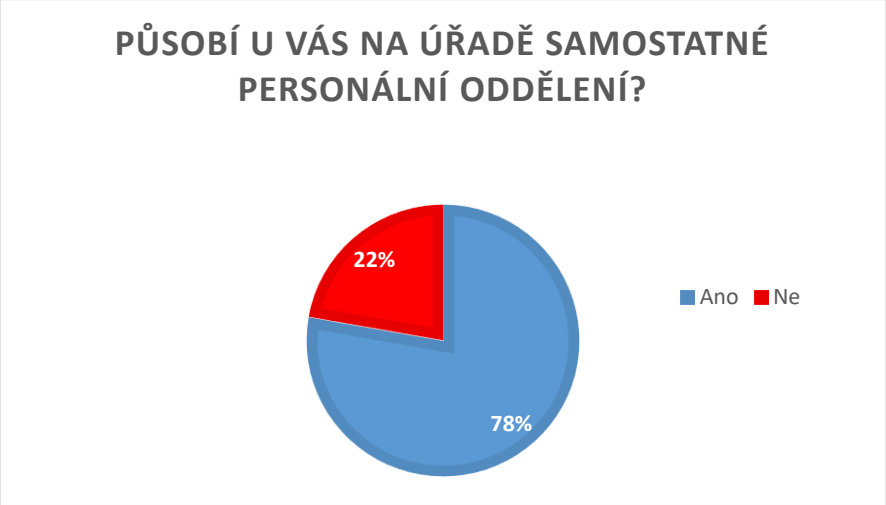
Jak je výše zmíněno, dotazník byl rozeslán 15 ORP, včetně Magistrátu města Plzně. Na všechny níže uvedené otázky odpovídala skupina personalistů ORP Plzeňského kraje. Z celkového počtu 10 otázek jsou 3 otázky s otevřenou odpovědí. U zbývajících 7 otázek vybírali respondenti z možností: ANO, NE.

Celý text dotazníku je uveden v příloze č. 1 (vzor dotazníku). Výsledky šetření jsou zpracovány v následujících tabulkách a grafech v členění odpovídajícím zadání otázek.

Otázka č. 1

Znění otázky: Působí u Vás na úřadě samostatné personální oddělení?

Cílem otázky bylo zjištění, zda vůbec na obecních úřadech s rozšířenou působností funguje samostatné personální oddělení. A jakým způsobem je tato důležitá činnost fungování každé organizace zajištěna?



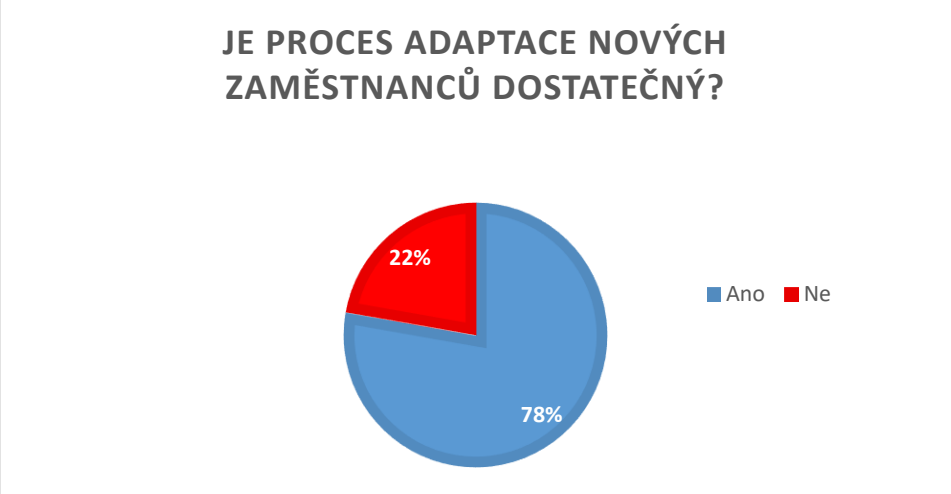
Graf č. 1 - samostatné personální oddělení (vlastní zpracování, dotazník)

Otázka č. 1 je otázkou stěžejní. Na jejím základě odpovídali personalisté oslovených ORP Plzeňského kraje, zda v jejich úřadě funguje samostatné personální oddělení nebo tato činnost spadá pod jiné odbory či oddělení. Na 7 úřadech (78 %) funguje samostatné personální oddělení. Pouze 2 personalisté odpověděli, že jejich personální práce spadají pod agendu jiného odboru.

Otázka č. 2

Znění otázky: Je proces adaptace nových zaměstnanců dostatečný?

V této otázce respondenti odpovídali, zda jsou spokojeni s adaptací nově přijatých zaměstnanců.



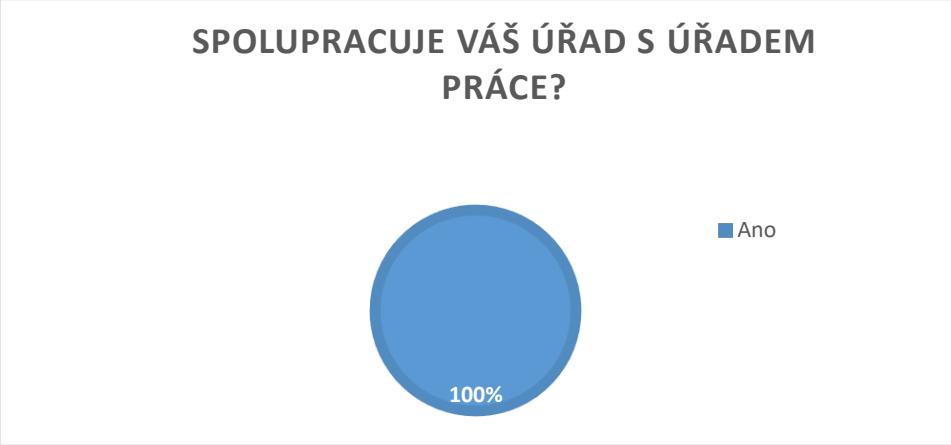
Graf č. 2 - adaptace nových zaměstnanců (vlastní zpracování, dotazník)

Většina dotazovaných personalistů se domnívá, že proces adaptace nových zaměstnanců je dostatečný (celkem 78 %). Jen 22 % respondentů považuje proces adaptace za nedostatečný.

Otázka č. 3

Znění otázky: Spolupracuje Váš úřad s úřadem práce?

Otázka zjišťovala, na jaké úrovni či zda vůbec funguje spolupráce úřadu s úřadem práce v oblasti získávání nových zaměstnanců.



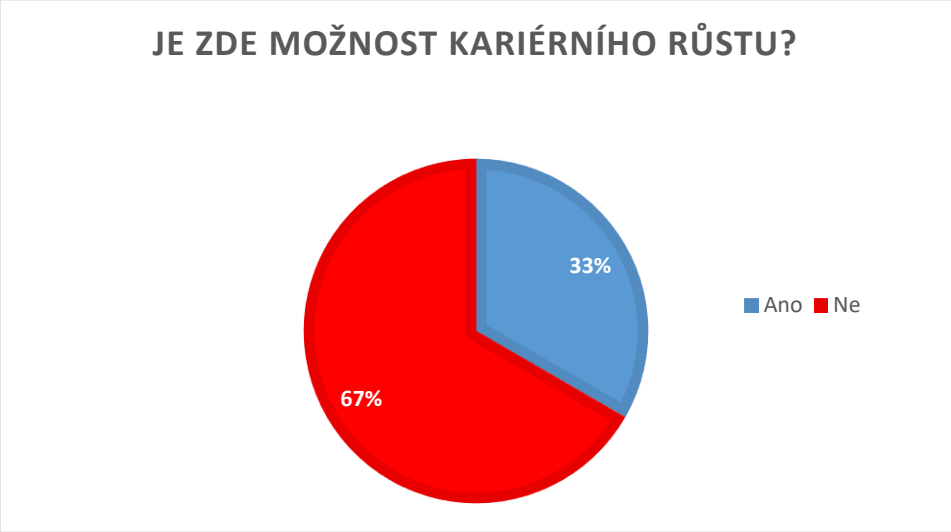
Graf č. 3 - spolupráce s úřadem práce (vlastní zpracování, dotazník)

V této otázce došlo k jednoznačné shodě všech dotazovaných. 100 % odpovědí ANO dokazuje, že spolupráce s úřadem práce funguje.

Otázka č. 4

Znění otázky: Je zde možnost kariérního růstu?

Cílem otázky bylo zjištění možnosti dalšího kariérního růstu zaměstnanců úřadů.



Graf č. 4 - kariérní růst (vlastní zpracování, dotazník)

Pouze 33 % personalistů z oslovených ORP Plzeňského kraje se domnívá, že zaměstnanci úřadu mají možnost kariérního růstu. Většina (67 %) se shoduje, že možnost dalšího rozvoje je nedostatečná.

Otázka č. 5

Znění otázky: Funguje u Vás odborová organizace?

V této otázce respondenti odpovídali, zda u jejich zaměstnavatele funguje odborová organizace, která je oprávněna (dle zákoníku práce) jednat v pracovněprávních vztazích zaměstnanců.

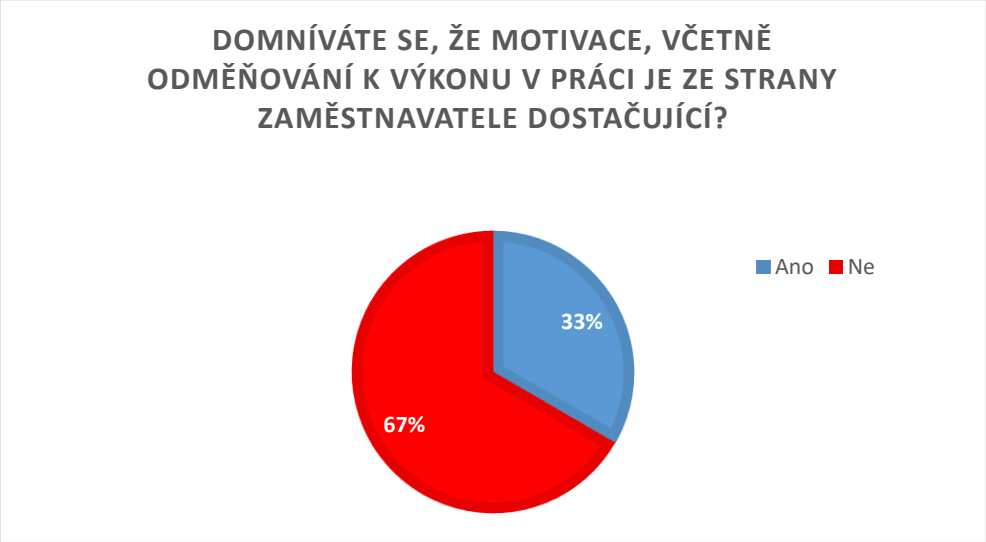
Graf č. 5 - odborová organizace (vlastní zpracování, dotazník)

Z odpovědí bylo zjištěno, že u 44 % úřadů funguje odborová organizace a u 56 % odbory nefungují.

Otázka č. 6

Znění otázky: Domníváte se, že motivace, včetně odměňování k výkonu v práci je ze strany zaměstnavatele dostačující?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se dotazovaní personalisté domnívají, že motivace k práci je ze strany zaměstnavatele dostatečná.



Graf č. 6 - motivace zaměstnanců (vlastní zpracování, dotazník)

Z výše uvedených odpovědí zpracovaných do grafu je zřejmé, že motivace k výkonu v práci a s tím i související odměňování není dostatečné. Pouze 3 respondenti se shodli, že motivace a odměňování zaměstnanců je dostačující. Většina dotazovaných (6 respondentů) se domnívá, že motivace i odměňování nejsou v dostatečné výši.

Otevřené otázky (otázka č. 7, 8, 9)

Otázka č. 7

Znění otázky: Jakým způsobem zaměstnavatel podporuje zaměstnance při doplnění vzdělání? Váže je pak smluvně?

Tato otázka zjišťovala způsoby, metody a formy podpory rozvoje či dalšího vzdělávání zaměstnanců. Pokud ano, jaké jsou další kroky úřadu k vazbě zaměstnance.

Z 9 odpovědí se 8 personalistů shodlo na časově prodlouženém trvání pracovního poměru u zaměstnanců, kteří si doplňují potřebné vzdělání studiem na vysoké škole.

Další vzdělávání podporují všechny ORP Plzeňského kraje, u několika odpovědí byla zmínka o zpětném proplácení nákladů na školení. Jeden z respondentů uvedl, že dochází k smluvnímu prodloužení pracovního poměru i u složení zkoušky odborné způsobilosti. Pouze jedna odpověď z anonymního dotazníku byla negativní. Tento respondent uvedl, že zaměstnavatel vzdělání nepodporuje.

Otázka č. 8

Znění otázky: Jak často dochází k reorganizaci pracovních míst? A proč? (ze strany zřizovatele, z důvodu legislativních změn, apod.)

Otázka zjišťovala, jak velká je reorganizace, případně fluktuace, pracovních míst. A z jaké příčiny?

I v této otevřené otázce se personalisté shodli. Většina uvedla, že k reorganizaci dochází zřídka. Převážně při odchodu do starobního důchodu či na mateřskou dovolenou, v ostatních případech výjimečně. Pouze jeden respondent uvedl, že ke změně dochází někdy i po výsledcích komunálních voleb.

Otázka č. 9

Znění otázky: Zjišťuje zaměstnavatel spokojenost a výkonnost zaměstnanců úřadu?

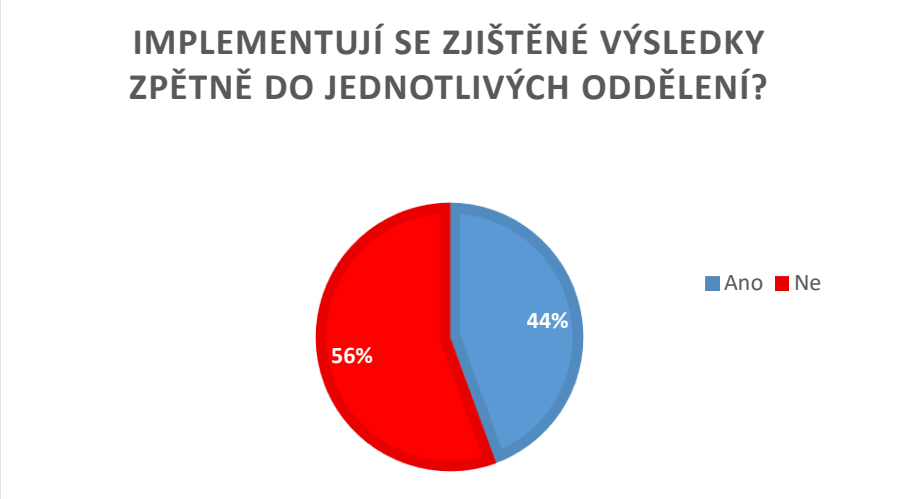
Záměrem této otázky bylo zjištění, zdali zaměstnavatel sleduje spokojenost a výkonnost zaměstnanců, popřípadě jakým způsobem.

Na tuto otázku odpovědělo shodně 5 personalistů, že neví, zda zaměstnavatel zjišťuje či hodnotí spokojenost a výkonnost. Dva respondenti se shodují, že zaměstnavatel hodnotí zaměstnance po ukončení zkušební doby a provádí průběžné hodnocení zaměstnanců, které je 1x za 2 roky – tím zjišťuje výkonnost. Další respondenti se také shodují na tom, že pracovní výkon hodnotí vedoucí odboru na základě úrovně kvality předávaných dokumentů, včasné a bezproblémové práce a dále pak přístupu k zákazníkům, tzn. obyvatel spádového obvodu úřadu. Respondenti se shodli, že vedoucí odborů ve většině případů sami řeší otázky týkající se spokojenosti či problémů s podřízenými.

Otázka č. 10

Znění otázky: Implementují se zjištěné výsledky zpětně do jednotlivých oddělení?

Cílem této otázky bylo zjištění, zda se dotazovaní respondenti domnívají, že dochází k implementaci zjištěných výsledků do jednotlivých oddělení, případně odborů úřadu.



Graf č. 7 - implementace výsledků (vlastní zpracování, dotazník)

Výsledek a celkové zhodnocení praktické části

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, zda teoretické informace o systému fungování personálního řízení a všech s tím souvisejících oblastí personalistiky tzn. plánování, získávání a výběr zaměstnanců, jejich adaptace, motivace a řízení, odměňování, další vzdělávání a ukončení, které byly popsány v teoretické části, lze porovnat s fungováním v praxi, ve vybraných organizacích veřejné správy, konkrétně u 9 ORP Plzeňského kraje.

Výzkum prokázal, že personalisté těchto úřadů opravdu v praxi realizují hlavní oblasti personálního řízení. Dokonce u většiny ORP funguje samostatné personální oddělení (graf č. 1). Také spolupráce s úřadem práce je u všech úřadů příkladná, všichni dotázaní úředníci potvrdili, že spolupracují s úřadem práce, tzn., že plánování, získávání i výběr zaměstnanců probíhá ve spolupráci s odborníky úřadu práce. Rovněž proces adaptace nově přijatých zaměstnanců považují personalisté za dostatečný (78 % považuje proces za dostatečný). Zatímco v oblasti motivace výkonu v práci a odměňování je zřejmé, že zde by měly úřady zdokonalit svoji strategii a na tuto oblast se zaměřit. Většina dotázaných respondentů (67 %) považuje motivaci a odměňování za nedostatečné. Odměňování samozřejmě souvisí s legislativními nařízeními, kde nelze ovlivnit platový tarif, pouze osobní

ohodnocení a odměny za splněný úkol, což je často také zřejmě nedostatečné a záleží na výši finančních prostředků, kterými úřad disponuje.[164] [165] Rovněž možnost dalšího kariérního růstu je oblastí, která na úřadech není hodnocena příliš kladně. Většina dotazovaných personalistů (67 %) se domnívá, že postup v kariéře na úřadě není možný. Zřejmě to souvisí i s potřebnou kvalifikací na konkrétní pracovní místo. Pokud si konkrétní zaměstnanec nedoplní vzdělání, které zaručuje pracovní postup, je šance velmi nízká. I tato oblast je limitována zákonnými předpisy, které k vedoucím funkcím požadují pouze vysokoškolské vzdělání. Na oblast kariérního růstu navazuje otázka zjišťující možnosti zaměstnanců úřadu při doplnění vzdělání, která je u organizací veřejné správy také částečně stanovena zákonem[166], ze kterého je zřejmé, že mezi úkoly personalisty patří zpracování plánu dalšího vzdělávání a jeho následná kontrola. Smluvní zavázání zaměstnanců při doplnění vzdělání je na rozhodnutí vedení úřadu a většinou je i využito. Oblast personálního řízení, která zahrnuje ukončení pracovního poměru je ve veřejné správě poměrně sociálně pevná. K ukončení pracovního poměru dochází nejčastěji z důvodu odchodu do starobního důchodu. S odchody do důchodu je spojená i reorganizace pracovních míst, kterou mohou právě i odchody do důchodu zapříčinit. Na většině úřadů ale reorganizace není běžnou záležitostí. Nastává ve většině případů z důvodu legislativních změn, popř. spojení jednoho oddělení s oddělením jiným.

Pokud by toto šetření bylo uskutečněno v soukromém sektoru, výsledky by byly zřejmě odlišné. Rozdíly bychom mohli spatřovat například v kariérním růstu, který jak vyplývá z dotazníkového šetření, v sektoru veřejné správy je minimální. Naopak v soukromé sféře je kariérní růst více dosažitelnou záležitostí. Na druhou stranu záležitosti týkající se sociálních jistot a ukončení pracovního poměru jsou pro zaměstnance veřejné správy příznivější.

[164] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
[165] Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě
[166] Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků

Závěr

Stěžejním tématem této bakalářské práce bylo souhrnné zhodnocení činnosti personálního oddělení ve veřejné správě. Personální oddělení je nedílnou součástí každé fungující organizace, jelikož se podílí na chodu celé organizace, její efektivnosti či výkonnosti.

V prvé řadě je jasné, že organizace by nemohla fungovat bez kvalitních zdrojů. Nejdůležitější složkou celé organizace jsou lidské zdroje, tedy zaměstnanci. Právě oni zajišťují správný chod organizace. Abychom měli tento vhodný lidský zdroj, jsou důležité fáze, které mu předchází – získávání, výběr a adaptace nových zaměstnanců. Tyto činnosti můžeme označit za klíčové. Získávání je složitý proces, jehož cílem je najít uchazeče, kteří mají vhodné předpoklady pro dané pracovní místo. Na získávání navazuje výběr zaměstnanců. Účelem této činnosti je vybrat mezi uchazeči na volné pracovní místo ty, kteří budou pracovat produktivně a budou své úkoly plnit nejen co nejlépe, ale i včas.

S pracovním místem souvisí i motivace k výkonu a s tím spojené odměňování, hodnocení či rozvoj zaměstnance. Motivací zaměstnance je jednání, které ho vede k lepším výsledkům nebo rozvoji.

Odměňování zaměstnanců veřejné správy je stanoveno jasně, a to dle platového výměru. Avšak dobře motivovaný a schopný zaměstnanec může mít vedle svého platu, osobní ohodnocení či bonusy.

Na základě teoretické části, která zhodnocuje všechny činnosti personálního oddělení, mohla vzniknout část praktická, která je zaměřená na organizaci a funkčnost činností personálních oddělení obcí s rozšířenou působností v Plzeňském kraji.

Tato práce by mohla být přínosným materiálem pro obecní úřady a jejich vedení. Vedoucí zaměstnanci ve spolupráci s personalistou mohou v této bakalářské práci najít vhodný materiál k zamyšlení se a k případnému posunu při řízení úřadu.

Resumé

The main objective of bachelor thesis is to summarize the activity of the human resources department in public administration. A human resources department is very important for every organization because it participates in course of organization, its effectivity and performance.

No organization could operate properly without human resources department. Employees are the most important part of every organization. Thanks to them the organization can operate properly. We need to fulfill phases to get reliable employees. These phases consist of selection and adaptation of new employees.

Every job is connected with rewarding for the completed work and motivation. Also, the growth of employees is very important. Motivation is negotiation which leads to better performance.

The practical part develops thanks to the theoretical part. The practical part is focused on organization and function of human resources department of municipality with extended competence in Pilsen region.

This scientific work could be beneficial for the municipal authority. Leader workers could find eligible material to improve their work in this bachelor thesis.

Seznam použitých zdrojů

Literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty ...* Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9

GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0

HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-86-3

HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 3., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-459-6

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978–80–247–3269–5

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. str. 13. ISBN 978-80-7261-168-3

MATES, Pavel a Miloš MATULA. *Kapitoly z dějin a teorie veřejné správy*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-753-3

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-x

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x

Právní předpisy:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

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

Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě

Zákon č. 314/2002 Sb., zákon o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností

Zákon č. 150/2002 Sb., soudní řád správní

Zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy

Vyhláška č. 388/2002 Sb., o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě

Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Rozsudek Nejvyššího soudu ze dne 21.5.2015, čj. 21 Cdo 2005/2014

Internetové zdroje:

Příručka pro personální a platovou agendu. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Odbor 62, 2015 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB075

Seznam použitých zkratek

ORP	obec s rozšířenou působností
Zákoník práce	Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
Katalog prací	Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě

Seznam grafů

Graf č. 1 - samostatné personální oddělení 41
Graf č. 2 - adaptace nových zaměstnanců 42
Graf č. 3 - spolupráce s úřadem práce 42
Graf č. 4 - kariérní růst 43
Graf č. 5 - odborová organizace 44
Graf č. 6 - motivace zaměstnanců 45
Graf č. 7 - implementace výsledků 47

Přílohy

Příloha č. 1 – vzor dotazníku

Dotazník:

Otázka č. 1: Působí u Vás na úřadě samostatné personální oddělení?

Otázka č. 2: Je proces adaptace nových zaměstnanců dostatečný?

Otázka č. 3: Spolupracuje Váš úřad s úřadem práce?

Otázka č. 4: Je zde možnost kariérního růstu?

Otázka č. 5: Funguje u Vás odborová organizace?

Otázka č. 6: Domníváte se, že motivace, včetně odměňování k výkonu v práci je ze strany zaměstnavatele dostačující?

Otázka č. 7: Znění otázky: Jakým způsobem zaměstnavatel podporuje zaměstnance při doplnění vzdělání? Váže je pak smluvně?

Otázka č. 8: Jak často dochází k reorganizaci pracovních míst? A proč? (ze strany zřizovatele, z důvodu legislativních změn, apod.)

Otázka č. 9: Zjišťuje zaměstnavatel spokojenost a výkonnost zaměstnanců úřadu?

Otázka č. 10: Implementují se zjištění výsledky zpětně do jednotlivých oddělení?