

**Západočeská univerzita v Plzni**

FAKULTA PRÁVNICKÁ

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě**

Předkládá: Marek Mašát

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

## **ANOTACE**

Bakalářská práce je zaměřena na popis hlavních činností vykonávaných personálním oddělením ve veřejné správě. Zároveň se ve svém úvodu věnuje i historii a vývoji personální práce. Závěr je poté věnován specifickým problémům, se kterými se personální oddělení potýká v rámci veřejné správy a též nastiňuje přijímání pracovníků podle platné právní úpravy.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

personální oddělení \* personalistika \* management \* personální činnosti \* organizace \* veřejná správa

## **ANNOTATION**

My bachelor thesis is focused on describing the main activities of the human resources department within the public administration. It also presents the history and evolution of HR work. The last part is dedicated to the specific problems that the human resources department has to face in the public administration field and also foreshadow the recruitment of new employees according to the law.

## **KEYWORDS**

HR department \* human resources \* management \* activities of the HR department \* organization \* public administration

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě“ zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem pro vědeckou práci obvyklým.*

Plzeň, listopad 2018

.....

## **Poděkování**

*Tímto bych rád poděkoval vedoucí své bakalářské práce paní Mgr. Heleně Sequensové, za odborné vedení, všestrannou ochotu, cenné rady a trpělivost, což vedlo ke snazší orientaci v problematice personálního oddělení a zdárnému vypracování této práce.*

## Obsah

Úvod.....	1
1. Historie a vývoj personální práce.....	2
1.1 Personalistika .....	3
1.2 Personální řízení .....	3
1.3 Řízení lidských zdrojů .....	3
2. Řízení lidských zdrojů .....	4
2.1 Firemní kultura a její typy .....	4
2.1.1 Kultura moci .....	5
2.1.2 Funkční kultura.....	5
2.1.3 Kultura rolí.....	5
2.1.4 Kultura úkolů.....	5
2.1.5 Procesní kultura.....	6
2.1.6 Osobnostní kultura .....	6
2.2 Styly vedení zaměstnanců.....	6
2.2.1 Patriarchální styl.....	6
2.2.2 Charismatický styl .....	6
2.2.3 Autokratický styl.....	6
2.2.4 Byrokratický styl.....	7
2.2.5 Demokratický styl.....	7
2.2.6 Liberální styl.....	7
2.2.7 Integroující styl.....	7
2.3 Systémy lidských zdrojů.....	7
2.4 Modely řízení .....	8
2.4.1 Model shody .....	8
2.4.2 Harvardský systém.....	8
2.5 Cíle řízení lidských zdrojů.....	9
3. Personální oddělení .....	11
3.1 Úloha personálního oddělení.....	11
3.2 Organizace personálního oddělení .....	13
3.3 Úloha personalistů .....	13
3.3.1 Poskytování služeb.....	14
3.3.2 Vedení a usměrňování a poskytování rad .....	14

3.3.3 Role partnera v podnikání.....	14
3.3.4 Role stratéga .....	14
3.3.5 Role inovátora a činitele změny .....	14
3.3.6 Monitorovací role.....	15
3.3.7 Role strážců hodnot .....	15
3.4 Osobnost manažera.....	15
4. Činnosti personálního oddělení .....	17
4.1 Strategie a plánování lidských zdrojů .....	17
4.1.1 Strategie lidských zdrojů.....	17
4.1.2 Politiky řízení lidských zdrojů .....	17
4.1.3 Plánování lidských zdrojů.....	18
4.1.4 Pracovní místo a pracovní role.....	18
4.1.5 Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst .....	19
4.1.6 Obsah práce.....	20
4.1.7 Přístupy k vytváření pracovních úkolů a míst.....	21
4.2 Vyhledávání, výběr a rozmisťování zaměstnanců.....	22
4.2.1 Vyhledávání zaměstnanců .....	22
4.2.2 Výběr zaměstnanců.....	23
4.2.3 Rozmisťování zaměstnanců.....	26
4.3 Motivace zaměstnanců.....	26
4.3.1 Základní pojmy.....	26
4.3.2 Zdroje motivace.....	27
4.3.3 Motivace a výkon.....	27
4.4 Hodnocení zaměstnanců .....	28
4.4.1 Hodnocení pracovníka.....	28
4.4.2 Metody hodnocení .....	29
4.5 Odměňování zaměstnanců.....	31
4.5.1 Systém odměňování.....	31
4.5.2 Celková odměna.....	32
4.5.3 Zaměstnanecké výhody .....	33
4.6 Vzdělávání zaměstnanců .....	35
4.6.1 Význam vzdělávání.....	35
4.6.2 Bariéry vzdělávání zaměstnanců.....	36

4.6.3 Metody vzdělávání zaměstnanců .....	37
5. Adaptační proces .....	40
5.1 Role patrona .....	41
5.2 Možná rizika adaptace .....	41
6. Legislativní specifika personálního oddělení ve veřejné správě.....	42
6.1 Pojem veřejné správy .....	42
6.2 Členění veřejné správy.....	42
6.2.1 Státní správa.....	42
6.2.2 Samospráva .....	42
6.2.3 Ostatní veřejná správa .....	43
6.3 Legislativa spojená s personálním oddělením ve veřejné správě.....	43
6.3.1 Vznik pracovněprávního vztahu v rámci zákona č. 234/2014 Sb. ....	43
6.3.2 Vznik pracovněprávního vztahu v rámci zákona č. 312/2002 Sb. ....	44
Závěr .....	47
Resumé.....	48
Seznam zdrojů.....	49
Literatura: .....	49
Elektronické zdroje: .....	50
Právní předpisy:.....	50

## Úvod

Moje bakalářská práce je členěna do šesti hlavních kapitol, které se postupně zabývají problematikou personálního oddělení. První kapitola je věnována historii a vývoji personální práce, kde postupně popisují přechod od personalistiky, přes personální řízení až po moderní pojetí řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola popisuje samotné řízení lidských zdrojů a blíže se věnuje firemní kultuře, stylům vedení zaměstnanců, systémům lidských zdrojů, modelům řízení a cílům řízení lidských zdrojů.

V rámci třetí kapitoly se věnuji personálnímu oddělení a popisují jak úlohu personálního oddělení, tak i jeho personalistů, organizace personálního oddělení a nakonec i osobnost manažera a jeho chtěné rysy. Čtvrtá kapitola již popisuje samotné činnosti personálního oddělení. Začínám popisem strategií a plánováním lidských zdrojů, pokračuji vyhledáváním, výběrem a rozmisťováním zaměstnanců, načež navazuje motivace a hodnocení zaměstnanců. Z toho poté vychází podkapitola odměňování zaměstnanců a poslední podkapitola se věnuje vzdělávání zaměstnanců.

Pátá kapitola se věnuje adaptačnímu procesu, jeho průběhu a možným rizikům nevhodně provedené adaptace. Závěr práce a její poslední kapitola popisuje legislativní specifika personálního oddělení ve veřejné správě a vznik pracovních poměrů podle zákona č. 234/2014 Sb., a zákona č. 312/2002 Sb.

Hlavním smyslem této bakalářské práce je v rámci zadaného rozsahu charakterizovat a stručně popsat problematiku vývoje, chodu a činností personálního oddělení, které se ukazuje jako klíčová složka managementu, nejen v soukromé sféře ale taktéž ve veřejné správě.



# 1. Historie a vývoj personální práce

Personální funkce prošla určitým vývojem v čase, mezi zásadní informace řadíme výzkumy George Eltona Mayo v podniku Western Electric z let 1924 až 1939, ty udaly směr a obsah managementu lidských vztahů.<sup>1</sup> George Elton Mayo a jeho výzkumy vydláždily cestu pro moderní metody managementu lidských zdrojů. Mayovi teorie managementu se opírají o jeho Hawthornské experimenty, při kterých zkoumal reálný zdroj motivace zaměstnanců. Uvádí, že motivace zaměstnanců vychází daleko více z mezilidských vztahů na pracovišti – např. péče o zaměstnance a sounáležitost kolektivu, než z čistě finančních odměn či faktorů prostředí – např. osvětlení, vlhkost vzduchu, atd. Tyto teorie se staly stavebním kamenem k zaměření na teambuilding a upevňování vztahů uvnitř pracovních skupin.<sup>2</sup>

Specifický vliv na řízení lidí měl Frederick Winslow Taylor, který zastával názor, že člověk je pouhou částí ve výrobním procesu. Patřil mezi největší osobnosti managementu klasického období, a soustředil se podobně jako Max Weber na efektivnost a výkonnost. Na rozdíl od Webera ale zastává názor, že není třeba vyčítat zaměstnanci každou drobnou chybu, naopak je lepší odměňovat zaměstnance za zvýšení produktivity. Hlavním úkolem managementu je podle něj zajistit maximální prosperitu zaměstnavatele a skloubit jí s maximální možnou prosperitou jednotlivých zaměstnanců. Teorie se zaměřuje na normalizaci, optimalizaci a organizaci práce což ve výsledku sice přináší zvýšenou produktivitu, ale jednotliví zaměstnanci si následně mohou připadat jako součást výrobní linky a ne jako plnohodnotná součást týmu.<sup>3</sup>

Na základě Mayových výzkumů však vidíme, že pozvolna dochází k přechodu od personalistiky k vyspělejší formám řízení lidských zdrojů. Na jeho poznatky následně navazují další významní badatelé, kteří postupně opouští ideu člověka ve výrobním procesu jako pouhou věcnou část. Mezi nejvýznamnější patří Rensis Likert, Douglas McGregor, Abraham Maslow a Frederick Herzberg.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 14, ISBN 978-80-7375-556-0.

<sup>2</sup> DININNI, Jeanne. *Management Theory of Elton Mayo*. Business.com [online]. 2017-05-16 [cit. 2018-08-26]. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-elton-mayo/>

<sup>3</sup> CAMELA, Sammi. *Management Theory of Frederick Taylor*. Business.com [online]. 2018-02-13 [cit. 2018-08-26]. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-frederick-taylor/>

<sup>4</sup> TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 15, ISBN 978-80-7375-556-0.

Historie personálních činností a práce se dělí na:

### **1.1 Personalistika**

Personalistika je historicky nejstarší pojetí a představuje již od svého počátku (20. až 30. léta 20. století) službu, která zajišťovala péči o zaměstnance, administrativní práce a administrativní operace. V rámci těchto prací a operací dochází k pořizování, uchovávání a aktualizaci dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a slouží jako významný informační zdroj pro liniové manažery podniku. Pro tento typ činnosti se vžil název personální administrativa a zastává výlučně pasivní roli.

### **1.2 Personální řízení**

Navazuje na období personalistiky a dá se dále rozdělit na období rozvoje (30. léta 20. století) a období dospělosti (60. a 70. léta 20. století). Personální práce je zde pojata dynamičtěji a zaměřuje se především na expanzi, ovládnutí velkého podílu trhu a eliminaci konkurence. K dosažení cílů využívá konkurenčních výhod, kam z personálních činností řadíme pečlivý výběr zaměstnanců, formování, vzdělávání a organizování zaměstnanců a motivaci zaměstnaneckého kolektivu podniku. Zastává aktivní roli a lze ji chápat jako skutečné personální řízení, nicméně zůstává orientovaná na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí. V důsledku toho nedochází k zapojení liniových manažerů a vytvoření strategie čímž má tato forma personální práce charakter operativního řízení.

### **1.3 Řízení lidských zdrojů**

Představuje nejnovější pojetí personální práce, na rozdíl od obou předchozích typů zahrnuje strategické aspekty a orientuje se nejen na vnitřní ale i vnější aspekty a faktory formování a fungování podnikových zdrojů. Personální činnosti již nejsou speciálně vykonávány pouze personálním oddělením, ale stávají se každodenní integrální součástí práce každého řídicího a vedoucího zaměstnance. Zároveň je potřeba aby personální práce naplňovala kontingenční teorii, tzn., aby došlo k dosažení harmonie mezi tím, co organizace je a čím se chce stát a tím, co organizace dělá ve vztahu k vnějšimu prostředí.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 15-16, ISBN 978-80-7375-556-0.

## 2. Řízení lidských zdrojů

V rámci řízení lidských zdrojů dochází k nakládání a ovlivňování toho nejcennějšího s čím organizaci disponují. S lidmi, kteří v organizacích pracují a kteří se nejen individuálně, ale i kolektivně podílejí na dosažení cílů organizace. Storey zastává názor, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“<sup>6</sup> a definuje čtyři aspekty, které podle něj tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- „zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
- strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
- ústřední role liniových manažerů;
- spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.“<sup>7</sup>

### 2.1 Firemní kultura a její typy

Jako firemní kulturu označujeme soubor relativně trvalých, či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených přesvědčení, hodnot, zásad, postojů a artefaktů, které ovlivňují chování zaměstnanců vůči firmě a vykonávané práci.

Přesvědčení vyjadřuje srozumění zaměstnance s firemní vizí, posláním, strategií a hodnotami. Hodnoty představují etický přístup zaměstnance, a to nejen k firmě samotné ale také ke svým kolegům. Zásady obsahují pravidla žádoucího chování, oblékání, komunikace. U zásad je nutné, aby se s nimi zaměstnanci vnitřně ztotožnili a došlo tak k uplatnění žádoucích vzorců chování. Jinak dochází k formálnímu vyznávání standardů, které byly přijaty pouze z donucení pod hrozbou možné sankce. Postoje představují hodnotící vztah jedince k ostatním lidem, věcem či událostem a jsou hlavním nástrojem kontaktu s realitou. Artefakty mohou mít jak materiální tak imateriální podobu. Pokud mluvíme o materiálních artefaktech, pak lze zmínit např. plakáty, brožury či firemní symboly. Nemateriální artefakty na druhou stranu představují věci jako firemní zvyky, formy komunikace či firemní rituály.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 27, ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 13-14, ISBN 978-80-7452-020-4.

Schein na základě těchto hledisek rozlišuje tři úrovně firemní kultury:

- *„Artefakty – viditelné, snadno ovlivnitelné, ale lze je jen těžko interpretovat bez znalosti dalších dvou rovin.*
- ***Hodnoty, pravidla a normy chování** – méně viditelné, méně ovlivnitelné a příslušníky dané kultury částečně uvědomované.*
- ***Přesvědčení** – srozumění zaměstnanců s firemní vizí, posláním, hodnotami, pravidly i artefakty.“<sup>9</sup>*

### **2.1.1 Kultura moci**

Zakládá se na dominantní osobnosti autoritativního jedince, ten direktivně řídí organizaci a sám rozhoduje o jejím úspěchu. Jedná se o silnou a flexibilní kulturu založenou na mocenském vlivu, lobbismu a manévrování v sociálních sítích, která je uplatňována v malých, zejména rodinných podnicích či organizacích vyžadujících krizové řízení a to zejména proto, že je schopna pohotových reakcí na změny či hrozby.

### **2.1.2 Funkční kultura**

Vychází z klasických byrokratických modelů s vertikální strukturou, vícestupňovým řízením, které upřednostňuje vykonávání činností správně. Opírá se o tvrdé nástroje řízení a množství kontrolních mezičlánků, zároveň zde figuruje kultura odborníků, kteří se uplatní zejména v prostředí bez významné dynamiky a podnikatelských rizik, jelikož v prostředí změn se jedná o nedostatečně flexibilní kulturu. Jedná se o typickou kulturu uplatňovanou v rámci státní správy.

### **2.1.3 Kultura rolí**

Typicky jsou každé roli přiřčena určitá pravidla, postupy a odpovědnost. Od pracovníků se očekává dodržování těchto pravidel a postupů a předpokládá se potřebná odborná kvalifikace. Rozhodování probíhá za dodržování nastolených pravidel. Tento typ se uplatňuje v relativně stabilním prostředí, jako je např. státní správa a nadnárodní organizace.

### **2.1.4 Kultura úkolů**

V tomto typu kultury dochází k orientaci na cíl. Je zde zapotřebí rychlá a pružná realizace projektů a úkolů, proto se pravomoci jednotlivých zaměstnanců primárně neodvíjí od zastávané pozice. Využívá se u firem s výraznou dynamikou, které se pohybují v silně

---

<sup>9</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 14, ISBN 978-80-7452-020-4.

konkurenčním prostředí s krátkým životním cyklem výrobku či služby, případně v prostředí s výraznou rizikovostí podnikání. Tento typ lze najít v reklamních či propagačních agenturách a dále také na burzách, v médiích a podobných organizacích.

### **2.1.5 Procesní kultura**

Tento typ kultury si zakládá na participativním a kooperativním přístupu ke spoluzaměstnancům, kde každý může podle svého potenciálu přispět. Opírá se o leadership, teambuilding a synergii týmové spolupráce. Hledá efektivní inovace, např. optimalizací procesů či objevování nových podnikatelských příležitostí a buduje kulturu aktivních vzájemně spolupracujících jedinců, kteří rozvíjejí svůj potenciál.

### **2.1.6 Osobnostní kultura**

Kultura vhodná pouze pro specifické profese (např. malíř, sochař, vědec, poradce, publicista, makléř), jelikož se opírá o „samořízení“ jedince. To znamená, že stojí na výrazných individualitách, které řídí více méně sami sebe a pracují samostatně. Jednotlivé individuality pak spojuje sdílení kultury jejich organizace.<sup>10</sup>

## **2.2 Styly vedení zaměstnanců**

### **2.2.1 Patriarchální styl**

Vychází z autority otce rodiny, tato autorita je bezvýhradně uznávána všemi jejími členy, rozhoduje o všech podstatných otázkách a očekává poslušnost a vděčnost.

### **2.2.2 Charismatický styl**

Uskutečňuje se prostřednictvím osoby charismatického vedoucího, který vhodně kombinuje citové a rozumové výzvy v zájmu motivace zaměstnanců, čímž dochází k jejich spontánní participaci na firemních záměrech.

### **2.2.3 Autokratický styl**

Uplatnění tohoto stylu lze najít zejména ve strukturách a organizacích vycházejících z nedělitelné moci a přesně dané vertikálně strukturované hierarchie vedení (armáda, policie). Řízení probíhá jednosměrně a striktně se dodržuje princip subordínace.

---

<sup>10</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 16-17, ISBN 978-80-7452-020-4.

#### **2.2.4 Byrokratický styl**

Tento styl se nachází ve funkčních modelech řízení, kde je potřeba vykonávat věci správně. Tzn. v prostředí jednoznačnosti, podle příslušného řádu, normy, příkazu, technologického postupu apod. Typickým příkladem je státní správa. Nicméně preferování pracovního postupu před jeho cílem může v tomto stylu vést až k formalismu a přebujelé administrativě, což na jednu stranu může znamenat expertní přístup k dané problematice. Na stranu druhou ovšem dochází k prodlužování cesty k řešení praktických problémů a dosahování výsledků.

#### **2.2.5 Demokratický styl**

V demokratickém stylu lze najít přátelskou atmosféru a sounáležitou skupinu. Vychází z respektování osobnosti řízeného pracovníka a umožňuje mu participovat na daném úkolu. Přitom dochází k podpoře kooperace, týmové spolupráce a společnému promýšlení možných řešení, čímž dochází tedy k rozvíjení osobního zaujetí zaměstnanců. Tento styl vyžaduje eliminaci komunikačních bariér, jelikož mohou omezovat plné využití spolupráce. Neformální autorita nadřízeného pracovníka vychází z jeho odborných a sociálních způsobilostí.

#### **2.2.6 Liberální styl**

Veškerá pravomoc a odpovědnost za plnění úkolů je přenesena na podřízené, kteří řeší své úkoly samostatně a komunikují převážně na horizontální úrovni. Uplatňuje se např. v uměleckých, vědeckých či poradenských profesích.

#### **2.2.7 Integrovaný styl**

Dochází zde ke kombinaci autokratického a demokratického stylu. Nadřízený přikazuje úkoly, ale dává prostor diskusi kolem možností a metod řešení. Umožňuje tak spolupracovníkům možnost participace na způsobu řešení.<sup>11</sup>

### **2.3 Systémy lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím logicky propojených systémů lidských zdrojů. V rámci těchto systémů hovoříme o filozofii lidských zdrojů, která udává klíčové a zastřešující základní hodnoty a principy uplatňované v řízení lidí. Dále o strategii lidských zdrojů, ta definuje směr řízení lidských zdrojů. Politika lidských zdrojů představuje zásady definující uplatňování a realizování předchozích hodnot, principů a strategií v jednotlivých

---

<sup>11</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 18-20, ISBN 978-80-7452-020-4.

oblastech řízení. Procesy v oblasti lidských zdrojů obsahují formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů. Praxe v oblasti lidských zdrojů je souhrn neformálních přístupů používaných při řízení lidí. A nakonec programy v oblasti lidských zdrojů, které umožňují realizaci strategie, politiky a praxe podle plánu.<sup>12</sup>

## 2.4 Modely řízení

### 2.4.1 Model shody

Za jednou z prvních výslovných formulací stojí Michiganská škola. Tento model nese název „model shody“, jelikož představitelé Michiganské školy zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je ve shodě se strategií organizace. Zároveň popsali cyklus lidských zdrojů, který obsahuje čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích.

- „výběr – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy;
- *hodnocení - řízení pracovního výkonu;*
- *odměňování – „systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace“; musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že „podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti“;*
- *rozvoj – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.*<sup>13</sup>

### 2.4.2 Harvardský systém

Harvardská škola okolo Beera vytvořila to, co Boxall nazývá jako „harvardský systém“. Vycházejí z přesvědčení, že problémy existujícího personálního řízení lze vyřešit, pokud si manažeři – generalisté vytvoří názor na to, jak si přejí vidět zaměstnance v podniku a podnikem rozvíjené a jaká politika a praxe řízení může těchto cílů dosáhnout. Beer a jeho kolegové došli k závěru, že v současné době existuje spousta tlaků, které vytvořily potřebu dlouhodobějšího hlediska v řízení lidí a potřebu pohlížet na lidi jako na potenciální bohatství organizace. Byli první, kdo zdůraznil, že řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů a konstatovali, že řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a kroky managementu, které ovlivňují povahu vztahu mezi organizací a jejími pracovníky.

---

<sup>12</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 27, ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>13</sup> Ibid., s. 29

Boxall uvádí následující výhody modelu:

- „zahrnuje uznávání širokého spektra zájmů zainteresovaných stran;
- explicitně nebo implicitně uznává význam „paktu“ mezi zájmy vlastníků a zájmy pracovníků i mezi zájmy různých zájmových skupin;
- rozšiřuje kontext řízení lidských zdrojů tím, že zahrnuje „vliv pracovníků“, organizaci práce a s tím související otázky stylu řízení,
- uznává široké spektrum ze souvislostí vyplývajících vlivů na to, jak manažeři volí strategii, a doporučuje, aby přitom byly uváděny do souladu logika trhu výrobků se sociálně-kulturní logikou;
- zdůrazňuje strategický přístup – ten se neřídí situačním determinismem nebo determinismem prostředí“<sup>14</sup>

## 2.5 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecně se za cíl udává schopnost organizace prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Toto plnění se dále dá rozdělit do následujících oblastí. Efektivnost organizace představuje postupy v oblasti lidských zdrojů, vytvářející klíčové schopnosti, které rozhodují o konkurenceschopnosti firmy. Jedná se např. o vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky. Řízení lidského kapitálu je klíčovou činností organizace, jelikož v rámci tohoto řízení dochází k nakládání s nejcennějším bohatstvím, jaké mohou organizace a podniky vlastnit – lidský kapitál. Je nutno podnikat kroky k zajištění adekvátní kvalifikované a motivované pracovní síly, jež zabezpečí dlouhodobé přežití organizace. Následující oblastí je řízení znalostí, což je jakýkoli proces nebo postup vytváření, získávání, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí, které následně vedou ke zlepšování učení se a výkonu v organizacích. Řízení odměňování má za úkol motivovat lidské zdroje a posilovat jejich oddanost a pracovní morálku tím, že zajišťuje, aby docházelo k řádnému ohodnocení nejen jejich pracovních výsledků, nýbrž i získaných znalostí a dovedností. V oblasti zaměstnaneckých vztahů si řízení klade za cíl vytvoření partnerství a produktivních harmonických vztahů mezi managementem a pracovníky. Zároveň zde probíhá realizace politiky, která vyvažuje potřeby všech zúčastněných stran a zabezpečuje tak uspokojování rozdílných potřeb.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 29, ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>15</sup> Ibid., s. 30-31



Caldwell uvedl celkem dvanáct cílů politiky:

- *„Řízení lidí jako bohatství, které má fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody organizace.*
- *Propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a s podnikovou strategií.*
- *Vytváření maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů.*
- *Vytváření plošší a flexibilnější organizace schopné rychleji reagovat na změny.*
- *Podporování týmové práce a spolupráce mezi organizačními jednotkami organizace.*
- *Vytváření důsledné filozofie upřednostňování zákazníka, a to v celé organizaci.*
- *Podpora a posilování pravomocí pracovníků k tomu, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělávání.*
- *Vytváření strategií odměňování tak, aby podporovaly kulturu orientovanou na výkon.*
- *Zlepšování zapojení pracovníků pomocí lepší vnitropodnikové komunikace.*
- *Budování větší oddanosti pracovníků organizaci.*
- *Zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů.*
- *Vytváření rakové role manažerů, aby se z nich stali skuteční facilitátoři, usnadňovatelé práce a pracovního života pracovníků“.*<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 32, ISBN 978-80-247-1407-3.

### 3. Personální oddělení

Personálním oddělením se nazývá specializovaný útvar v rámci organizace, který se zabývá řízením a rozvojem lidí v organizaci. Tím však náplň činností personálního oddělení nekončí, jeho pracovníci nadále vytvářejí a realizují personální strategie a politiky a zároveň jsou zapojeni i do vytváření a rozvoje organizace, personálního plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběru pracovníků, vzdělávání a rozvoje, řízení odměňování, vztahů s pracovníky, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správy, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitostí rovného zacházení a řízení rozmanitosti a všech dalších záležitostí týkajících se zaměstnaneckých vztahů.<sup>17</sup>

#### 3.1 Úloha personálního oddělení

Mezi základní úlohy personálního oddělení patří zabezpečení vytváření personálních strategií, politiky a praxe, což následně efektivně slouží k rozvoji vztahů mezi managementem a pracovníky. Personální oddělení zároveň může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem co nejlépe realizovat svůj potenciál a schopnosti, což vede nejen ku prospěchu organizace, ale taktéž k vlastnímu užitku. Personální oddělení tedy pomáhá dosahovat organizaci stanovených cílů tím, že jí předkládá podněty a poskytuje rady a podporu v otázce lidských zdrojů. U zkušenějších personálních útvarů se lze setkat se snahou o dosažení strategické integrace, kterou lze charakterizovat jako integraci vertikální – tzn. proces zabezpečování souladu personální strategie se strategií podnikovou, a spojitosti ve vytváření a fungování politiky řízení lidských zdrojů a praktických činností v zaměstnávání lidí, což lze definovat jako horizontální integraci – tzn. vytváření vzájemně se podporujícího a souvisejícího souboru politiky a praxe zaměstnávání a rozvoje lidských zdrojů.

Personální útvar by tedy měl hrát hlavní roli v neustálém zvyšování efektivnosti organizace a jejích pracovníků. Měl by působit jako agent, podněcovatel a iniciátor změny, který přichází s transformací organizace a se změnou kultury. Nejen, že se personální útvar zapojuje do iniciování změny, ale zastává taktéž roli stabilizující síly v případech, kdy změna může být organizaci na škodu. Aby mohl usnadňovat změnu, musí útvar pochopit, proč se lidé změně brání a najít postupy k překonání toho odporu.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 64, ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>18</sup> Ibid., s. 65

Personální oddělení General Electric vytvořilo užitečný návod, podle kterého by útvar měl zajistit aby:

- „pracovníci viděli důvod změny;
- pracovníci chápali, proč je změna důležitá, a viděli, jak jim i podniku může v dlouhodobé i krátkodobé perspektivě pomoci;
- byli oceňováni a uznáváni lidé, které je potřeba zaangažovat na tom, aby ke změně došlo;
- v zájmu změny byly vybudovány jakési „koalice podpory“;
- pro podporu změny byli získáni rozhodující jedinci v organizaci;
- lidé chápali vazbu mezi změnou a dalšími oblastmi personální práce, jako je formování pracovní síly, vzdělávání, hodnocení, odměňování, struktura systému a komunikace;
- se rozpoznaly systémové důsledky změny;
- se rozpoznaly prostředky měření (posuzování) úspěšnosti změny;
- byly vytvořeny plány sledování pokroku v zavádění změny;
- byly stanoveny první kroky potřebné k nastartování změny;
- byly vytvořeny plány udržování pozornosti zaměřené na změnu;
- byla uznána možná potřeba úprav změny a této úpravě bylo možné snadno přizpůsobit plány a jejich realizaci.“

Dále lze říci, že shrnout a standardizovat úlohu personální oddělení je prakticky nemožné, jelikož se nejedná o homogenní zaměstnání. Zahrnuje různé role a činnosti a liší se organizaci od organizace. Na základě toho Adams identifikoval čtyři přístupy k úloze personálního útvaru. Jedná se o interní agenturu, v tomto případě vystupuje personální útvar jako nákladově samostatná jednotka a činnosti fakturuje ostatním útvarům a oddělením. Interní konzultační útvar prodává své služby liniovým manažerům organizace, kteří mohou v případě nespokojenosti využít služeb někoho jiného. Podnik uvnitř podniku, personální činnosti zde fungují v rámci „nezávislé organizace“, která může obchodovat nejen s organizačními jednotkami v rámci podniku, ale také navenek. Externí poradenskou službu, kde se organizační jednotky obracejí na zcela nezávislé firmy stojící mimo podnik.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 63-68, ISBN 978-80-247-1407-3.

### 3.2 Organizace personálního oddělení

Neexistuje žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu pracovníků. Přesto se organizace a počet pracovníků personálního oddělení odvíjí od velikosti podniku, míry decentralizace a druhu zaměstnáváných lidí. Poměr se tedy stanovuje individuálně v každé organizaci na základě empirické analýzy toho, jaké služby se požadují. Na základě těchto dat se posléze rozhodne, do jaké míry budou služby zabezpečovat odborní pracovníci zaměstnaní v rámci organizace na plný úvazek. Popřípadě zdali nebude výhodnější nakupovat služby od externích agentur nebo konzultantů. Byť neexistuje žádný návod na organizaci personálního útvaru, současná praxe uvádí několik doporučení:

- Vedoucí personálního oddělení přispívá k tvorbě podnikové strategie a hraje svoji roli při formulování integrace personálních strategií a politiky. Aby tomu tak mohlo být, je odpovědný přímo výkonnému řediteli a je členem nejužšího vedení.
- Decentralizované pobočky, divize nebo výrobní jednotky jsou zodpovědně za své vlastní personální záležitosti.
- Centrální personální útvar v decentralizované organizaci je zredukován na minimum nezbytné k vytváření personálních strategií a politik. Zaměřuje se získávání a výběr pracovníků vyššího managementu a poskytování rad v oblasti personální práce a rozvoje. Může koordinovat vyjednávání v rámci kolektivních pracovních vztahů. Je žádoucí vytvoření jednotného přístupu k poskytování zaměstnaneckých výhod.
- Personální útvary poskytují rady a služby na úrovni požadované organizací, buďto přímým poskytováním nebo pomocí outsourcingu.
- Personální útvar je organizován podle úrovně podpory a služeb, které od něj organizace vyžaduje a podle rozsahu činností, které musí zabezpečit.<sup>20</sup>

### 3.3 Úloha personalistů

Role jednotlivých personalistů se značně liší, jelikož mohou být generalisty (např. manažer lidských zdrojů) nebo specialisty (např. vedoucí oddělení odměňování). Pracují na různých úrovních, organizace mají rozdílné potřeby a poskytují specifické podmínky. V neposlední řadě se do role personalistů promítají i jejich vlastní schopnosti.

---

<sup>20</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 68-69, ISBN 978-80-247-1407-3.

### **3.3.1 Poskytování služeb**

Jedná se o základní úlohu personalistů, při které poskytují služby vnitropodnikovým zákazníkům – vedení organizace, liniový manažeri, vedoucí týmů apod. Služby se obecně týkají všech stránek řízení lidských zdrojů, ale specialisté mohou poskytovat služby pouze z určitých oblastí. Cílem je zabezpečení efektivních služeb uspokojujících potřeby podniku.

### **3.3.2 Vedení a usměrňování a poskytování rad**

Personalisté v různé míře vedou a usměrňují manažery, poskytují jim rady a doporučení a dohlíží na dodržování zákonů a předpisů. Předkládají řadu analýz a diagnóz k zajištění potřeb organizace. Dále se vyjadřují k záležitostem změny kultury a přístupům ke zlepšování procesů. Vedená a usměrňování manažerů zabezpečuje odpovídající a důsledné rozhodování v podstatných záležitostech, jako je hodnocení pracovního výkonu, růst mezd a platů a disciplinární řízení.

### **3.3.3 Role partnera v podnikání**

Personalisté mají spolu s liniovými manažery odpovědnost za úspěchy podniku, musejí být schopni rozpoznávat příležitosti a napomáhat k dosahování podnikatelských cílů podniku. Personalisté by se měli stát partnery vyšších a liniových manažerů a iniciovat a vést diskuse o organizaci podniku.

### **3.3.4 Role stratéga**

V roli stratéga se personalisté zabývají dlouhodobými organizačními problémy, které se týkají řízení a rozvoje lidí a pracovních vztahů. Přesvědčují vrcholové manažery k vytváření podnikových strategií, které lépe využijí schopnosti lidských zdrojů organizace, přičemž se řídí podnikatelským plánem, ale zároveň se sami podílejí na jeho formulování.

### **3.3.5 Role inovátora a činitele změny**

Personalista analyzuje dění v organizaci a na základě toho provádí diagnózu, která identifikuje příležitosti, hrozby a příčiny problémů. Z analýzy následně vychází návrhy inovací. Podle Caldwellella lze personalisty zařadit do čtyř dimenzí. Transformační změna - jedná se o velkou změnu s dramatickým dopadem na politiku a praxi lidských zdrojů v celé organizaci. Postupná změna – v organizaci dochází k postupnému přizpůsobování politiky a praxe lidských zdrojů, které má dopad na jednu či více personálních činností. Vize personálního útvaru – představuje soubor hodnot a přesvědčení, který upevňuje roli personálního útvaru jako strategického partnera v podnikání. Odbornost v personalistice – jedinečné osobní znalosti a dovednosti, určující čím může daný personalista přispět.

### 3.3.6 Monitorovací role

Personalisté monitorují uplatňování personální politiky a postupů. Nejsou v organizaci jen proto, aby dohlíželi na liniové manažery, ale zejména proto, aby zajišťovaly, že personální politika a postupy budou uskutečňovány s dostatečnou mírou důslednosti. Byť se vyskytuje tendence přenášet více odpovědnosti za personální práci na liniové manažery, nelze na ně přenést všechnu. Personalisté musí zabezpečovat soulad politiky a postupů se zákony čímž dochází k zachování rovnováhy mezi svobodou, zásadami a zákonnými povinnostmi.

### 3.3.7 Role strážců hodnot

Personalisté mohou ve firmách přejímat roli strážců hodnot organizace a fungovat jako „svědomí“ managementu. Jelikož jsou seznámeni s hodnotami organizace, tak upozorňují, pokud je chování či navrhované kroky v rozporu a neslučitelné s těmito hodnotami.<sup>21</sup>

## 3.4 Osobnost manažera

U manažerů představuje jejich osobnost klíčovou stránku a je proto vhodné přijímat uchazeče, který splňuje určité charakteristiky a oplývá specifickými chtěnými rysy. Konkrétní parametry pracovních a osobnostních předpokladů manažera udávají jeho osobní kvalitu. Tato kvalita je však ve své aktuální podobě fakticky u každého jedince odchylná od jeho ideální kvality. Z toho důvodu je potřeba hledat jedince, kteří jsou flexibilní, mají ochotu se učit a jsou schopni sebereflexe, na jejímž základě se snaží přiblížit k ideálnímu stavu.

Řídící pracovník pomocí svojí řídicí činnosti ovlivňuje velké množství lidí a měl by proto být schopný vždy jasně a konkrétně vymezit záměr a cíl a zřetelně vyjadřovat přání, příkazy či podněty, rozhodovat ve složitých situacích a pružně reagovat na vzniklé problémy, akceptovat jednání pracovníků a poskytovat jim zpětnou vazbu, jednat ve shodě se svým svědomím a zvládat vyšší psychickou zátěž.

Bedrnová uvádí určitý profil vlastností a projevů, který lze brát jako vizitku osobnostní kvality. Do jejích charakteristik pak řadí například pracovní a osobní kompetence, které vyjadřují způsobilost zaměstnance vzhledem k pracovnímu místu. Sociální kompetence, což naopak představuje způsobilost vhodného jednání v rámci sociálních vztahů. Dále uvádí pozitivní uvažování a proaktivní jednání, v rámci uvažování jedinec nalézá příležitosti a nečeká na vnější podněty, ale jedná na základě vlastních vnitřních pohnutek. Zaměstnanec také ovládá sebekontrolu, tedy dbá na disciplínu a jedná racionálně a emočně vyspěle. Na

---

<sup>21</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 75-83, ISBN 978-80-247-1407-3

závěr lze uvést ještě například tvořivost zaměstnance a jeho schopnost nalézat nekonvenční řešení a postupy.

Na základě chtěného chování lze sestavit určitý žebříček indikátorů osobní kvality, jejichž plněním se jedinec blíží ideální osobní kvalitě. Mezi tyto indikátory patří zejména co nejlepší plnění svěřených úkolů, zápal pro věc a odevzdávání maxima, kvalitní práce i v nepřítomnosti nadřízeného, samostatná kontrola vlastní práce a ochota pomáhat, přesnost a dochvilnost, přejímání odpovědnosti a učení se z vlastních chyb, ekonomičnost a neplýtvání zdroji či ochota rozvíjet se.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že není snadné shrnout a jednoznačně specifikovat konkrétní osobnostní ideál manažera, jelikož nelze brát v potaz pouze určitou ideální osobnost, ale taktéž okolí a specifické podmínky, v kterých bude muset vedoucí pracovník fungovat. Může se tedy stát, že na pozici vedoucího bude obsazen člověk, který k tomu má velmi nízké předpoklady, neboť v praxi si k sobě často řídicí pracovníci vybírají osobnostně podobné typy lidí, bez ohledu na objektivně žádoucí parametry.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1988. s. 124-131. ISBN 80-85943-57-3

## **4. Činnosti personálního oddělení**

### **4.1 Strategie a plánování lidských zdrojů**

#### **4.1.1 Strategie lidských zdrojů**

Strategie lidských zdrojů vymezuje, co by měla organizace dělat a změnit k dosažení svých cílů, k tomu musí zohlednit nejen externí a interní podmínky organizace a kladené požadavky, ale i potřeby a očekávání zaměstnanců. Strategie lidských zdrojů tak formuluje vize budoucnosti v oblasti lidských zdrojů, poslání organizace vůči zaměstnanců, hodnoty formulující aktivity organizace, současné strategie a cíle organizace, obor činnosti organizace a výhledové změny do příštích let, přehled strategických předností a nedostatků organizace, současnou strategii lidských zdrojů a dopad výše uvedeného na budoucí plánování lidských zdrojů organizace.

Existují dva typy strategického plánování lidských zdrojů, a to sice komplexní a specifické. Jako komplexní se označuje strategie vytvořená k prosazení změny v organizaci jako celku za účelem změny myšlení, hodnot a kultury organizace. Specifická strategie se zaměřuje na specifickou personální činnost, u které si klade za cíl změnu zavedené praxe a metod. Příkladem mohou být strategie získávání pracovníků, strategie rozvoje zaměstnanců a strategie pracovních vztahů.<sup>23</sup>

#### **4.1.2 Politiky řízení lidských zdrojů**

Politiky představují pravidla řízení, které vycházejí z filosofie a hodnot organizace. Vymezují rámec k realizaci strategií lidských zdrojů a provádění personálních činností. Obecně se zaměřují na formování pracovních vztahů, nicméně v posledních letech vzrůstá jako primární cíl zlepšování kvality pracovního života. Organizace vytváří pro každou personální oblast vlastní specifickou politiku, vytváří tedy např. politiku péče o zaměstnance či mzdovou politiku. Politika může mít dvě formy, je buďto formalizovaná (psaná), v této formě si lze představit souhrnný dokument zahrnující všechny oblasti personálního řízení, popřípadě soubor samostatných dokumentů pro jednotlivé personální činnosti, nebo nepsaná, která je sdílená či vynucovaná a prosazovaná managementem. Formalizované politiky přesně

---

<sup>23</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. s. 116 – 118, ISBN 9788074003479



vymezují postupy a poskytují vedoucím zaměstnancům základ pro řízení pracovníků, bývají nicméně kritizovány kvůli konzervaci minulosti a jejich nepružnosti.<sup>24</sup>

#### **4.1.3 Plánování lidských zdrojů**

V rámci plánování dochází k procesně zaměřenému rozhodování o počtu dodatečných pracovníků, které organizace k jakému termínu bude potřebovat. Vychází z plánů organizace, která potřebuje zabezpečit určitou velikost produkce či služeb. Plánování usiluje o předpověď budoucích požadavků organizace na lidské zdroje. Plánování lidských zdrojů zahrnuje rozbor prostředí, který zjišťuje a předvídá zdroje rizik a příležitostí, předpověď poptávky po práci, tzn., na kolik aktivity organizace ovlivní její potřebu lidských zdrojů a předpověď nabídky lidských zdrojů, tj. zhodnocení dostupných vnitřních i vnějších zdrojů pracovní síly. Dále také identifikaci rozdílů mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a nastíní jeho řešení, jde o zjištění potenciálního nedostatku nebo naopak nadbytku zaměstnanců, pracovních kompetencí, profesí nebo pracovních funkcí. Harmonogram akcí k realizaci řešení, tato řešení byla doporučena v rámci identifikace rozdílů mezi předvídanou poptávkou a nabídkou a jedná se o personální činnosti zaměřené dovnitř organizace, např. povýšení nebo převedení. Poslední část představuje kontrola a vyhodnocení efektivnosti a dosahování jednotlivých cílů plánování.

Pokud lze očekávat nedostatek pracovníků, zaměstnavatel může vyhledat a získat nové zaměstnance, najmout pracovníky na dohody o práci, zaměstnat pracovníky personálních agentur, popřípadě jiného zaměstnavatele, který se potýká s dočasným nadbytkem zaměstnanců, nebo investovat do vzdělání a rozvoje svých vlastních zaměstnanců.

V případě očekávaného nadbytku pracovníků může zaměstnavatel např. redukovat práci přesčas, ukončit pracovní poměry, které nejsou na plný pracovní úvazek, zavést zkrácený pracovní týden, nebo nabídnout dočasné přidělení výkonu práce u jiného zaměstnavatele.<sup>25</sup>

#### **4.1.4 Pracovní místo a pracovní role**

V poslední době dochází k transformaci systému pracovních míst na systém stojící na pracovních rolích. Hlavní myšlenku zde představuje problém přesně definovaných a dlouhodobých úkolů stanovených v rámci systému pracovních míst, což je překážkou flexibilnějšího přístupu k řešení nahodilých problémů. Pracovní roli lze charakterizovat jako

---

<sup>24</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. s. 119 - 120, ISBN 9788074003479

<sup>25</sup> Ibid., s. 120 - 123

úlohu, při které zaměstnanec používá specifické chování k řešení určitého úkolu. Role tedy definuje primárně požadavky na to, jak se práce vykonává než přímo úkoly samotné. Rozlišují se dva typy rolí. Role individuální, které vykonává jedna osoba a role generické, při kterých řada lidí vykonává podobné činnosti (např. manažeři a učitelé musí vykazovat určité společné rysy chování bez rozdílu zaměření, jelikož jsou žádoucí pro všechny manažery a učitele).

Dalšími rozdíly od pojetí pracovních míst je například nahrazení popisu pracovního místa profilem role. Nedochozí zde k vyjmenování úkolů, nýbrž vytyčení očekávání určitých výstupů a výsledků a stanovení požadavků na znalosti, dovednosti a chování potřebné k dosažení těchto očekávání. Specifikované požadavky pracovního místa na pracovníka nahrazuje pojem schopností, potřebných pro výkon role, které lze definovat dvojím způsobem. A to jako odborné schopnosti, odborná způsobilost a kvalifikace, kterým se říká tzv. „tvrdé“ schopnosti a schopnosti odpovídajícího a žádoucího chování tzv. „měkké“ schopnosti.<sup>26</sup>

#### **4.1.5 Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst**

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je potřeba zajistit, aby pracovní úkoly přispívaly k dosažení cílů organizace, uspokojovaly a motivovaly pracovníky, neměli negativní dopad na fyzické a psychické zdraví pracovníků, byly v souladu s kvalifikací a schopnostmi pracovníků a nebyly v rozporu se zákony a vnitřními předpisy. Před seskupením úkolů do konkrétních pracovních míst je potřeba zodpovědět několik otázek. CO? – tedy jaký úkol je třeba splnit, KDE? – tedy polohu organizace a popřípadě i pracoviště, KDY? – časové rozmezí během dne, kdy dochází k plnění úkolu, PROČ? – důvod organizace, proč daný úkol požaduje a zároveň motivace pracovníka proč daný úkol splnit, JAK? – metody plnění práce a nakonec KDO? – duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka. Odpovědi na tyto otázky určují nejen charakteristiky organizace, ale také charakteristiky pracovníků a definují další vnější faktory.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Vyd. 4., rozš. a dopl., Praha: Management Press, 2009. s. 45 – 47, ISBN 978-80-7261-168-3

<sup>27</sup> Ibid., s. 47 - 48

Samotný proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst lze rozdělit do čtyř fází:

1. Specifikace konkrétních úkolů
2. Specifikace konkrétních způsobů provádění konkrétního úkolu
3. Seskupení jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům
4. Stanovení vztahů mezi konkrétními pracovními místy<sup>28</sup>

#### 4.1.6 Obsah práce

Obsah práce je dán množstvím a typy úkolů dané práce a jejich složením a propojením a je mu věnována značná pozornost. Hlavním důvodem je minimalizace nákladů, které lze dosáhnout minimalizací času potřebného k vykonání konkrétní jednotky práce. Čehož lze nejnadhěji dosáhnout pomocí specializace práce – pracovník zvýší produktivitu práce, ale nezmění své úsilí, protože vykonává velice úzce definované pracovní úkoly za pomoci jednoduchých operací, dosáhne v tomto zručnosti a automaticnosti což vede k úspoře času a ke zvýšení produktivity. Specializace může přinést určité výhody. Není například nutné klást vysoké požadavky na kvalifikaci a zaškolení pracovníků. Neustálé opakování vede ke zvýšení výkonnosti pracovníků a dochází ke zvýšení účinnosti dovedností. Mzdové náklady se snižují, jelikož lze snadněji nahradit pracovníky stroji a je možno pracovat na různých úkolech těžce práce. Na druhou stranu s sebou specializace přináší i určité nevýhody. Monotónnost práce zvyšuje pravděpodobnost chyb a ohrožuje kvalitu finálního produktu, zvyšuje taktěž pravděpodobnost výskytu pracovních úrazů a s tím souvisejících zdravotních dopadů, které mohou vést k vyšší míře pracovní neschopnosti. Pracovníci se mohou cítit s jednolitou prací nespokojení, což snižuje možnost jejich motivace a zvyšuje pravděpodobnost jejich odchodu.

Taktěž je třeba upozornit na závažné problémy, které specializace práce u pracovníků vyvolává a to zejména: jednostranné zatížení organismu, práce je monotónní a nudná, pracovník se cítí degradován do pozice pouhé součástky velkého „stroje“, dochází k oslabování, pro dané místo nepotřebných, schopností, což dále snižuje hodnotu pracovníka na trhu práce, práce pracovníka se zjednodušuje, což se negativně promítá do jeho odměňování a jelikož pracovníka snadno nahradit stroji je vystaven většímu riziku ztráty zaměstnání.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Vyd. 4., rozš. a dopl., Praha: Management Press, 2009. s. 48, ISBN 978-80-7261-168-3

<sup>29</sup> *Ibid.*, s. 48 - 49

#### **4.1.7 Přístupy k vytváření pracovních úkolů a míst**

##### *4.1.7.1 Mechanický přístup*

Mechanický přístup předpokládá existenci pouze jednoho nejlepšího způsobu provádění dané práce, zároveň jsou pracovníci užiteční, pokud vykonávají určitou specifikovanou činnost. Klade důraz na to, jak má být práce vykonávána, aby došlo k optimálnímu využití času, energií, surovin, strojů apod. Hodí se spíše tam, kde se organizace orientuje na efektivnost využití zdrojů a kde dochází k předvídatelné dlouhodobě se opakující práci s možným výskytem častých chyb a proto je třeba dodržování určitých postupů.

##### *4.1.7.2 Motivační přístup*

Vychází z myšlenky, že pokud pracovníka práce baví a on ji považuje za významnou, pak ji bude vykonávat co nejlépe, neboť práce sama je nejlepším motivátorem. Uplatňuje se zejména v organizacích, které chtějí mít vysoce motivované pracovníky, neboť vede k dosažení pozitivních výsledků. Pokud by chování pracovníka signalizovalo možný problém s motivací, tento přístup může přispět k rozpoznání a řešení tohoto problému.

##### *4.1.7.3 Biologický přístup*

Biologický přístup se snaží odstranit nedostatky mechanického přístupu, jehož negativním znakem je, že pracovníci se stanou součástí či doplňkem strojů a zařízení používaných v pracovním procesu. V rámci biologického přístupu se bere na vědomí, že se nejedná o stroje ale o lidské bytosti se svými vrozenými schopnostmi, zájmy, potřebami, názory, pocity a city. Dbá na bezpečnost a pohodlí a jeho záměrem je, aby se pracovníci cítili fyzicky dobře a došlo tak k maximálnímu možnému omezení případných úrazů a onemocnění spojených s prací. Uplatnění má především v organizacích, kde dochází často k pracovním úrazům, onemocněním popřípadě chybám, které jasně souvisejí s fyzickými požadavky práce a pokusy zaměstnanců zvýšit vlastní pohodlí. Přístup má pozitivní dopad jak na pracovníky, u kterých zvýšené pohodlí vede k odstraňování příčin únavy, tak na celou organizaci, která předchází nákladům spojeným se zraněními.

##### *4.1.7.4 Percepční přístup*

Tento přístup bere v úvahu schopnost vnímání lidí a obecně jejich duševní schopnosti a limity. Tím, že se zaměřuje na duševní aspekty a požadavky práce se liší od biologického přístupu, který bere v potaz fyzické požadavky. Hlavním cílem je zjednodušit práci a omezit požadavky na duševní náročnost tak, aby práci mohl vykonávat nejméně schopný zaměstnanec. Což ve výsledku znamená, že ostatní schopnější zaměstnanci danou práci budou

vykonávat bezpečněji a spolehlivě a bude se tak předcházet chybám. Uplatní se zejména u analytických zaměstnání.<sup>30</sup>

## 4.2 Vyhledávání, výběr a rozmisťování zaměstnanců

### 4.2.1 Vyhledávání zaměstnanců

Vyhledávání nových pracovníků se uskutečňuje prostřednictvím náboru, jehož cílem je co nejvhodněji obsadit konkrétní pracovní místo. Nábor identifikuje konkrétní potřeby jednotlivých pracovišť, k jejichž specifikaci využívá několika otázek. Kolik pracovníků, se specifickými schopnostmi bude organizace v určitém čase potřebovat. Zdali je možno využít vnitřních či vnějších zdrojů. Předpovědět předpokládaný posun vybraných pracovníků v rámci pracovišť organizace a možné změny na trhu práce v daném časovém horizontu. A jaké důsledky na základě vnějších změn lze předpokládat z hlediska formování pracovní síly.<sup>31</sup>

#### 4.2.1.1 Získávání z vnějšího trhu práce

Výhodou pracovní síly přijímané zvenčí je její jiný pohled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů, které mohou být hnacím motorem změn uvnitř organizace. Do této skupiny řadíme například absolventy škol, ženy vracející se do pracovního procesu z mateřské či rodičovské dovolené, uchazeče o zaměstnání registrované na úřadech práce apod. Personalista musí při získávání z vnějších zdrojů zvážit termíny zveřejnění nabídky, uzávěrky žádostí, výběrového řízení, oznámení výsledků účastníkům výběrového řízení, nástupu do zaměstnání a délku zkušební doby. Na základě požadavků a očekávání k obsazení pracovního místa může organizace využít několik metod získávání. Jde např. o nabídku práce na místní vývěsce, nabídku práce prostřednictvím úřadu práce, online nabídku prostřednictvím serverů, personálních agentur nebo vlastních webových stránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích atd.<sup>32</sup>

#### 4.2.1.2 Získávání z vnitropodnikového trhu práce

Jedná se o vlastní zaměstnance organizace, což je pro organizaci výhodné, jelikož zaměstnavatel má potřebnou znalost interních kandidátů, zvyšuje pracovní spokojenost, morálku a motivaci zaměstnanců na základě možného personálního povýšení a rozvíjení

<sup>30</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Vyd. 4., rozš. a dopl., Praha: Management Press, 2009. s. 58 – 71, ISBN 978-80-7261-168-3

<sup>31</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 57-58, ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>32</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. s. 146 - 147, ISBN 9788074003479

kariéry podle výkonu a zásluh. Manažeři posilují zachování vnitřní organizační kultury. Pro organizaci tato možnost znamená náklady a nutnou investici do vzdělání a rozvoje zaměstnanců, kteří jsou v budoucnu připraveni plnit vyšší požadavky zaměstnavatele. Nevýhodou bývá promítání osobních postojů a vztahů do rozhodování a nevychází se tak jen ze schopností a pracovního výkonu zaměstnance.<sup>33</sup>

## **4.2.2 Výběr zaměstnanců**

### *4.2.2.1 Předběžný výběr*

Za předběžná výběr je označován první krok výběrového procesu, provádí se na základě posouzení žádostí o zaměstnání a informací, které obsahují. Dochází k porovnávání dokumentů zaslaných uchazečem s požadavky organizace a dokumenty dalších uchazečů. Na základě tohoto porovnání se organizace rozhoduje, kdo z uchazečů bude vyřazen pro nesplnění bezpodmínečně požadovaných kritérií, zejména odbornou způsobilost k výkonu práce. Výsledkem předvýběru je sestavení dvou seznamů žadatelů – seznam vhodných a seznam nevhodných uchazečů. Profesionální povinností personalisty je zaslat stručný odmítavý dopis s poděkováním za zájem.

### *4.2.2.2 Vlastní výběr*

Jedná se o další krok výběrového procesu, kdy vybíráme z vhodných uchazečů prvního seznamu na základě srozumitelných, validních, spolehlivých, standardizovaných a nediskriminujících kritérií a metod výběru pracovníků, které odpovídají požadavkům uvedeným v inzerátu.

#### *4.2.2.2.1 Výběrový pohovor*

Je dialog mezi uchazečem a pověřeným pracovníkem, popřípadě komisí organizace, jehož účelem je ověření údajů z dodaných dokumentů, zjištění, zda uchazeč může práci vykonávat, zda ji v případě přijetí bude vykonávat a jak si stojí v porovnání s ostatními uchazeči.

Dle kladených otázek se rozlišují výběrové pohovory na nestrukturované, strukturované, polostrukturované, problémové a stresové. Nestrukturované pohovory nepoužívají předem žádné připravené otázky, jsou založeny na přátelské konverzaci, při níž jsou pokládány každému uchazeči jiné otázky, z čehož vyplývá, že výsledky pohovoru nelze objektivně srovnávat. Strukturované pohovory používají předem připravené otázky, které jsou

---

<sup>33</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. s. 149 - 150, ISBN 9788074003479

stejně pro všechny uchazeče, čímž poskytují spolehlivější výsledky a možnost srovnání mezi uchazeči, průběh pohovoru se ovšem může zdát neosobní a může vést k oslabení zájmu uchazeče. Polostrukturované pohovory představují kombinaci obou výše zmíněných, obsahují tedy jak připravené tak nepřipravené otázky. První část pohovoru se zaměřuje na odbornou způsobilost uchazeče, zatímco druhá část je zaměřena na osobnost a motivaci. Tato forma působí přívětivě, realisticky a umožňuje srovnat nejen odborné znalosti uchazečů, ale dává informace o osobních postojích uchazeče. Problémové pohovory zadávají uchazečům k řešení určité problémy, na základě kterých se posuzují schopnosti dané problémy řešit a nervozita uchazeče při jejich řešení. Stresové pohovory vycházejí ze série rychlých stresových otázek, které zjišťují, jak se uchazeč chová ve stresových situacích.

#### 4.2.2.2.2 Výběrové testy

Výběrové testy se využívají k získání doplňkových informací o uchazečích. Za pomoci testů se zjišťují a posuzují nejen obecné ale i speciální schopnosti uchazečů. Patří sem například testy psychometrické, které slouží k posouzení psychologických vlastností uchazečů, testy schopností a inteligence, testy osobnostní, testy speciálních schopností a dovedností či diagnostické testy.

#### 4.2.2.2.3 Assessment Centre

Jedná se z hlediska přípravy a realizace o nákladnou výběrovou metodu, která ovšem nachází uplatnění nejen při výběru pracovníků, ale také v rámci hodnocení a vzdělávání zaměstnanců. Kvůli svým vysokým nákladům je doporučována pro výběr a hodnocení manažerů a jiných specialistů. Kritéria a metody této metody slouží k získání odpovědí na otázky, zda uchazeč může a chce vykonávat požadovanou práci, zda je uchazeč schopný integrace do pracovního kolektivu nebo týmu a zdali si organizace může vybraného uchazeče finančně dovolit. Odpovědi na uvedené otázky posléze zváží personalista nebo výběrová komise a následně rozhodne o návrhu na přijetí či nepřijetí uchazeče, který poté předává ke konečnému rozhodnutí vrcholovému vedení nebo vlastníkovému vedení organizace.

#### 4.2.2.2.4 Chyby při výběru zaměstnanců

Existuje několik chyb, kterých se lze při výběru zaměstnanců dopustit. Aby nedošlo k nepřesnému stanovení pracovní náplně místa, je potřeba předem vypracovat analýzu a ideálně provést přímé pozorování a vést rozhovory se zaměstnanci, kteří místo úspěšně zastávají. V případě, že pohovoru není přítomna osoba přímo nadřazená a pohovor není jasně strukturován k poznání uchazeče, může dojít k jeho nesprávnému využití. Je potřeba stanovit

jasná kritéria úspěšnosti a nepřikládat až přílišný důraz na výsledky testů. Také je důležité nalézat hlavní faktory neúspěchu na konkrétním pracovním místě a zahrnout je mezi kritéria výběrového procesu. U uchazeče se mohou po přijetí vyskytnout problémy, pokud byla věnována malá pozornost ověření údajů. Mezi další chyby lze zařadit dlouhý průběh přijímacího řízení, což vede ke ztrátě zájmu nejlepších kandidátů, změnu profilu pracovní pozice v průběhu přijímacího řízení, nedodržení podmínek ze strany zaměstnavatele a nerealistické představy o kandidátech.

#### 4.2.2.2.5 Diskriminace při výběru zaměstnanců

V rámci procesu výběru zaměstnanců musí vedoucí pracovníci dbát na to, aby nedocházelo k projevům pracovní diskriminace, což je jakékoli jednání, které rozlišuje mezi skupinami zaměstnanců na základě společného jmenovatele vybrané skupiny, který vede ke znevýhodnění této skupiny před jinou. Ať už jde o pohlaví, věk, rasu, zdravotní handicap nebo třeba náboženské vyznání je toto chování nepřijatelné a silně nežádoucí.

K diskriminaci dochází buďto přímo, tzn. možnost získání zaměstnání, mzdy či zaměstnaneckých výhod je přímo vázána na příslušnost osoby ke konkrétní skupině, nepřímo, v tomto případě k diskriminaci dochází, pokud se určité kritérium, politika či praxe jeví jako neutrální, ale ve skutečnosti zvyhodňuje určitou skupinu osob v možnosti získání daného zaměstnání anebo diskriminací systémovou, která je produktem dlouhotrvající diskriminace přímé a nepřímé. Tomšík jako příklad uvádí profesní segregaci pracovní síly.

#### 4.2.2.3 Rozhodnutí o přijetí a pracovní smlouva

Je poslední fází výběrového procesu, v jehož rámci dochází k přijetí uchazeče, které nejlépe splňuje podmínky kladené na dané pracovní místo. Uchazeč uzavírá s organizací pracovní smlouvu, jejíž podstatné náležitosti upravuje zákoník práce. Jedná se o druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do zaměstnání.

#### 4.2.2.4 Změny pracovního poměru

Změny obsahu pracovní smlouvy lze učinit pouze na základě oboustranné dohody. Za změny pracovní smlouvy se považuje převedení pracovníka na jinou práci, vyslání zaměstnance na pracovní cestu a přeložení pracovníka do jiného místa než je v pracovní smlouvě.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 85-93, ISBN 978-80-7375-556-0



### 4.2.3 Rozmístování zaměstnanců

Dojde k přidělení zaměstnance na pracovní místo, pro které byl na základě svých vědomostí a schopností přijat. Je důležité zaměstnance řádně uvést do nového pracovního a sociálního prostředí tak, aby si mohl udělat adekvátní představu o tom, jakou práci má vykonávat. Většina informací bývá distribuována buďto ústně prostřednictvím členů personálního oddělení či přímých nadřízených anebo za pomoci tištěných příruček.<sup>35</sup>

## 4.3 Motivace zaměstnanců

### 4.3.1 Základní pojmy

Motivace označuje termín vysvětlující, proč se lidé chovají určitým způsobem. Je to síla, která podnítlí, zacílí a udržuje určité chování. Jde o individuální fenomén, jelikož vychází z lidského vnímání sama sebe a vlastní identity, která má určité cíle a chce něčeho dosáhnout.<sup>36</sup> Z hlediska významu pro osobnost a její proměnlivosti je jednou z nejzajímavějších ale také nejkomplikovanějších dimenzí osobnosti. Samotný pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že uvnitř každého člověka působí vědomé i nevědomé motivy, které vzbuzují a udržují určitou aktivitu, což se na venek projevuje motivovaným jednáním. Motivace působí naráz ve třech různých rovinách. Jde o dimenze směru, intenzity a stálosti. Dimenze směru orientuje motivaci člověka k určitému cíli a od ostatních jej odvrací. Dimenze intenzity určuje vynaloženou energii na základě síly motivace člověka. A dimenze stálosti se projevuje odhodláním člověka překonávat různé překážky, které se vyskytnou při vykonávání motivované činnosti.<sup>37</sup>

Mezi další základní pojmy se řadí motiv a stimul. Zatímco motiv představuje jednotnou vnitřní psychickou sílu a bývá tedy chápán jako psychologická příčina určitého chování, tak stimul představuje vnější podnět, v jehož důsledku dochází k určité vnitřní psychické změně. V psychice člověka zpravidla nepůsobí pouze jeden motiv, ale celý soubor motivů, které obecně bývají orientovány stejným směrem, vzájemně se posilují a tím podporují motivaci. Za stimul lze označit jakýkoli podnět, který vyvolá změnu motivace.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> JOSHI, Manmohan. *Human Resource Management. 1st edition.* Manmohan Joshi & bookboon.com 2015. s 34, ISBN 978-87-403-0393-3

<sup>36</sup> SENYUCEL, Zorlu. *Managing the Human Resource in the 21st Century. 1st edition.* Zorlu Senyuçel & bookboon.com 2014, s. 24. ISBN 978-87-7681-468-7

<sup>37</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 1988. s. 220-222. ISBN 80-85943-57-3

<sup>38</sup> Ibid., s. 222-223

### 4.3.2 Zdroje motivace

Zdroje motivace představují skutečnosti, na jejichž základě se motivace utváří. Mezi základní patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Potřeba se projevuje jako nepříjemný stav napětí, který člověk chce odstranit, což ho motivuje k činnosti, která povede k odstranění napětí. Obvykle se člení na biologické, které jsou označovány také jako primární, a sociální označovány jako sekundární. Návyk je činnost, kterou jedinec pravidelně v podobných situacích opakoval tak často, až se stala stereotypem, jde tedy o opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci – též naučený vzorec chování. Zájem není jednoznačně definovaným pojmem, v obecné poloze je chápán jako zvláštní druh motivu a projevuje se specifickou formou stálého zaměření člověka na určitou, pro něj zajímavou, oblast. Člověk se neustále setkává s novými skutečnostmi a ty to skutečnosti nejen poznává, ale přisuzuje jim také určitý význam a hodnotu. Nelze tedy hovořit o čistě objektivním hodnocení, jelikož se zde projevuje i subjektivní smysl konkrétního jedince. Na základě svých vlastních hodnot si posléze jedinec sestavuje svůj hodnotový systém. Podstatný rozdíl mezi zájmem a hodnotou spočívá ve skutečnosti, že hodnoty oproti zájmům mají individuálně normativní charakter. Ideál je určitá představa něčeho, co je jedincem pozitivně hodnoceno, subjektivně žádáno a představuje to významný cíl jedinceva snažení.<sup>39</sup>

### 4.3.3 Motivace a výkon

Motivace a výkon spolu úzce souvisí. Při nízké či zcela chybějící motivaci bývá výsledek práce neuspokojivý, při nadměrné motivaci dochází k subjektivnímu pocitu mimořádné důležitosti úkolu a výsledek taktéž bývá neuspokojivý. Tento paradoxní jev vychází ze skutečnosti, že přemotivovanost vyvolává u pracovníka vysokou míru napětí, které narušuje jeho normální fungování a snižuje tak jeho výkon. Pro každý typ úkolu existuje optimální úroveň motivace, která závisí na jeho obtížnosti a jakákoli vyšší či nižší motivaci povede ke snížení výkonu.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1988. s. 224-230. ISBN 80-85943-57-3

<sup>40</sup> Ibid., s. 235-236.

## 4.4 Hodnocení zaměstnanců

### 4.4.1 Hodnocení pracovníka

Hodnocení pracovníků se používá jako podklad k určení jejich celkové odměny a je jedním z klíčových faktorů úspěšného personálního řízení. Jedním z nejdůležitějších hodnocení je hodnocení pracovního výkonu, při kterém, jak již název napovídá, dochází ke zkoumání pracovního výkonu jednotlivých pracovníků. Je však třeba si uvědomit, že jsou různá kritéria k hodnocení rozdílných typů profesí. Hodnocení pracovníků provádí hodnotitelé a mezi ty patří sám pracovník, jeho přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízení, personální manažer, specializované externí agentury ale i lidé mimo okolí jako např. zákazníci. Hodnotí se kvůli zefektivnění využití pracovní doby, určení slabých a silných stránek jednotlivých zaměstnanců, poskytnutí informací pro odměňování, identifikaci nutnosti odborného vzdělání, získání informací pro personální plánování a dalších. Z časového hlediska lze provádět pravidelné nebo průběžné hodnocení a také hodnocení pracovníka ve zkušební době a hodnocení pracovníka při ukončení konkrétního projektu. V moderní době je hodnocení převážně v rukou přímého nadřízeného, který díky tomu získává podklady pro přímé finanční ohodnocení, podklady důležité pro rozmisťování pracovníků a na jejich základě vytipuje kariérní rezervy, přijímá nápravná opatření a odstraňuje tak nedostatky.<sup>41</sup>

Postup hodnocení lze rozdělit do tří fází. A to sice na fázi přípravnou, fázi získávání a dokumentace informací a fázi vyhodnocování informací o pracovním výkonu. V přípravné fázi dojde ke stanovení cíle, metod a forem hodnocení a nakonec též zásad, pravidel a celkového postupu hodnocení, což vychází z analýzy pracovního místa. Dále se formuluje kritérium výkonu a jeho hodnocení, stanoví se normy výkonu a způsoby hodnocení a klasifikace. Ve fázi získávání informací dochází k zjištění potřebných informací monitoringem, pozorováním pracovníků při práci a zkoumáním výsledků jejich práce a následně se vše zakládá do osobního spisu. V poslední fázi dojde k vyhodnocení pracovních výsledků, chování na pracovišti a individuálních schopností.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. s. 62-64. ISBN 978-80-7395-155-9

<sup>42</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 82, ISBN 978-80-7452-020-4.

#### **4.4.2 Metody hodnocení**

Metody plní podpůrnou funkci a jsou pomůckou hodnotitelů ke sledování a plnění standardů pracovního výkonu. Dělí se na dvě skupiny. Na metody hodnocení orientované do minulosti a na metody hodnocení orientované na budoucnost.

##### *4.4.2.1 Metody orientované na minulost*

###### *4.4.2.1.1 Řízení podle stanovených cílů*

Anglicky se tato metoda označuje jako Management by Objectives, zkráceně MBO. Pracovník při ní uzavírá se svým nadřízeným, ve které jsou vytyčeny hlavní cíle jeho práce pro určité období, následně je stanoven plán, jak a kdy mají být cíle naplněny a také kritéria k hodnocení plnění. Do doby, než nastane konec sjednané lhůty, hodnotí se realizace cílů průběžně, na konci sjednaného období je zhodnocena míra splnění cílů a uzavře se dohoda na příští období.

###### *4.4.2.1.2 Srovnání se standardním pracovním výkonem*

V rámci této hodnoty se porovnává výkon jednotlivce se stanoveným standardním pracovním výkonem odpovídajícím obvyklé intenzitě práce. Standardní výkon lze stanovit na základě statisticky vypočteného průměrného pracovního výkonu dosaženého u většího počtu pracovníků, odhadem intenzity práce konkrétního pracovníka anebo odvozením z normativů času, které udávají spotřebu času na konkrétní pracovní činnost ve vymezených pracovních podmínkách.

###### *4.4.2.1.3 Hodnotící stupnice*

Je nejpoužívanější metodou, při které hodnotitel oceňuje výkon zaměstnance na základě dosaženého výkonu zaškrtnutím stupně plnění určitého kritéria. Každý stupeň je obodován a součet celkových dosažených bodů udává finální hodnocení. Jednotlivým kritériím je možno přiřknout různou váhu, čímž dochází k posílení důležitosti vybraných úkolů. Mezi hlavní výhody této metody patří nízké náklady na její vytvoření a administrativu, relativní časová nenáročnost a číselné výstupy, které lze snadno navzájem porovnat.

###### *4.4.2.1.4 Metoda BARS*

Jedná se o oblíbenou metodu založenou na vytváření hodnotících stupnic, ve kterých se posuzuje pracovní chování zaměstnance s žádaným pracovním chováním na specifikovaném místě. Pracovní jednání je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí „vynikající“ až „nepřijatelné“, každý tento stupeň obsahuje také slovní definici znaků pracovního jednání

odpovídající konkrétnímu stupni. Metoda je sice velmi náročná na přípravu ale hodnotitel následně nemusí slovně charakterizovat plnění jednotlivých kritérií a postupuje podle stupnice jednání. Silnou stránkou této metody je zpětná vazba, srozumitelnost a relativní jednoduchost používání.

#### 4.4.2.1.5 Metoda kritických případů

V rámci této metody hodnotitel zaznamenává důležité jedinečné události, které se pracovníkovi staly při plnění pracovních úkolů v daném období. Jedná se zejména o případy vysoce efektivního a vysoce neefektivního jednání. Hlavní nevýhodou je, že hodnotitelé považují denní a týdenní záznamy za časově náročné a tak záznamy doplňují až na konci hodnocené doby, což může vést k ovlivnění posudku na základě případů z poslední doby a neobjektivnosti hodnocení.

#### 4.4.2.1.6 Hodnotitelské zprávy

Hodnotitel na základě kritických případů a hodnotících stupnic vypracovává písemnou zprávu o pracovníkových přednostech, slabinách a potenciálu za určité období. Zpráva může být psána volně anebo strukturována podle vnitřních předpisů organizace. Výhodou je poskytnutí detailní zpětné vazby, nicméně několikastránkové slovní hodnocení zaměstnance znemožňuje srovnání zaměstnanců.

#### 4.4.2.1.7 Srovnávání zaměstnanců

Tato praktická a jednoduchá metoda vychází z porovnání pracovních výkonů mezi pracovníkem a ostatními kolegy z jeho skupiny. Nevýhodou je riziko zaujatosti hodnotitele, jelikož nejsou známy rozdíly mezi pracovníky a chybějí detailnější informace. Srovnání může mít formu prostého pořadí zaměstnanců, seřadí je podle jejich výkonu nebo jednání. Formu párového porovnání zaměstnanců, kde hodnotitel porovná každého s každým ve skupině z konkrétního hlediska, načež vybere lepšího z dvojice a na základě toho sestaví konečný žebříček. Anebo formu nucené distribuce, kdy hodnotitel zařazuje pracovníky do předem vymezených kategorií, které předpokládají, že ve skupině je velmi nízký počet jak vysoce nadprůměrných tak i vysoce podprůměrných pracovníků a že zbytek se pohybuje v rámci průměru. Výhodou je, že hodnotitel nemůže do hodnocení vkládat svoje subjektivní pocity. Nevýhodou naopak, že toto normální rozdělení neodpovídá rozložení pracovního výkonu u malých pracovních skupin.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 138-140, ISBN 978-80-7375-556-0

#### 4.4.2.2 Metody orientované na budoucnost

##### 4.4.2.2.1 Sebehodnocení

Vychází z porovnání sebehodnocení pracovníka a konfrontací s hodnocením jiného hodnotitele. Pracovník v rámci sebereflexe analyzuje a hodnotí svůj vlastní rozvoj a často si stanoví náročnější cíle, než jaké by vytyčil přímý nadřízený, to pomáhá předcházet obraným reakcím při hodnotícím rozhovoru a podporuje ochotu pracovníka učit se.

##### 4.4.2.2.2. Assessment Centre

O této metodě jsem psal již v kapitole věnované výběru zaměstnanců, a jak jsem již dříve uváděl, tato metoda identifikuje vlastnosti pracovníka, nicméně je velice nákladná a časově náročná, z toho důvodu je uplatňována převážně u kandidátů na manažerské a jiné vysoké pozice.<sup>44</sup>

## 4.5 Odměňování zaměstnanců

### 4.5.1 Systém odměňování

Odměňování zaměstnanců se považuje za jeden z neefektivnějších nástrojů jejich motivace a ovlivňování jejich výkonu. Personalisté musí vytvořit efektivní, motivující, spravedlivý a transparentní systém odměňování, který bude přijatelný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele a bude z něj možno jasně odlišit výkonné zaměstnance od nevýkonných. Smyslem systému je formulace a realizace strategií a politik, které umožní spravedlivé odměňování zaměstnanců v závislosti na jejich hodnotě pro organizaci. Motivační funkce systému se projevuje v tom, že lze vzájemně porovnat vynaložené úsilí a odměny i v jiných organizacích na trhu práce. Spravedlivost dává zaměstnanci pocit, že v porovnání s jinými zaměstnanci je odměňován na základě svých zásluh a výkonu. Transparentnost znamená, že systém je založen na pochopitelných a známých mechanismech a je tak přístupný zaměstnancům.

Obecně systém odměňování tvoří strategie odměňování, politika odměňování, praxe odměňování, procesy odměňování, postupy odměňování. Strategie odměňování určuje zamýšlené dlouhodobé kroky organizace v oblastech vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování. Politika odměňování poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Praxi odměňování tvoří struktury, stupně a sazby, metody a programy, které

---

<sup>44</sup> TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 141, ISBN 978-80-7375-556-0

se používají k realizaci strategie a politiky odměňování. Procesy jsou způsoby realizace politiky odměňování a postupy jsou používány tak, aby byl systém udržitelný a fungoval účinně a pružně.

Aby byl systém úspěšný a efektivní, je potřeba dodržování určitých zásad. Systém musí být stabilní a rozdíly v odměňování musí vycházet z rozdílů na požadavky práce a pracovních podmínkách. Úroveň by se neměla odlišovat od standardu na trhu práce. Je třeba rozlišovat mezi prací na konkrétním pracovním místě, její hodnotou pro organizaci a odměňováním na jedné straně a zaměstnancem, jeho hodnotou na trhu, výkonem a odměňováním na straně druhé. Za stejnou práci náleží stejná odměna a pro rozpoznávání individuálních rozdílů by měly být použity stejné nástroje. Zaměstnanci mají přiměřené a informace o tom, jak se stanovuje jejich mzda<sup>45</sup>

#### **4.5.2 Celková odměna**

Aby zaměstnanci byli k výkonu práce motivováni a pracovali co nejefektivněji a nejlépe je potřeba použít vhodný, přiměřený a spravedlivý systém odměňování. Moderní systémy odměňování pracuje s celkovou odměnou, která zahrnuje jak hmotné tak nehmotné odměňování. Mezi hmotné odměny patří nároková složka odměňování, kterou je základní mzda či plat, ze zákona povinné příplatky a nenároková složka odměňování, kam spadají prémie, bonusy, odměny aj. Mezi nehmotné odměny se řadí pochvala, kariérní postup, uznání či možnost dalšího vzdělávání. Celková odměna značně ovlivňuje dění v organizaci a má vliv na získání a udržení kvalitních zaměstnanců.

##### *4.5.2.1 Základní mzda nebo plat*

Označuje se tak množství peněz tvořené sazbou za určitou práci nebo pracovní místo. Dělí se na časovou, úkolovou a smluvní mzdu. Časová mzda je součinem sazby a odpracovaného času za určité období. Není zde tedy hodnocen výkon. Patří k nejpoužívanějším formám odměňování a používá se tam, kde zaměstnance nelze hodnotit jinak, než na základě odpracovaného času. Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější formou odměňování jelikož je vhodná zejména k odměňování dělnických prací, kde se násobí počet odvedených jednotek práce s odměnou za jednotku práce. Smluvní mzda vychází z oboustranné dohody mezi zaměstnancem, který se zaváže k dohodnutému výkonu v určité

---

<sup>45</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. s. 111-116. ISBN 978-80-7261-430-1.

kvalitě v dohodnutém souboru prací za určitou dobu, a zaměstnavatelem, který se zaváže k odvádění pevné odměny.

#### *4.5.2.2 Povinné příplatky*

Vyplácejí se k základní mzdě, ze které se také vypočítávají na základě právních předpisů, v kterých jsou také upraveny. Jedná se o příplatky za práci přesčas, ve svátek, v noci, o sobotách a nedělích a příplatek za ztížené pracovní prostředí.

#### *4.5.2.3 Variabilní odměny*

Jedná se o výkonnostní odměny, které se vztahují buďto k výkonu jednotlivce, jeho týmu nebo organizace jako celku. Jde tedy o jednu ze složek individuálního zásluhového odměňování.

#### *4.5.2.4 Zaměstnanecké výhody*

Tyto složky odměny jsou poskytovány navíc a slouží k osobním potřebám zaměstnanců, jsou nástrojem získávání vysoce kvalitních zaměstnanců a slouží také ke zvýšení oddanosti zaměstnanců stávajících. Blíže je popisují níže

#### *4.5.2.5 Nehmotné odměny*

Tato složka neobsahuje žádné přímé platby, jde např. o možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce, dobré vztahy na pracovišti nebo možnost budování kariéry.<sup>46</sup>

### **4.5.3 Zaměstnanecké výhody**

Jak jsem výše uvedl, jedná se o formy odměn, které jsou poskytovány zaměstnancům čistě proto, že pro danou organizaci pracují a na rozdíl od dalších složek nebývají vázány na výkon pracovníka. Určité výhody jsou však poskytovány na základě funkce, postavení v organizaci či délky trvání zaměstnaní. Koubek uvádí porovnání členění zaměstnaneckých výhod v USA a v Evropě.

V USA se zaměstnanecké výhody člení do pěti skupin:

1. Výhody poskytované na základě zákonů a celostátních předpisů (např. příspěvky na sociální zabezpečení).
2. Výhody týkající se důchodů pracovníků (např. podnikové důchody a připojištění).
3. Výhody týkající se pojištění zaměstnanců (např. příspěvek na životní pojištění).

---

<sup>46</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. s. 116-120. ISBN 978-80-7261-430-1.



4. Výhody týkající se placení neodpracované doby (např. placená dovolená a svátky).
5. Výhody ostatní (např. zaměstnanecké slevy, dotované stravování či rekreační služby).

V Evropě se zaměstnanecké výhody člení do tří skupin.

1. Výhody sociální povahy (např. životní pojištění hrazené organizací).
2. Výhody se vztahem k práci (např. dotované stravování).
3. Výhody spojené s pozicí v organizaci (např. nárok na oděv, reprezentativní automobil pro nejvyšší vedení, atd.).

Některé zaměstnanecké výhody lze konzumovat dobrovolně a jiné zase povinně, zároveň jsou některé plně dotované a na některé si zaměstnanci sami přispívají. Problémem proto mohou být povinné výhody, na které si zaměstnanci přispívají, což se uplatňovalo v rámci některých zemědělských družstev za minulého režimu. Mezi další problémy patří špatná informovanost pracovníků o výhodách a o tom co mohou čerpat. Proto, pokud organizace chce, aby zaměstnanecké výhody pozitivně motivovaly pracovníky, je potřeba v rámci kolektivního vyjednávání s odbory vyjednat benefity, které zaměstnanci preferují a řádně je následně informovat. Jako vhodná alternativa k systému jednotlivého souboru výhod vybraného manažery se nabízí volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků, také známý jako kafetéria systém. Pracovník si zde může vybrat pro něj nejvhodnější a nejzajímavější výhody z několika nabídek. Tento systém má několik výhod jak pro organizace tak i pracovníky.

1. Volitelný systém je úsporný a poskytuje větší možnost kontroly nákladů.
2. Potřeba některých tradičních hodnot se ve výsledku vývoje společnosti snížila a objevily se nové, na původních je možno ušetřit a nové možno efektivněji financovat.
3. Hospodárnost systému umožňuje efektivnější financování a zároveň rozšíření nabídky výhod.
4. Systém zvyšuje všeobecnou informovanost o výhodách, jelikož každý zaměstnanec si musí vybrat svůj blok.
5. Výhody žádané pracovníky pomáhají nejen k udržení stávajících pracovníků, ale motivují i potenciální uchazeče.
6. Volitelný systém může mít pozitivní dopad na postoje pracovníků, jelikož si připadají jako rovnocenní partneři.

7. Volitelné systémy poskytují organizaci i zástupcům pracovníků možnost lepší kontroly, eliminuje se tak zneužívání a nadužívání jedincem.
8. Některé výhody bývají zdanitelné a jiné ne, různě sestavené soubory jsou proto atraktivní pro rozdílné zaměstnance.

Mezi hlavní nevýhody volitelných systému patří jejich administrativní náročnost. Pracovníci zároveň mohou mít problém s rozpoznáním svých aktuálních potřeb a postrádají širší perspektivu do blízké budoucnosti, pokud si tedy vyberou nevhodně, musí z administrativních důvodů nést důsledky své volby, což se může negativně projevit na jejich spokojenosti.<sup>47</sup>

## 4.6 Vzdělávání zaměstnanců

### 4.6.1 Význam vzdělávání

Vzdělávání zaměstnance představuje proces, který směřuje k rozvinutí poznání a upevnění či změně postojů, chování a jednání jedince při aplikaci poznání v rámci výkonu pracovní činnosti. Má nejen profesní ale i sociální hodnotu a motivuje zaměstnance k vynaložení úsilí a dosažení vzdělávacích cílů. Rozlišuje se pedagogické působení formální, neformální a informální.

- Formální vzdělávání jakožto proces řízeného učení je realizováno ve školské vzdělávací soustavě a vyznačuje se jasnou cílovou orientací a dlouhodobým, řízeným a soustavným pedagogickým působením.
- Neformální vzdělávání je taktéž proces řízeného učení, nicméně je zajišťován mimoškolními vzdělávacími institucemi a organizacemi, které funguje na participativním principu a lektor tak pracuje s okamžitou zpětnou vazbou.

Pro formální i neformální vzdělávání je typické, že vzdělávací cíle určují institucionální podobu celého procesu i jeho organizační formy, působení je proces vymezený cílem a předpokládanými efekty, obsah i forma musí mít jak didaktickou tak výchovně vzdělávací hodnotu a tento výchovně vzdělávací potenciál musí lektor využívat k dosažení pedagogických cílů.

---

<sup>47</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Vyd. 4., rozš. a dopl., Praha: Management Press, 2009. s. 319 – 322, ISBN 978-80-7261-168-3

- Informální vzdělávání nemá primárně vzdělávací zaměření. Vyznačuje se tím, že není záměrné, ale odvíjí se od prostřední, v němž jedinec vyrůstá a od zájmů a aktivit. Je spontánní, nicméně čím více je jedinec zainteresovaný a motivovaný k provozování konkrétní aktivity, tím výrazněji se u něho projeví vývojové změny.

Z výše napsaného tedy vyplývá, že všechny tři typy jako celek pomáhají utvářet osobnost jedince a není dobré vycházet pouze z jednoho působení a zavrhnout ostatní vlivy, neboť je podstatné aby si jednotlivec dovedl vytvořit svou hodnotovou orientaci a dospěl k sourodému systému motivací, postojů, orientací a aspirací.<sup>48</sup>

Koubek například uvádí, že vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům na pracovní místo.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků, tzn., ovládají znalosti a schopnosti potřebné k vykonávání dalších prací na jiných pracovních místech.
- Rekvalifikační procesy v organizaci, v rámci kterých dojde k přeškolení pracovníku s nepotřebným zaměřením na potřebné.
- Přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům pracovního místa v organizaci.
- Formování osobnosti pracovníka, tedy formování pro práci a kolektiv pozitivních vlastností.<sup>49</sup>

#### 4.6.2 Bariéry vzdělávání zaměstnanců

Překážky se projevují všude tam, kde se usiluje nejen o předávání hotových poznatků, ale také o navozování problémového myšlení. Jedná se zejména o percepční bariéry, bariéry kultury a prostředí, intelektuální a výrazové bariéry a emocionální bariéry.

- Percepční, neboli bariéry vnímání jsou takové, které vzdělávanému brání v jasném vnímání podstaty problému. Jde například o neschopnost správně vymezit problém, kdy vzdělávaný chápe jen krajově a nerozumí podstatě. Příliš široké nebo úzké vymezení problémové oblasti a neschopnost nadhledu.

<sup>48</sup> BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. s. 7-10 ISBN 978-80-7452-113-3.

<sup>49</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Vyd. 4., rozš. a dopl., Praha: Management Press, 2009. s. 253 – 254, ISBN 978-80-7261-168-3

- Kulturní bariéry představují určité zažitá konformní jednání, které od jedince očekává jeho společenské prostředí. Jde o různá tvrzení, která jsou vnímána jako axiomy a nevyžaduje se jejich dokazování, což v případě jejich nekritického přijímání vede k omezení tvořivého myšlení a jednání jedince. Příkladem budiž následující tvrzení: hravost je jen pro děti; při řešení problémů není místo pro humor či tradice má přednost před změnou.
- Bariéry v pracovním prostředí mohou působit velmi rušivě. Jedná se například o nedostatek spolupráci plynoucí z nedůvěry mezi spolupracovníky nebo nedostatek podpory k osobnostnímu a kvalifikačnímu rozvoji.
- Intelektuální a výrazové bariéry, jak již název napovídá, vycházejí z nedostatečného intelektu jedince a promítají se nevhodnou volbou taktik. Příkladem může být absence zpětné vazby, složité popisování jednoduchého problému či nedostatečná adekvátnost a srozumitelnost.
- Emoční bariéry lze charakterizovat jako překážky volného myšlení, sdělování a jednání. Sem lze zařadit například strach ze selhání, nízkou sebedůvěru či obavy z neznámého.<sup>50</sup>

#### 4.6.3 Metody vzdělávání zaměstnanců

Metody vzdělávání vychází z programu vzdělávání pracovníků, jemuž předchází definování cílů a poté zvolení konkrétní metody, místa a zařízení, kde se bude vzdělávání uskutečňovat. Toto místo může být přímo na pracovišti a to buď přímo při výkonu práce anebo mimo výkon práce, popřípadě může být mimo jak mimo výkon práce, tak mimo pracoviště, poté se hovoří o externím vzdělávání. Vzdělání také ovlivňuje pro koho je určeno, jiný typ bude určen manažerům a liniovým vedoucím, jiný pracovníkům prodeje a jiný odborníkům a řemeslníkům.

##### 4.6.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Mezi metody vzdělávání na pracovišti se řadí demonstrování, koučování, mentoring a rotace práce.

- Demonstrování představuje metodu založenou na názorné ukázce pracovního postupu. Pracovník tak sám vidí správný postup, který si následně také vyzkouší. Hlavní výhodou je přímé zapojení pracovníka.

<sup>50</sup> BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. s. 13-16 ISBN 978-80-7452-113-3.

- Koučování je založené na vztahu kouče a učícího, kdy kouč přímo předává své osobní zkušenosti a zaměstnanec si osvojuje nové poznatky a dovednosti. Školitele si pracovník sám nevybírá a obvykle se jedná o vedoucího zaměstnance.
- Mentoring stojí na stejném principu jako koučování, s tím rozdílem, že si zde učící se pracovník přímo vybírá svého školitele sám.
- Rotací práce se rozumí přemísťování pracovníků z jedné práce na druhou.

#### 4.6.3.2 *Metody vzdělávání mimo pracoviště*

Do těchto metod se řadí například případové studie, hraní rolí, simulace, skupinové cvičení, nácvik asertivity nebo outdoor learning.

- Případové studie jsou určeny především manažerům, jelikož popisují a analyzují určitou situaci, která může nastat, popřípadě již v historii nastala.
- V rámci hraní rolí na sebe účastník bere určitou roli ve specifické situaci, je vhodné zejména pro pracovníky jednající s lidmi.
- Simulace má simulovat reálnou situaci probíranou v rámci případových studií, účastníci se zde snaží aplikovat získané informace při řešení reálného problému.
- Skupinová cvičení mají formu analýzy problému za účasti všech školených a mají podnítit a naučit schopnost práce ve skupině.
- Nácvik asertivity by měl umožnit pracovníkům efektivnější vyjadřování názorů, pocitů a přesvědčení přímým a přiměřeným způsobem, tzv. s chladnou hlavou.
- Teambuilding je metoda zaměřená na podporu spolupráce a stmelování týmu, účastníci jsou podrobováni fyzické zátěži ve, pro ně většinou nových, výzvách a jsou tím nuceni spolupracovat a spoléhat na své kolegy.

#### 4.6.3.3 *Metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj*

Mezi tyto metody patří například učení se akcí, instruktáž, pověření úkolem, studium doporučené literatury, e-learning či projekty.

- Učení se akcí je metodou, při níž dochází ke konfrontaci manažerů s konkrétním problémem, ten musí problém řešit ve skupině několika manažerů, na kterou dohlíží instruktor. Toto učení může mít dlouhodobý charakter a pomáhá manažerům nejen učit se řešit daný problém ale i střet s ostatními manažery.
- Instruktáž při práci má několik kroků. Organizace začne přípravou instruktáže, poté prezentuje a vysvětluje daný problém a jeho řešení, následně dochází k procvičování a

samotné používání získaných znalostí v praxi. Posledním krokem je prohlubování získaných vědomostí.

- V rámci pověření úkolem dochází k aplikaci získaných poznatků při řešení konkrétního úkolu.
- Při e-learningu zaměstnanec používá výpočetní techniky k učení. Může se jednat o používání aplikací, elektronických testů, multimediálních výukových kurzů, korespondenci s odborníky či videokonference.
- Projekty lze chápat jako zobecněné nahrubo zadané úkoly a cílem zaměstnanců je tyto úkoly rozpracovat do co největších detailů.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. s. 99-103. ISBN 978-80-7395-155-9

## 5. Adaptační proces

Řízená adaptace je procesem formalizovaného začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace, jejímž účelem je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost. Adaptace se týká zejména nově příchozích zaměstnanců, kteří se musí přizpůsobit nejen požadavkům na pracovní místo, ale také sociálním vztahům na pracovišti a kultuře zaměstnavatele. Velké organizace tento proces formalizují a urychlují za pomoci vypracování a implementace adaptačních programů, ty mohou zahrnovat jak rámcovou orientaci určenou všem novým zaměstnancům, tak specifickou orientaci mířenou na konkrétní skupinu zaměstnanců.

Personalisté jsou primárním a hlavním informačním zdrojem a musí zajistit řádné informování vedoucích zaměstnanců o adaptaci a adaptačním programu organizace. Personální útvar poskytne novému zaměstnanci při nástupním pohovoru informace, které mu postačí se rámcově orientovat v celém podniku a následně zaměstnance formálně uvede vedoucímu jeho organizační jednotky a tím zaměstnance předává nadřízenému. Nadřízený ústně seznámí zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, pracovními činnostmi a úkoly, pracovními podmínkami na pracovišti a s předpisy BOZP. Následně dojde k představení zaměstnance spolupracovníkům a seznámení se se zvyklostmi, normami a tradicemi pracoviště.<sup>52</sup>

Adaptační program nového zaměstnance zahrnuje seznámení pracovníka s firemní kulturou a pracovními zvyklostmi a podmínkami, zajištění patrona, který pracovníka vede a dohlíží na něj, průběžné zajišťování pomoci a podpory, vypracování plánu adaptace a jeho následná realizace, monitoring postupu adaptace, průběžné a závěrečné hodnocení plánu, na jehož základě se učiní personální kroky. Pokud je zaměstnanec úspěšný, je zařazen na místo, na něž se připravoval. V případě, že je úspěšný jen z části, lze ho na místo zařadit podmíněčně s podmínkou doplnění potřebných znalostí v určitém termínu. A pokud zaměstnanec neuspěje, lze ho přeradit na pozici, která bude lépe vyhovovat jeho schopnostem a zároveň potřebám firmy. V nejkrajnějším případě, kdy výsledky nováčka zaostávají za předpoklady a není perspektivní pro organizaci ani na jiných pracovních místech, dojde k rozvázání pracovního poměru.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. s. 162 – 163, ISBN 9788074003479

<sup>53</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 62, ISBN 978-80-7452-020-4.

## 5.1 Role patrona

Jako patron je označován člen pracovní skupiny, který se přímo ujme nově příchozího zaměstnance a zaváže se mu být mentorem. Charakteristikou dobrého patrona je pomoc nováčkům s adaptací, navozování adaptačních situací, které pomáhají nováčkovi porozumět očekávaným úkolům a výsledkům, usnadňuje samostatné využívání znalostí, dovedností a motivuje k proaktivnímu jednání, odbourává bariéry a závislosti nováčka na okolí, což posiluje jeho sebedůvěru. Dále vytváří partnerské podmínky, vede adaptaci směrem, který pomůže k realizaci cílů adaptačního programu a je pružný a nedogmatický.

Kvalitní patron by měl oplývat žádanými vlastnostmi, mezi které lze zařadit jeho analytické schopnosti, logické myšlení, syntetické schopnosti, holistické myšlení, hodnotící schopnosti, intuici, paměť, tvořivost, komunikativnost a empatii. Pro úspěšnou adaptaci je velice důležité, aby patron dokázal s nováčkem srozumitelně komunikovat a nedocházelo tak k nedorozumění. Také je chtěné, aby byli nováčci motivováni k týmové práci a společným výsledkům, jelikož sehraný tým dosahuje lepších výsledků než jednotlivci. Adaptační plán stanoví, co se od nováčka očekává a patron mu je celou dobu adaptace nápomocen.<sup>54</sup>

## 5.2 Možná rizika adaptace

Holečková uvádí několik možných rizik, kterým se lze kvalitním adaptačním plánem vyhnout. Jedná se o:

- Neúčast zaměstnance na vstupním školení, což vede k nesplnění zákonných požadavků kladených na zaměstnavatele, špatné orientaci nového zaměstnance ve firmě a na základě toho i více času, který musí řídicí pracovník zaměstnanci věnovat.
- Podcenění procesu adaptace, která znamená delší dobu pro dosažení 100% výkonu kolegy a může vést k demotivaci nováčka a i případnému ukončení pracovního poměru ve zkušební době ze strany schopného pracovníka, nebo naopak pokračování pracovního poměru nevhodného pracovníka a zvýšené náklady při jeho propuštění.
- Pozdní vyhodnocení zkušební doby a ztráta možnosti ukončit pracovní poměr s nevhodným kandidátem ve zkušební době.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 62-44, ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>55</sup> HOLEČKOVÁ, Jana. Adaptace nových zaměstnanců formalita nebo cílený proces?. *HR forum* [online]. 2008 [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/adaptace-novych-zamestnancu-formalita-nebo-cileny-proces>



## 6. Legislativní specifika personálního oddělení ve veřejné správě

### 6.1 Pojem veřejné správy

Veřejná správa je ústředním pojmem správního práva, zabývá se správou veřejných záležitostí ve společnosti organizované ve stát a představuje realizaci výkonné moci ve státě. Pojem se užívá jak v organizačním, tzn. orgány veřejné správy, tak ve funkčním pojetí, čímž se nazývá faktický výkon veřejné správy jakožto podzákonné a nařizovací činnosti orgánů veřejné správy. Dělí se na moc státní, která představuje veřejnou moc, kterou disponuje sám stát. A na zbývající veřejnou moc, resp. veřejnou moc v užším slova smyslu, což představuje moc, která je v určitém rozsahu svěřena subjektům nestátního charakteru. Tato moc je odvozena od moci státní a nemůže s ní být v rozporu. Veřejnou správu je potřeba odlišit od správy soukromé. Hlavním rozdílem je, že veřejná správa je správa věcí veřejných, vykonávaná ve veřejném zájmu, při kterých je vázána zákonem, nesmí tedy překročit své pravomoci stanovené právním řádem. Soukromá správa na druhou stranu představuje správu věcí soukromých, vykonávanou v soukromém zájmu osobami, které sledující vlastní cíl a mohou činit cokoli, co jim zákon přímo nezakazuje.<sup>56</sup>

### 6.2 Členění veřejné správy

#### 6.2.1 Státní správa

Státní správa představuje řízení státu jako celku a dělí se na ústřední a územní státní správu. V rámci ústřední státní správy stojí orgány a instituce s celostátní působností, jedná se např. o ministerstva, Energetický regulační úřad nebo Národní bezpečnostní úřad. Na druhou stranu orgány územní státní správy působí pouze na určitém území, jedná se např. o finanční úřady či úřady práce.<sup>57</sup>

#### 6.2.2 Samospráva

Samosprávou se označuje druhá větev veřejné správy, je nezávislá a státní správě nepodřízená a vykonávají ji subjekty od státu odlišné. Je tedy vykonávána autonomně vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastními prostředky samosprávných korporací. Sama se dále dělí na územní a zájmovou. Jako územní se označuje prostorově vymezený funkční celek, který má právo rozhodovat o svých záležitostech. V České republice se jedná o obce a kraje. Zájmová samospráva je na druhou stranu sloučení subjektů, které pojí konkrétní

<sup>56</sup> PRŮCHA, Petr. *Správní právo: obecná část. 8., dopl. a aktualizované vyd.* Brno: Doplněk, 2012. s. 48-54, ISBN 978-80-7380-381-0.

<sup>57</sup> HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část. 9. vydání.* Praha: C.H. Beck, 2016. Academia iuris. s. 1-3 ISBN 978-80-7400-624-1.

společný zájem a je jim svěřeno rozhodovat o vlastních záležitostech. V České republice se typicky jedná o komory, např. Česká advokátní komora, Česká lékařská komora atd.<sup>58</sup>

### 6.2.3 Ostatní veřejná správa

Subjekty vykonávající ostatní veřejnou správu nelze označit jako samosprávné a ani jako plně samosprávné. Jedná se především o organizace typu samostatného veřejného ústavu jako např. Všeobecná zdravotní pojišťovna nebo Česká národní banka. Lze sem zařadit i právnické osoby, které byly založeny k plnění určité veřejné služby- Mohou mít jak veřejnoprávní (Česká televize), tak soukromoprávní (obecně prospěšná společnost). Veřejnoprávní se zřizují zákonem anebo rozhodnutím učiněným na základě zákona. Soukromoprávní se zřizují nebo zakládají způsobem stanoveným zákonem.<sup>59</sup>

## 6.3 Legislativa spojená s personálním oddělením ve veřejné správě

Před tím, než vstoupil v účinnost **zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě** měla být specifika pracovněprávních vztahů v rámci veřejného sektoru upravena zákonem č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (tzv. služební zákon). Služební zákon sice vešel v roce 2002 v platnost, nicméně několikrát došlo k jeho odložení a nikdy nedošlo k nabytí účinnosti, byť Ústava České republiky v článku 79 odst. 2 udává, že: „*Právní poměry státních zaměstnanců v ministerstvech a jiných správních úřadech upravuje zákon.*“<sup>60</sup> Mimo zákona o státní službě však existuje i **zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků**, který upravuje pracovněprávní problematiku úředníků samospráv.

### 6.3.1 Vznik pracovněprávního vztahu v rámci zákona č. 234/2014 Sb.

Zákon o státní službě je stěžejním zákonem pro úpravu právních poměrů státních zaměstnanců vykonávajících ve správních úřadech státní správu. Pracovněprávní vztah se v tomto případě nazývá služební poměr a je upraven v části druhé zákona o státní službě. Zde se lze dočíst určitá specifika. V § 22 stojí, že do služebního poměru lze přijmout pouze osobu, u které lze předpokládat, že bude službu vykonávat řádně a při jejím výkonu bude dodržovat demokratické zásady ústavního pořádku České republiky. Dalším specifikem v § 23 je, že osoba je do služebního poměru přijímána rozhodnutím služebního orgánu, který zároveň rozhodne o zařazení státního zaměstnance na služební místo nebo o jeho jmenování na místo

<sup>58</sup> KADEČKA, Stanislav. *Právo obcí a krajů v České republice*. Praha: C. H. Beck, 2003. Právní instituty. s. 4-9 ISBN 80-7179-794-4.

<sup>59</sup> HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 3., aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. s. 158 ISBN 978-80-7357-458-1.

<sup>60</sup> Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, čl. 79

představeného. Žadatel o přijetí do služebního poměru musí taktéž splňovat podmínky uvedené v § 25: být občanem České republiky, popřípadě členského státu EU nebo státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru. Dosažení věku 18 let, plná svéprávnost, bezúhonnost, potřebná zdravotní způsobilost a dosažení stanoveného vzdělání. Služební poměr vzniká dnem uvedeným v rozhodnutí o přijetí do služebního poměru. V den nástupu do služby státní zaměstnanec skládá služební slib, odmítnutí složení služebního slibu, či složení s výhradou znamená, že se na služební poměr hledí jako neexistující.<sup>61</sup>

#### *6.3.1.1 Úřednická zkouška*

Jedná se o další specifikum státní služby, jelikož státní zaměstnanec je povinen úspěšně vykonat úřednickou zkoušku. Problematika úřednické zkoušky je upravena v rozmezí paragrafů třicet pět až čtyřicet dva. Zkouška obsahuje obecnou a zvláštní část. Obecná část je písemná a jejím účelem je ověření potřebných znalostí organizace a činnosti veřejné správy, práv a povinností státního zaměstnance a právních předpisů obecně dopadajících na činnost státní správy a práva Evropské unie. Zvláštní část se koná ústně a ověřuje potřebné vědomosti a schopnosti a odbornou připravenost pro výkon další služby v oboru služby, k jehož výkonu byl zaměstnanec zařazen nebo jmenován. Obecnou část zabezpečuje Ministerstvo vnitra, zvláštní část ústřední správní úřad ve spolupráci se služebním úřadem.<sup>62</sup>

#### **6.3.2 Vznik pracovněprávního vztahu v rámci zákona č. 312/2002 Sb.**

Zákon č. 312/2002 Sb., zakládá dvě možnosti, jak se občan může stát zaměstnancem samosprávy. Jedná se o vznik pracovního poměru úředníka a jmenování vedoucího úřadu. Úředníkem se může podle § 4 stát fyzická osoba, která je občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním příslušníkem s trvalým pobytem na území České republiky, která dosáhla věku 18 let, má plnou způsobilost k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednací jazyk a splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem. Předpoklady pro jmenování vedoucího úřadu jsou podle § 5 následující: fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 4 a má nejméně tříletou praxi jako vedoucí zaměstnanec, nebo při výkonu správních činností v pracovním poměru k územnímu samosprávnému celku nebo při výkonu státní správy, nebo ve funkci

---

<sup>61</sup> Zákon č. 234/2014 Sb., Zákon o státní službě, část druhá, hlava II

<sup>62</sup> Zákon č. 234/2014 Sb., Zákon o státní službě, § 36

člena zastupitelstva územního samosprávného celku dlouhodobě uvolněného pro výkon této funkce.<sup>63</sup>

Vzniku pracovního poměru a jmenování předchází veřejná výzva k přihlášení do výběrového řízení a následující samotné výběrové řízení. Náležitosti veřejné výzvy upravuje § 6. Poté následuje výběrově řízení upravené v § 7, které je podmínkou pro jmenování do funkce vedoucího úřad a vedoucího úředníky či vznik pracovního poměru úředníka. Výsledkem tohoto procesu je obsazení pracovní pozice vhodným zájemcem.<sup>64</sup>

#### 6.3.2.1 Vzdelávání úředníků

Jedná se o velice podstatnou část pracovního vztahu úředníků ve veřejné správě a zákon této problematice věnuje celou hlavu IV. Upravuje prohlubování kvalifikace, vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání a zvláštní odbornou způsobilost. Dále zabezpečení zkoušky a zkušebních komisí a i samotný průběh a formu zkoušení. Udává koho a za jakých podmínek může ministerstvo akreditovat a za jakých podmínek bude akreditace vydána. Ministerstvo také zřizuje jako svůj poradní orgán akreditační komisi, která posoudí, zda jsou splněny podmínky pro udělení akreditace.

Ministerstvo tedy:

- a) koordinuje prohlubování kvalifikace úředníků podle zákona,
- b) stanovuje obsah obecné části zkoušky,
- c) určuje soubor zkušebních otázek pro obecnou část, včetně obsahu a kritérií hodnocení zkoušky
- d) vede seznam odborníků pro obecnou a zvláštní část zkoušky
- e) rozhoduje o zařazení fyzických osob do seznamu odborníků pro obecnou část zkoušky
- f) jmenuje ze seznamu odborníků podle písmene d) členy zkušební komise,
- g) každoročně zveřejňuje seznam odborníků podle písmene d) způsobem umožňující dálkový přístup,
- h) vydává osvědčení podle § 25 a vede jejich evidenci,
- i) rozhoduje o námitkách proti rozhodnutí podle § 26,
- j) uznává rovnocenné vzdělání podle § 34,
- k) zřizuje akreditační komisi podle § 32, jmenuje a odvolává její členy,

<sup>63</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územních samosprávných celků, ČÁST PRVNÍ, HLAVA II, Díl 1

<sup>64</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územních samosprávných celků, ČÁST PRVNÍ, HLAVA II, Díl 2

- l) materiálně i finančně zabezpečuje činnost akreditační komise,
- m) kontroluje činnost akreditovaných vzdělávacích institucí a uskutečňování akreditovaných programů,
- n) rozhoduje o udělení akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů,
- o) zveřejňuje každoročně seznam vzdělávacích institucí, s platnou akreditací podle zákona, ve Věstníku vlády pro orgány krajů a obcí a způsobem umožňujícím dálkový přístup,
- p) zveřejňuje způsobem umožňujícím dálkový přístup zprávy vzdělávacích institucí podle § 39,
- q) vypracovává a zveřejňuje výroční zprávu o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků,
- r) plní jiné úkoly podle zákona č. 312/2002 Sb.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územních samosprávných celků, ČÁST PRVNÍ, HLAVA IV

## Závěr

Smyslem této práce bylo stručně popsat a charakterizovat vývoj, chod a jednotlivé činnosti personálního oddělení v rámci veřejné správy. Řízení lidských zdrojů se v posledních letech dostává do popředí a etabluje se jako nepostradatelná podpora organizace, která napomáhá jejímu řádnému, stabilnímu a ekonomicky prospěšnému chodu.

Celkově vychází celá činnost personálního oddělení ze startovního bodu plánování, díky kterému, pokud je provedeno kvalitně a správně, je organizace schopna plánovat své potřeby do budoucna a vhodně rozvrhnout své pracovní síly, což vede k úspoře nákladů. Lze tedy vysledovat, že lidé jsou hnacím motorem organizace a jsou základní jednotkou pro úspěch podniku, jelikož prostřednictvím lidských zdrojů organizace dosahují vytyčených cílů a potřeb. Z tohoto důvodu je nutné vhodně naplánovat potřebu pracovníků a ty následně řádně transparentně ohodnotit, spravedlivě ocenit a adekvátně motivovat. Tímto si organizace zajistí loajální pracovníky, kteří předvádějí odpovídající a kvalitní požadovaný výkon, čímž dopomohou k dosažení cílů.

Na základě důležitosti personálního oddělení a řízení lidských zdrojů lze tedy konstatovat, že organizace by měla tomuto procesu věnovat patřičnou pozornost a dbát na řádné ocenění a vzdělání svých manažerů. V případě chybného fungování, či dokonce absence personálního oddělení jako celku, může dojít k selhání a značnému poškození organizace. Toto může mít fatální následky, obzvlášť pokud se bavíme o veřejné správě, kde jakékoli selhání orgánů direktně ohrožuje schopnost bezproblémového fungování samosprávných celků.

Cílem této práce tedy nebylo pouze v rámci zadaného rozsahu stručně popsat základní činnosti personálního oddělení, ale taktéž poukázat na důležitost jeho existence, která je podle mého názoru klíčová pro hladký chod organizace a personální manažeři by se zcela jistě měli zapojovat do plánování budoucnosti organizace.

## **Resumé**

My bachelor thesis is aimed at describing the main activities of the personal department. The very first part of my thesis could be described as an insight to the history of personal work and its development. In the next part I tackle the problematic of the human resources management and continue with the personal department and its tasks. The fourth and biggest chapter is dedicated to the actual activities of the personal department such as planning, motivation or remuneration of the employees. I dedicate a chapter of its own to the adaptation process of the employee as I consider it to be one of the most important tasks. The last part of my thesis describe the legislative specifics of personal department in the public administration sector. The main focus of the final chapter is to describe how the department has to work and what kind of terms and regulations do the employees have to pass according to the law.

## Seznam zdrojů

### Literatura:

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

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7261-430-1

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1988. ISBN 80-85943-3

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347

HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 9. vydání. Praha: C. H. Beck, 2016. Academia iuris. ISBN 978-80-7400-624-1

HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 3. aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-458-1

HORVÁTHOVÁ, Petra. Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1

JOSHI, Manmohan. *Human Resource Management. 1st editon*. Manmohan Joshi & bookboon.com, 2015. ISBN 978-87-403-0393-3

KADEČKA, Stanislav. *Právo obcí a krajů v České republice*. Praha: C. H. Beck, 2003. Právní instituty. ISBN 80-7179-794-4

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Vyd. 4., rozš. a dopl., Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3



PRŮCHA, Petr. *Správní právo: obecná část. 8., doplněné a aktualizované vyd.*, Brno: Doplněk, 2012. ISBN 978-80-7380-381-0

SENYUCEL, Zorlu. *Managing the Human Resource in the 21st Century. 1st edition.* Zorlu Senyucel & bookboon.com, 2014. ISBN 978-87-7681-468-7

TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů.* Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0

### **Elektronické zdroje:**

CARAMELA, Sammi. *Management Theory of Frederick Taylor.* Business.com [online]. 2018-02-13 [cit. 2018-08-26]. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-frederick-taylor/>

DININNI, Jeanne. *Management Theory of Elton Mayo.* Business.com [online]. 2017-05-16 [cit. 2018-08-26]. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-elton-mayo/>

HOLEČKOVÁ, Jana. *Adaptace nových zaměstnanců formalita nebo cílený proces?. HR forum [online]. 2008 [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/adaptace-novych-zamestnancu-formalita-nebo-cileny-proces>*

### **Právní předpisy:**

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky

Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územních samosprávných celků

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