

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

Bakalářská práce

Hlavní činnosti personálního oddělení

ve veřejné správě

Předkládá: Lenka Kuchynková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Lenka KUCHYNKOVÁ
Osobní číslo:	R17B0062P
Studijní program:	B6804 Právní specializace
Studijní obor:	Veřejná správa
Téma práce:	Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě
Zadávací katedra:	Katedra veřejné správy

Zásady pro vypracování

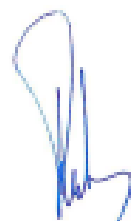
1. Úvod
2. Veřejná správa
3. Personalistika
4. Hlavní činnosti personálního oddělení
5. Závěr

Rozsah bakalářské práce:
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:
viz zvláštní seznam

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

Datum zadání bakalářské práce: **29. března 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2020**



Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 1. listopadu 2019

Prohlášení

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

Plzeň, březen 2020

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Heleně Sequensové za cenné připomínky, odborné rady a pomoc při vedení bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	9
1 Veřejná správa.....	10
1.1 Státní správa.....	11
1.2 Samospráva	11
2 Personalistika	13
2.1 Personální práce	13
2.1.1 Význam personální práce.....	13
2.2 Personální útvar.....	14
2.3 Personalista	15
2.4 Personální administrativa.....	15
2.5 Personální řízení.....	16
2.6 Řízení lidských zdrojů.....	16
3 Hlavní činnosti personálního oddělení.....	18
3.1 Vytváření a analýza pracovních míst	18
3.1.1 Metody analýzy pracovního místa	19
3.2 Personální plánování	20
3.2.1 Metody odhadu potřeby pracovníků	21
3.3 Získávání a výběr pracovníků	23
3.3.1 Definování požadavků	23
3.3.2 Přilákání uchazečů	25
3.3.3 Výběr zaměstnanců	33
3.4 Přijímání nových pracovníků	36
3.4.1 Vznik pracovního poměru.....	36
3.4.2 Osobní spis pracovníka	37
3.5 Adaptace pracovníků.....	38
3.5.1 Subjekty adaptačního procesu.....	38
3.5.2 Objekty adaptačního procesu	39

3.6 Změny pracovního poměru	39
3.6.1 Převedení na jinou práci.....	39
3.6.2 Pracovní cesta.....	40
3.6.3 Přeložení.....	40
3.6.4 Dočasné přidělení pracovníka	40
3.7 Ukončení pracovního poměru	41
3.7.1 Dohoda o rozvázání pracovního poměru	41
3.7.2 Výpověď.....	41
3.7.3 Okamžité zrušení.....	42
3.7.4 Zrušení ve zkušební době.....	42
3.8 Vzdělávání pracovníků.....	43
3.8.1 Vstupní vzdělávání.....	44
3.8.2 Průběžné vzdělávání.....	44
3.8.3 Zvláštní odborná způsobilost	45
3.8.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.....	45
3.9 Hodnocení pracovníků	45
3.9.1 Postup při hodnocení pracovníka	46
3.9.2 Metody hodnocení pracovníků.....	47
3.10 Odměňování pracovníků	49
3.10.1 Plat.....	51
3.10.2 Platová třída	51
3.10.3 Platový stupeň.....	52
3.10.4 Platový tarif.....	52
3.10.5 Příplatky	53
3.10.6 Odměna	53
3.10.7 Doplatky.....	53
3.11 Péče o pracovníky	54
3.11.1 Pracovní prostředí	54
3.11.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	54
3.11.3 Pracovní doba a pracovní režim.....	55

Závěr	56
Resumé	58
Seznam použitých pramenů	59
Literatura	59
Právní předpisy.....	62

Úvod

Lidské zdroje lze označit za jeden z nejvýznamnějších faktorů, které přímo ovlivňují míru úspěšnosti a prosperity všech organizací. Můžeme hovořit dokonce o základním stavebním prvku organizace, který přímo ovlivňuje kvalitu jejího fungování. Proto organizace investují velký objem nejen finančních prostředků, ale i času do jejich rozvoje, jelikož vzdělání a schopní zaměstnanci značně zvyšují konkurenceschopnost jakékoli organizace. Zabezpečení lidských zdrojů probíhá prostřednictvím personálních činností, které jsou prováděny personalisty ve spolupráci s vedoucími pracovníky.

Bakalářskou práci tvoří tři hlavní kapitoly, které jsou dále rozděleny do několika podkapitol. Zpočátku se práce soustředí na vymezení potřebných pojmů z oblasti veřejné správy i personalistiky. Následně se již práce věnuje jednotlivým činnostem, které spadají do kompetencí personálního oddělení. Personální oddělení prostřednictvím těchto činností vytváří a ovlivňuje politiku a strategii organizace a jsou nepostradatelné při realizaci cílů organizace.

Smyslem mé práce, která nese název „Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě“, je seznámit čtenáře s klíčovými personálními činnostmi ve veřejném sektoru, přičemž právní úprava se v mnoha aspektech liší od sektoru soukromého. Toto téma bakalářské práce jsem si zvolila, jelikož je pro mě personální management oblastí, ve které bych se chtěla v budoucnu dále realizovat a rozvíjet. Vnímám tak tuto práci jako skvělou příležitost se s touto oblastí seznámit a věřím, že mi v mé budoucí kariéře bude nápomocna.

1 Veřejná správa

Abychom mohli řádně definovat činnosti personálního oddělení ve veřejné správě, je důležité si vymezit pojem veřejné správy. Ačkoli veřejnou správu není možné obsáhnout v jednotné definici, obecně ji lze charakterizovat jako správu veřejných záležitostí, kterou vykonávají veřejnoprávní subjekty nebo jejich pověřené orgány. Přestože tyto veřejné záležitosti nejsou přímo právně definovány, lze jimi rozumět takové záležitosti, které jsou prospěšné pro společnost a jsou realizovány veřejnou mocí.

„Veřejná moc je taková moc, která autoritativně rozhoduje o zákonem přiznaných právech a povinnostech subjektů, přičemž subjekty, o jejichž právech a povinnostech je rozhodováno orgánem veřejné moci, nejsou s tímto orgánem v rovném postavení a obsah rozhodnutí nezávisí na jejich vůli.“¹

Veřejnou správu lze tedy chápat jako správu veřejných záležitostí za aktivního dozoru občanů, kterým má veřejná správa také sloužit. Dále R. Pomahač a O. Vidláková popisují veřejnou správu dvěma způsoby:

„jako souhrn všech správních činností souvisejících s vládnutím na ústřední a místní úrovni a s poskytováním veřejných služeb“;

„jako činnosti organizačních jednotek a osob, jimiž jsou správní úřady jako přímí nositelé veřejné správy nebo úřední osoby vykonávající úkony správní povahy či zařízení v pozici nepřímých subjektů veřejné správy“²

Na veřejnou správu můžeme nahlížet ve dvou různých pojetích. Materiální pojetí představuje činnost státních či jiných orgánů veřejné moci nebo subjektů, jimž byl výkon veřejné správy propůjčen k naplnění veřejných úkolů. Naopak ve formálním pojetí se klade důraz na vykonavatele správní činnosti, kterým je svěřena působnost řešit veřejné úkoly, pokud nebyly svěřeny zastupitelským sborům či

¹ HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Správní právo procesní: (vysokoškolská učebnice)*. 2., aktualiz. vyd., [V nakl. Leges vyd. 1.]. Praha: Leges, 2008. 13 s. Student (Leges). ISBN 978-80-87212-01-1.

² POMAHAČ, Richard a Olga VIDLÁKOVÁ. *Veřejná správa*. Praha: C.H. Beck, 2002. 9 s. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 80-7179-748-0.

soudům. Rozhodujícím kritériem pro formální pojetí je tedy povaha organizace a úkoly, které má v rámci institucionalizované dělby moci plnit, nikoli obsah a charakter dané činnosti.³

1.1 Státní správa

Státní správa je nezastupitelnou součástí veřejné správy a řadí se do moci výkonné. Lze ji chápat jako výkon činnosti vykonávaný především státními orgány či orgány, na které stát výkon státní správy přenesl. Státní správa slouží veřejným zájmům společnosti, službě i ochraně občanů a státu.⁴ Jde o správu vrchnostenskou, tzn. řídicí činnost, která autoritativně zasahuje do činnosti jiných subjektů.⁵

Vykonavatele státní správy dělíme na přímé a nepřímé. Přímí vykonavatelé státní správy jsou především ministerstva, ale také jiné správní úřady s celostátní působností. Dále mezi přímé vykonavatele státní správy patří veřejné sbory a správní úřady mimo soustavu státní správy (tzn. neřízené vládou). Za nepřímé vykonavatele pak pokládáme orgány nestátních subjektů, přičemž jejich výkon státní správy je delegován na základě zákona. Za nejdůležitější formu delegace lze považovat přenesenou působnost, kterou disponují krajské a obecní úřady.⁶

1.2 Samospráva

Samosprávu lze označit jako „druhou větev veřejné správy“. Jedná se o nezávislou, státu nepodřízenou činnost, která směřuje k dosažení vytyčených cílů a je vykonávána subjekty odlišnými od státu. Je realizována autonomně, tedy spravuje vlastní záležitosti vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastními prostředky samosprávných korporací.⁷

³ HENDRYCH, Dušan. Správní právo: obecná část. 5., rozš. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2003. 14-17 s. Beckovy právnické učebnice. ISBN 80-7179-671-9.

⁴ KÁŇA, Pavel. Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium žáků středních škol. 4., aktualiz. vyd. Ostrava: Montanex, 2014. 16 s. ISBN 978-80-7225-407-1.

⁵ PRŮCHA, Petr a Richard POMAHÁČ. Správní právo. Ostrava: Sagit, 2002. Lexikony. 492-493 s., ISBN 80-7208-314-7.

⁶ HENDRYCH, Dušan. Správní věda: teorie veřejné správy. 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 574-575 s. ISBN 978-80-7478-561-0.

⁷ KADEČKA, Stanislav. Správní právo - obecná část: multimediální učební text. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 6-7 s. ISBN 80-210-3600-1.

Samospráva bývá označována jako demokratický představitel politického režimu, přičemž jeho legitimita je zaručena přímo občany, kteří jsou zapojováni do rozhodovacích procesů a mají tak větší možnost kontroly. Samospráva má podzákonný charakter, rozsah samosprávy je tedy vymezen zákonem a může se pohybovat pouze v mezích zákona. Stát má možnost do činnosti samosprávy zasahovat jen v situacích, v nichž jsou činy a rozhodnutí samosprávy v rozporu se zákonem.⁸

Samospráva se také člení na územní a zájmovou. Jako územní samosprávu označujeme prostorově vymezený funkční celek, který disponuje právem rozhodovat o vlastních záležitostech. Jejími představiteli v České republice jsou obce⁹ jako základní samosprávní celky a kraje¹⁰ jakožto vyšší územní samosprávní celky. Oba tyto představitelé jsou veřejnoprávními korporacemi. Zájmová je naopak taková samospráva, kde rozhodování o vlastních záležitostech může být svěřeno subjektům, které spojuje určitý společný zájem. Za typické příklady pro Českou republiku lze uvést komory, a to například Českou advokátní komoru, Českou lékařskou komoru či Českou stomatologickou komoru.¹¹

⁸ PRŮCHA, Petr. Správní právo: obecná část. 6. dopl. a aktualiz. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 56 s. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. ISBN 80-7239-157-7.

⁹ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů

¹⁰ Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

¹¹ KADEČKA, Stanislav. Právo obcí a krajů v České republice. Praha: C.H. Beck, 2003. 7 s. Právní instituty. ISBN 80-7179-794-4.

2 Personalistika

Personalistika představuje velmi významnou část organizace, která zajišťuje péči o zaměstnance v širším slova smyslu. Jedná se o obor, který se zabývá řízením lidských zdrojů a jejich rozvojem. Soustředí se především na člověka, jenž je hlavním personálním zdrojem, na jeho zapojení do chodu dané organizace a v neposlední řadě také na využívané metody a postupy při řízení těchto lidských zdrojů.¹²

2.1 Personální práce

Pojem „personální práce“ nelze jednoznačně definovat, avšak můžeme jej označit za klíčovou záležitost, která souvisí s řízením a vedením lidských zdrojů. Jedná se bezesporu o rozhodující nástroj zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tím i ekonomické úspěšnosti dané organizace. Jejím hlavním úkolem je dosažení strategických cílů dané organizace. Je proto nezbytné si uvědomit, že úspěšnost dané organizace ovlivňují právě zaměstnanci.¹³

„Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spoluzaměstnancům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“¹⁴

2.1.1 Význam personální práce

Personální práce má značný vliv na hospodářské výsledky organizace, což vyplývá například z:

- minimalizace zbytečných výdajů na přesčasovou práci díky zvyšování produktivity práce zaměstnanců během běžné pracovní doby,

¹² KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 13 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 14 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁴ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 13 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- úsilí o snižování absence,
- snížení fluktuace pracovníků a nákladů s tím spojených,
- zavádění opatření snižující počet úrazů,
- eliminace ztrátových časů pomocí náležitých postupů práce,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků, čímž se zvyšuje hodnota pracovníků pro organizaci, také se zvyšuje kvalita výrobků a služeb a snižují se výrobní náklady,
- minimalizace plýtvání materiálem díky překonávání špatných pracovních návyků,
- formování takové pracovní síly, která je pro plnění úkolů organizace dostatečná,
- uplatňování dostatečně motivujícího systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů,
- formování pracovních týmů, vhodného propojování činností pracovníků, což vede ke zvyšování produktivity práce,
- uzavírání pracovního poměru pouze s nejlepšími uchazeči o práci¹⁵

2.2 Personální útvar

Personální útvar můžeme definovat jako vnitřní organizační jednotku, jenž se soustředí na řízení lidských zdrojů a výkon personální administrativy. Jedná se o pracoviště určené k řízení lidských zdrojů. Mezi hlavní úkoly personálního útvaru se řadí již zmíněné řízení a rozvoj lidských zdrojů, ale také zabezpečování odborné, metodologické, poradenské, organizační, kontrolní a usměrňovací činnosti v organizaci. Personální útvar poskytuje v této oblasti speciální služby manažerům organizace, řadovým zaměstnancům, ale i vnějším subjektům.¹⁶ Mezi specifické úkoly personálního útvaru lze také zařadit prosazování personální strategie organizace, a to včetně její formulace a návrhů. Personální útvar se také vyjadřuje k jednotlivým záměrům firem, a to z hlediska jejich dopadu na oblast práce, a v neposlední řadě samozřejmě zajišťuje existenci a správné fungování veškerých personálních činností tak, aby byly naplněny úkoly personální práce.¹⁷

¹⁵ GOSIOROVSKÝ, Ivan. Personalistika. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 15-16 s. ISBN 80-7314-064-0.

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. 12 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹⁷ KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha : Linde, 2000. 14 s. ISBN 80-86131-25-4.

Uspořádání personálního útvaru závisí nejen na velikosti organizace, ale také na rozsahu personálních činností. V případě, že se jedná pouze o malou firmu, personální činnosti zde provádí přímo majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník. V těchto malých firmách jde zejména o odhad budoucí potřeby zaměstnanců, jejich výběr či stanovení mzdy. Personální administrativu zde zabezpečuje nejčastěji pracovník, který má v popisu práce účetnictví a správu organizačních záležitostí. Rozsah personálních činností zde není nijak velký, proto se vykonávají nepravidelně a pouze tehdy, je-li to potřeba.

Naopak ve větších společnostech mají minimálně jednoho zaměstnance, který se specializuje na personální práci. Velké organizace pak disponují rozsáhlým personálním útvarem, v němž jsou zaměstnání specializovaní odborníci přímo na jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů.¹⁸

2.3 Personalista

Alena Lochmannová definuje personalistu jako osobu, která „zajišťuje optimální stav pracovních sil, a to jak po kvalitativní, tak po kvantitativní stránce. Provádí analýzy pracovních míst podniku z hlediska profilu zaměstnanců, vyřizuje náborové řízení nových zaměstnanců a připravuje výběrové řízení. Personalista je zpravidla prvním člověkem, s nímž se setkávají noví zaměstnanci při nástupu do nového zaměstnání. Mimo výše uvedeného se personalista věnuje ověřování a hodnocení způsobilosti zaměstnanců při přijímání do zaměstnání, tj. aby mohli vykonávat svou práci v souladu s interními předpisy a měli potřebné zkoušky, průběhu a skončení pracovního poměru a vedení personální evidence, tj. osobního spisu zaměstnance. Často také zpracovává agendu týkající se vzdělávání zaměstnanců, za pomoci různých školení, seminářů nebo workshopů, spolupracuje se správou sociálního zabezpečení, s orgány nemocenského pojištění, úřady práce atd.“¹⁹

2.4 Personální administrativa

Personální administrativa neboli správa zabezpečuje veškeré administrativní práce. Jedná se například o zajištění výkonu personálních činností,

¹⁸ GOSIOROVSKÝ, Ivan. Personalistika. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 16 s. ISBN 80-7314-064-0.

¹⁹ LOCHMANNOVÁ, Alena. Personalistika: Základy personalistiky. Prostějov: Computer Media, 2016. 16-17 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

pořizování, uchovávání či aktualizace dokumentů, které souvisí s pracovním poměrem. Řadíme sem administrativu, která se týká přijímání nových zaměstnanců, povinnou péči o pracovníky, uchovávání osobních údajů a nakládání s nimi v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a změně některých zákonů²⁰. U personální administrativy převažuje evidenční a statistická funkce. Personální práce v podobě personální administrativy se užívá i v dnešní době, a to především v těch organizacích, ve kterých je význam personální práce nedoceňován. Jedná se hlavně o organizace s nízkou dělbou pravomoci a s autoritativním, centralizovaným způsobem řízení.²¹

2.5 Personální řízení

Personální řízení se poprvé objevuje před druhou světovou válkou a trvá do 70. let 20. století. Personální práce se zaměřovala zejména na expanzi a postupnou eliminaci konkurence. Hlavním cílem bylo ovládnout co největší podíl trhu. Nejvhodnější cestou k dosažení tohoto cíle bylo využívání konkurenčních výhod, do kterých spadá zejména výběr správně zformovaného, organizovaného a v neposlední řadě motivovaného personálu podniku.²² Díky uvědomění si významnosti personální práce se začaly vytvářet nové personální útvary, ve kterých se postupně rozvíjela personální politika organizace i metody personální práce. Personální řízení je v současné době aktivním pojetím personální práce a soustředí se především na vnitřní organizační problémy.²³

2.6 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů patří mezi nejnovější koncepce personální práce. Jedná se o promyšlený postoj k řízení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů vzniklo na počátku osmdesátých let 20. století ve vyspělejších zahraničních zemích (například USA), především jako reakce na hospodářskou krizi, ve které mnoho podniků usilovalo o přežití. Jde o ovlivnění konečných výsledků podniku personálním řízením. Jedná se o rozvoj strategického přístupu k řízení lidských

²⁰ Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů

²¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. 22 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

²² KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 16 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

²³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. 23 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

zdrojů a soulad řízení lidských zdrojů se strategií podniku. Personální řízení se soustředí na vnější faktory fungování a formování pracovní síly organizace. Těmi jsou zejména vnější ekonomické podmínky, trh práce, legislativa, zájem o populační vývoj, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a podobně. Personální práci se již nezabývají odborní specialisté, ale stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků. K této změně dochází především kvůli bližší vazbě vedoucích pracovníků k jednotlivým zaměstnancům, ti tak dokáží lépe odhadnout potřeby zaměstnanců než celý personální útvar. Avšak personální útvar stále zahrnuje koncepční, poradenskou, metodologickou a kontrolní funkci. Klade se důraz na kvalitu pracovního života, spokojenost a sounáležitost zaměstnanců s organizací.²⁴

²⁴ GOSIOROVSKÝ, Ivan. Personalistika. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 10-11 s. ISBN 80-7314-064-0.

3 Hlavní činnosti personálního oddělení

Jak jsem již zmínila, úkolem personálního oddělení je zajištění schopných zaměstnanců, díky kterým bude organizace dosahovat stanovených strategických cílů. To by však nebylo možné bez jednotlivých personálních činností, které jsou mezi sebou úzce provázané. Dle Koubka se jedná o tyto funkce:²⁵

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování pracovníků
- Vzdělávání pracovníků
- Péče o pracovníky

3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst se řadí mezi nejdůležitější činnosti personálního oddělení. Bez vytvoření pracovních míst by personální oddělení nemohlo vykonávat své ostatní činnosti.²⁶

Pracovní místo lze definovat jako prvek organizační struktury, do které je daná osoba zařazena a je jí přiřazen určitý souhrn úkolů a povinností. Jejich vykonáváním se uskutečňují nejen cíle organizace, ale samozřejmě také účel, pro který byla pozice vytvořena.

Analýza pracovního místa se soustředí na představy o práci i o osobě, která by měla danou práci vykonávat. Jedná se o složitý proces zjišťování informací o činnostech souvisejících s pracovním místem a jejich rozboru. Cílem analýzy pracovního místa je detailní zpracování a popsání informací o pracovním místě. Z tohoto popisu pracovního místa lze odvodit především důvod zřízení pracovní

²⁵ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 42 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁶ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 68 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

pozice a také požadavky, které by měl nový pracovník pro danou pozici splňovat. Nevyplývají z něj pouze potřebné znalosti, zkušenosti, způsobilost či osobní postoj budoucího pracovníka, ale dokonce i jeho následná adaptace, motivace, odměňování, hodnocení či vzdělávání. Podle Kociánové může obsah popisu pracovního místa vypadat například takto:²⁷

- název pracovního místa – specifikuje funkci, jakou bude zaměstnanec vykonávat
- přímý nadřízený
- počet podřízených osob
- zastupování – určuje, koho může zaměstnanec v případě nepřítomnosti zastupovat a také kým bude on samotný zastupován
- účel pracovního místa – důvod zřízení pracovního místa
- výčet povinností a úkolů na pracovní pozici
- odpovědnost a pravomoci pracovníka
- výsledky, které jsou od pracovníka očekávány
- předpisy a zákony, kterými je nutno se řídit na daném pracovním místě
- prostředky potřebné k výkonu práce
- pracovní podmínky – jde o ty podmínky, které se týkají výkonu práce nebo bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- závěrečný popis pracovního místa by měl obsahovat jméno zaměstnance, zaměstnavatele včetně jejich podpisů a datum

3.1.1 Metody analýzy pracovního místa

Pro zjištění co nejkvalitnějších informací se využívají různé metody. Mezi ty nejvyužívanější a zároveň nejefektivnější patří zcela jistě pozorování. To spočívá v pozorování zaměstnance vykonávajícím práci na pracovním místě, které analyzujeme. Díky pozorování můžeme zjistit informace například o náplni dané práce, způsobu vykonávání práce, náročnost, pracovní podmínky a podobně. Další oblíbenou, ač časově náročnou metodou je rozhovor. Ten zpravidla vede člověk, který analyzuje, s pracovníkem, který vykonává analyzovanou práci. Rozhovor může být strukturovaný či nestrukturovaný a lze ho provádět individuálně či

²⁷ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. 40 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

hromadně s více zaměstnanci.²⁸ Často využívaná je i metoda dotazníková. Dotazník vyplňuje pracovník sledovaného pracovního místa, popřípadě jeho nadřízený. Dotazník může zahrnovat buď objektivní otázky, otázky, které nabízejí výběr možností či otevřené otázky, které poskytují prostor k subjektivní odpovědi. Za výhodu lze označit velké množství získaných informací od mnoha zaměstnanců během chvíle. Nevýhodou je však časová náročnost zpracování dotazníků.²⁹

3.2 Personální plánování

Personální plánování neboli plánování lidských zdrojů, je činnost, jejímž smyslem je zajištění organizaci adekvátního množství pracovní síly k realizaci vytyčených cílů. Jedná se o významnou dlouhodobou činnost, která se nesoustředí pouze na současný stav pracovních sil v organizaci, ale také na to, aby organizace měla i v budoucnu dostatečné množství kvalitních zaměstnanců. Jde o vědomou činnost vedoucích subjektů. Ti stanovují určitý cíl, kterého má organizace dosáhnout, prostředky, pomocí kterých má daných cílů dosáhnout a také stanovují a omezují rizika během rozhodování.³⁰

Podle Josefa Koubka „*personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření, která směřují k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Usiluje hlavně o to, aby v současnosti, a hlavně v budoucnosti měla společnost dostatek pracovní síly zejména*“:³¹

- v potřebném množství
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- s žádoucími osobnostními charakteristikami
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci
- flexibilní a připravené na změny
- optimálně rozmístěné do pracovních míst

²⁸ BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 29 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

²⁹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 73 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁰ BOHLANDER, G. SNELL. S. Managing Human Resources. South-Western: Cengage Learning, 2009. 49-52 s. ISBN 139780324583310.

³¹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 51 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- ve správný čas
- s přiměřenými náklady

Plánování optimálního stavu lidských zdrojů je velmi významnou úlohou organizace, stejně jako plánování ostatních zdrojů, například finančních, materiálních, technologických a tak dále. Avšak jestliže má být tento systém plánování optimálního stavu lidských zdrojů efektivní, organizace by s nimi neměly plýtvat, například neudržovat taková pracovní místa, která pozbyla svůj účel. Naopak základem správně fungující organizace je udržení si kvalifikovaných a schopných pracovníků, protože lidské zdroje jsou tím nejcennějším kapitálem každého podniku.³²

Pokud chce organizace dosáhnout co nejefektivnějšího způsobu plánování, měla by dodržovat tyto zásady. První a zároveň nejdůležitější zásadou je znalost strategie dané organizace a její respektování. Všechny osoby, které se podílí na tvorbě personálních plánů, musí znát strategické plány organizace natolik dobře, aby veškeré úvahy byly v naprostém souladu se strategií dané organizace. Další zásada si zakládá na tom, aby cyklus personálního plánování a cyklus plánování činnosti organizace byly v časovém souladu. Manažeři by tak měli přemýšlet o personálních a výrobních plánech současně. Třetí a poslední zásadou je, že personální plánování má být záležitostí celoorganizační. Především vrcholoví manažeři by si měli být vědomi, že nedostatek lidských zdrojů může vážně ohrozit rozvoj organizace a je tudíž nezbytné věnovat personálnímu řízení a plánování zvýšenou pozornost.³³

3.2.1 Metody odhadu potřeby pracovníků

Při personálním plánování se využívají různé metody pro stanovení odhadu potřebného množství pracovníků. Většina organizací se zaměřuje i na odhady pro bezprostřední budoucnost. Mezi ty nejčastěji využívané metody patří:

³² ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 262 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

³³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 52 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Delfská metoda

Delfská metoda patří mezi časově i finančně méně náročné metody, zřejmě proto se těší takové oblibě. Jde o intuitivní metodu, která spočívá v tom, že skupina expertů usiluje o vzájemnou shodu v předpovědi budoucího vývoje veškerých možných faktorů, jenž by mohly ovlivnit budoucí potřeby pracovníků v organizaci. Skupinu expertů tvoří lidé, kteří dobře znají nejen stav, strukturu a proměnlivost pracovníků v organizaci, ale i vnější faktory. Pro zajištění nezávislosti názorů těchto expertů se nesvolávají žádné porady, které by mohly jakkoli ovlivňovat rozhodnutí. Veškerá diskuze je vedena skrze prostředníka, který všechny informace shromažďuje, sumarizuje a opětovně zprostředkovává expertům. Tato diskuze má několik kol, ve kterých lze předpovědi upravovat či doplňovat.

Kaskádová metoda

Kaskádová metoda má velmi blízko k výše popsané metodě delfské. Rozdíl bychom však našli v tom, že kaskádová metoda přináší nejen odhad potřeby pracovníků, ale dokonce i odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů dané organizace.

Metoda manažerských odhadů

Tato metoda vyžaduje účast všech vedoucích pracovníků, kteří na základě svých znalostí a zkušeností přemýšlí o budoucí potřebě práce a kolik na její výkon budou potřebovat pracovníků. Odhady mohou začínat od nejnižší úrovně řízení a posouvat se směrem k nejvyšší úrovni, kdy linioví manažeři předkládají své návrhy vyšším manažerům, či naopak vrcholoví manažeři vypracují předpovědi za celý podnik a opírají se o rady personálního útvaru. Vedoucí útvarů tyto předpovědi následně přezkoumávají.³⁴

³⁴ GOSIOROVSKÝ, Ivan. Personalistika. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 26-29 s. ISBN 80-7314-064-0.

3.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků je proces, který má za cíl zajistit, aby volná pracovní místa v dané organizaci dokázala přilákat dostačující množství uchazečů v potřebné kvalitě, a to s vynaložením minimálních nákladů. Hlavní úkol tedy spočívá v rozpoznávání a vyhledávání správného pracovního zdroje, informování o neobsazených pracovních místech a jejich následném nabízení. Další náplní tohoto procesu je jednání s uchazeči, získávání potřebných informací o uchazečích a zajištění administrativních a organizačních činností.

„Evropská legislativa klade mimořádný důraz na rovné zacházení v pracovněprávních vztazích. Zákon číslo 262/2006 Sbírky, zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů v 16 odst. 1 ukládá zaměstnavatelům povinnost zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o pracovní podmínky, odměňování, odbornou přípravu a funkční postup.“³⁵

Jedná se o nejdůležitější fázi utváření pracovních sil organizace a určuje, jací pracovníci budou organizaci utvářet.

Samotný proces získávání a výběru pracovních sil lze rozdělit do tří fází:

- 1) Definování požadavků
- 2) Přilákání uchazečů
- 3) Vybírání uchazečů

3.3.1 Definování požadavků

První fází procesu získávání a výběru pracovníků je definování požadavků. K tomu, aby organizace mohla s jistotou určit koho nabídkou volného pracovního místa oslovit a komu danou nabídku pracovního místa adresovat, jaké druhy dokumentů by měla od uchazeče o pracovní místo požadovat a jaká kritéria použít během jeho výběru, musí být nejdříve dobře obeznámena s veškerými potřebnými informacemi o obsazovaném pracovním místě, o jeho pracovních podmínkách a požadavcích, které jsou kladeny na daného pracovníka. Počet pracovních sil, které organizace potřebuje, by měl být jasně stanoven. Specifikace požadavků

³⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. 29 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

na pracovníka určuje schopnosti, zkušenosti a kvalifikaci, které požaduje držitel pracovního místa. Dále také definuje další zvláštní požadavky pracovního místa jako je fyzická kondice, služební cesty, pobyt mimo bydliště pracovníka či nezvyklá pracovní doba. Odkazuje rovněž na pracovní dobu, dovolenou či mzdu, plat nebo zaměstnanecké výhody.³⁶

Požadavky na pracovní schopnosti, kvalifikaci či chování se odvíjí od již zmiňované analýzy pracovního místa. Měla by být jasně definována dovednost pracovníka pro danou pozici i s jejím rozsahem, například v případě sekretářky znalost určitých textových editorů, pracovník prodeje disponující potřebnými přesvědčovacími schopnostmi či schopnost personalisty vzdělávat pracovníky.

Nejčastější chybou v této etapě bývá nadhodnocení požadavků na pracovní místo a neadekvátně vysoké nároky na uchazeče. To následně zapříčiňuje obtížnost přilákání uchazečů a nespokojenost těch, kteří byli vybráni na dané pracovní místo, protože postrádají příležitost své schopnosti naplno využívat a rozvíjet. Stejně rizikové může být i podhodnocení potřebných schopností a kvalifikace, avšak to se děje pouze sporadicky.³⁷

Za základní kritérium pro získávání kvalitních pracovníků lze označit tedy získání všech potřebných údajů o příslušné pracovní pozici, včetně jejího popisu a specifikace. Pracovní místa jsou podrobena analýze, která je prováděna podle známých modelů:

a) Sedmibodový model specifikace pracovního místa³⁸

- *Fyzické vlastnosti* – zdravotní stav, vzhled, držení těla, tělesná stavba, mluva.
- *Vědomosti* – úroveň vzdělání, získané zkušenosti, kvalifikace.
- *Všeobecná inteligence* – základní intelektuální schopnosti.
- *Zvláštní schopnosti* – mechanické schopnosti, manuální zručnost,

³⁶ FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. 57 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8072265156.

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 448 s. ISBN 80-7169-614-5.

³⁸ GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 32 s. ISBN 80-7314-064-0.

obratnost v používání slov či čísel.

- *Zájmy* – umělecké, sportovní, společenské, intelektuální a tvůrčí aktivity.
- *Dispozice* – vytrvalost, přizpůsobivost, spoléhání na sebe sama, schopnost ovlivnění ostatních.
- *Okolnosti* – soukromí, rodina, povolání jednotlivých členů rodiny.

b) Pětistupňový model zaměřený na:³⁹

- *Vliv na ostatní* – vzhled, tělesná stavba, mluva a způsoby.
- *Získanou kvalifikaci* – vzdělání, zkušenosti a odborný výcvik.
- *Vrozené schopnosti* – přirozená schopnost chápání, schopnost učit se.
- *Motivace* – osobní cíle a důslednost, odhodlání a úspěšnost v jejich plnění.
- *Emocionální ustrojení* – schopnost vyrovnávání se se stresem, citová stabilita, schopnost vycházet s lidmi

Oba výše popsané modely mohou nabídnout vhodnou strukturu pro výběrové řízení. Sedmibodový model má sice delší historii, nicméně využití pětistupňového modelu je v praxi o něco snazší. Pětistupňový model klade důraz především na dynamické stránky kariéry uchazeče.⁴⁰

3.3.2 Přilákání uchazečů

K efektivnímu přilákání uchazečů je nutné rozpoznat, vyhodnotit a následně využít nejvhodnější zdroj potenciálních uchazečů o volné pracovní místo. Je zapotřebí dát vědět vhodným osobám o existenci volných pracovních míst a povzbudit jejich zájem o tyto místa v organizaci. Volba vhodné metody se odvíjí od rozhodnutí organizace, zda bude své pracovníky získávat z vnitřních či vnějších zdrojů. Toto rozhodnutí také závisí na povaze a požadavcích pracovního místa.

³⁹ GOSIOROVSKÝ, Ivan. Personalistika. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 33 s. ISBN 80-7314-064-0.

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. 449 s. ISBN 80-7169-614-5.

Důležité kritérium je i situace na trhu práce (zejména na lokálním), jak rychle potřebuje organizace obsadit dané pracovní místo nebo jak vzácní jsou pracovníci s určitou kvalifikací.⁴¹

3.3.2.1 Zdroje získávání pracovníků

Organizace disponuje vícero potencionálními zdroji, kterými má možnost pokrýt volná pracovní místa. Mezi ty nejčastěji využívané zdroje získávání pracovních sil se řadí vnitřní a vnější zdroje.

Vnitřní zdroje získávání pracovníků

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů lze definovat jako získávání pracovníků z vnitropodnikového trhu práce, tedy jde o pracovníky, kteří již byli jednou začleněni do organizace.

Koubek za vnitřní zdroje pracovních sil označuje:⁴²

- Pracovní sílu uvolněnou organizační změnou;
- Pracovní sílu uspořeno v důsledku nahrazení lidské práce produktivnějším strojem;
- Dozrání pracovníka do fáze povýšení;
- Pracovníka, který je účelně využíván na svém současném místě, ale projevil zájem o uvolněné pracovní místo.

Mezi výhody tohoto způsobu obsazování volných pracovních míst patří bezesporu nízké náklady na získání zaměstnance a znalost příslušného zaměstnance z pohledu zaměstnavatele. Značnou výhodou je i viditelná možnost kariérního růstu, což zajišťuje dobré pracovní prostředí díky motivaci pracovníků. Za další výhody lze označit časovou úsporu, nižší riziko nezačlenění nového zaměstnance a menší šance neúspěchu.

⁴¹ GOSIOROVSKÝ, Ivan. Personalistika. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 33 s. ISBN 80-7314-064-0.

⁴² KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 111 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Tento postup má však i své nevýhody, do kterých můžeme zařadit omezený výběr možných kandidátů, vzájemné soupeření a závist mezi zaměstnanci a tím zhoršení mezilidských vztahů a morálky na pracovišti nebo zamezení přílivu nových myšlenek přicházejících z vnějších zdrojů, což může vést k nižší dynamičnosti příslušné organizace.⁴³

Vnější zdroje získávání pracovníků

V případě, že organizace nemá dostatečné množství pracovníků k internímu získávání, je nutné vybírat případného uchazeče mimo organizaci. Počet uchazečů o dané pracovní místo závisí na několika okolnostech, kterými je například aktuální situace na trhu práce. Dále také samotná prosperita organizace, její žádanost veřejností. Dalším ovlivňujícím faktorem je samozřejmě náplň práce a pracovní podmínky, do kterých spadá i oblast odměňování, vzdělávání či kariérní růst.

Do vnějších zdrojů získávání pracovníků se řadí tyto skupiny uchazečů:⁴⁴

- Zájemci o práci, kteří jsou registrováni na úřadech práce
- Pracovníci jiných organizací, kteří chtějí svou stávající pracovní pozici změnit
- Absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí
- Další volné pracovní síly na trhu práce

Dalšími doplňujícími vnějšími zdroji pak mohou být například studenti, kteří si přivydělávají na brigádách, důchodci, ženy v domácnosti nebo zahraniční pracovní zdroje.

Vnější získávání pracovních sil má samozřejmě své výhody, ale i nevýhody. Hlavní pozitivum spočívá především ve znatelně širší možnosti výběru vhodného kandidáta, které umožní úplné pokrytí potřeb příslušné pracovní pozice. Další výhodou je fakt, že nový příliv pracovníků je zároveň i přílivem nových myšlenek a zkušeností. Nově příchozí pracovníci také lépe vnímají nedostatky dané organizace a mívají vyšší pracovní nasazení. Opatření již kvalifikovaného

⁴³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. 149 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁴⁴ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 129 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

pracovníka může být často levnější variantou, než aby organizace samotná do jeho kvalifikace musela investovat, ať už čas či finanční prostředky.⁴⁵

Je však dobré znát i stinné stránky získávání pracovníků z vnějších zdrojů, mezi které patří především delší doba obsazování volného pracovního místa a vyšší náklady na samotný proces získávání pracovníka. Uchazeči z vnějších zdrojů mohou mít od daného pracovního místa vyšší očekávání, a to včetně finančního ohodnocení. Přílivem nových pracovníků se zvyšuje fluktuace organizace⁴⁶, je zde vyšší pravděpodobnost nesprávného výběru pracovníka kvůli nedostatku pravdivých údajů o jeho osobě a je nutné brát v potaz riziko odchodu pracovníka ve zkušební době. Může dojít k demotivaci stávajících pracovníků organizace, kteří o danou pozici jevíli zájem. Tím může být ztížen i adaptační proces nového zaměstnance, jelikož nového pracovníka může již utvořený kolektiv hůře přijmout. Adaptační proces je pro pracovníka získaného z vnějších zdrojů delší a náročnější, protože přichází do neznámého prostředí mezi nové spolupracovníky a jeho stres může ovlivňovat kvalitu výkonu práce.⁴⁷

3.3.2.2 Metody získávání pracovníků

Velmi významnou částí při procesu získávání pracovníků je i volba vhodné metody, prostřednictvím které se oslovuje cílová skupina uchazečů a skrze kterou se uchazeči dozví o volném pracovním místě. Volba metody závisí na několika faktorech, například na současné situaci na trhu práce, na požadavcích na pracovníka, pro jaký zdroj se organizace rozhodne, kolik finančních prostředků může na získání pracovníka vynaložit či jak moc na získání pracovníka organizace spěchá.⁴⁸

„Pro obsazování různých pracovních pozic z vnějších zdrojů jsou využívány různé metody získávání pracovníků. Významný vliv na volbu metod zpravidla mají

⁴⁵ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. 84 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴⁶ Fluktuace organizace je obrat zaměstnanců v organizaci, vyjadřuje se v procentech.

⁴⁷ VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada, 2007. 93 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. 453 s. ISBN 80-7169-614-5.

*disponibilní finanční prostředky a čas, ve kterém je potřeba uvolněné pracovní místo obsadit a dostupnost kvalitních uchazečů.*⁴⁹

Nabídka samotných uchazečů

Osoby se zájmem o volné pracovní místo se nabízejí organizaci samy, na danou organizaci se obracejí buď písemně nebo osobně. K tomuto případu dochází především tehdy, pokud má organizace jakožto zaměstnavatel dobrou pověst, dále pokud je nabídka volného pracovního místa dostatečně atraktivní, ať už finančním ohodnocením či náplní práce, nebo disponuje-li organizace výhodnou personální či sociální politikou. Za největší výhodu této metody lze považovat eliminaci nákladů spojené s inzercí. Nevýhod může být však vícero. Ve většině případech dochází k tomu, že zájemce nemá přesnou představu o potřebách příslušné organizace. Není ojedinělým případem, že projevený zájem uchazeče o volnou pracovní pozici bývá často náhodný, nemá kampaňovitý charakter jako když si organizace zajišťuje získávání pracovníka sama. Metoda také nedokáže zaručit dostatečnou možnost výběru mezi více pracovníky. Tato metoda se využívá spíše u krátkodobých manuálních prací.⁵⁰

Osobní doporučení

Jde o běžně využívanou pasivní metodu získání pracovníka, kdy samotný pracovník organizace může dát příslušnému nadřízenému či personalistovi doporučení na určitou osobu, která se mu jeví jako vhodná pro příslušné pracovní místo. Naopak také může samotný pracovník organizace poskytnout informace o pracovní nabídce svému známému, o kterém se domnívá, že by byl na pracovní pozici vhodný. Stávající pracovníci jsou s doporučením druhé osoby většinou obezřetní, aby tím nepoškodili sebe samotné. Jedná se o rychlý, a především levný způsob získání pracovníků, přičemž některé organizace využívají stimulační nástroj odměňování pracovníka, který doporučil vhodného zájemce.⁵¹

⁴⁹ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. 84-85 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵⁰ GOSIOROVSKÝ, Ivan. Personalistika. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 34 s. ISBN 80-7314-064-0.

⁵¹ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. 88 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

Přímé oslovení vybraného jedince

V této metodě figurují především vedoucí pracovníci, kteří mají za úkol sledovat, kdo v daném oboru vyniká a má inovativní nápady. Ti pak v případě potřeby dané pracovníky osloví a nabídnou jim pracovní pozici v organizaci. Za výhodu lze považovat to, že tyto osoby můžeme téměř s jistotou označit za vhodné kandidáty jak z hlediska osobnostního, tak odborného profilu. Tímto způsobem ušetříme i za nákladné inzerování či využívání služeb komerčních zprostředkovatelů. Velkou překážkou však může být fakt, že vyhlídnutý pracovník si je vědom své ceny, zkušeností a kvality odváděné práce, proto může docházet ke kladení vyšších nároků na pracovní podmínky, především na odměnu za odváděnou práci. Další nevýhodou je, že si tím můžeme zneprátnit ty organizace, kterým odlákáváme jejich pracovníky. Tito kandidáti na pracovní místo většinou nemohou nastoupit okamžitě, ale musí vyčkat až jim vyprší výpovědní lhůta.⁵²

Úřední deska

Podstatou této metody je úřední deska, která je umístěna buď na veřejném místě v organizaci, kudy všichni zaměstnanci procházejí, nebo pokud chce organizace získat pracovní síly z externích zdrojů, je úřední deska umístěna tak, aby k ní měla přístup veřejnost, která s organizací nemá jinak nic společného. Bývá na ni uveden detailnější popis volného pracovního místa, včetně požadavků na případné uchazeče a pracovní podmínky. Na úřední desce by měly být uvedeny i informace, kam a do jakého data se mají potenciální zájemci hlásit. Výhodou této metody je, že je to relativně levný a nenáročný způsob získání pracovníků, přesto se ale jeho prostřednictvím dostává případným uchazečům dostatek informací o volném pracovním místě. Nevýhodou však zůstává fakt, že úřední deska může oslovit pouze omezený počet potenciálních zájemců, kteří jsou ve většině případech z blízkého okolí organizace. Tento způsob získávání pracovníků se doporučuje pro pracovní místa, která nevyžadují odbornost, nehodí se k vyhledávání kvalifikovaných specialistů s praxí.⁵³

⁵² KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-8613125-4. s. 400

⁵³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 136-137 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Inzerce

Inzerce je nejrozšířenější metodou přilákání zájemců o volná pracovní místa. Avšak měli bychom se zaměřit především na otázku, zda je inzerce skutečně nutná a zda by nebylo vhodnější využít služby zprostředkovatelské agentury či poradenské firmy, která se specializuje na výběr pracovníků. Při rozhodování o způsobu získávání pracovníků se řídíme třemi faktory: rychlostí, vynaloženými náklady a pravděpodobností získání kvalitních uchazečů.⁵⁴

Hlavním cílem inzerování je:⁵⁵

- Upoutat pozornost
 - Inzerát by měl být konkurenceschopný.
- Vytvořit a udržet zájem
 - Měl by poskytnout důležité informace o daném pracovním místě, příslušné organizaci a pracovních podmínkách atraktivní formou.
- Stimulovat akci
 - Poutavě napsaný inzerát dokáže přimět lidi dočíst jej do konce a vzbudit v nich tolik zájmu, aby na něj následně reagovali.

Ještě před samotným inzerováním je třeba si rozmyslet několik bodů. Mezi ty patří především samotná volba sdělovacího prostředku a správné načasování inzerce. Také je podstatné si pečlivě promyslet titulek inzerátu, jeho obsah a volbu písma, kterým bude inzerát psán. Právě volba písma může rozhodnout o poutavosti a tím i úspěšnosti inzerátu. V neposlední řadě hraje velkou roli i umístění a velikost daného inzerátu.

Hlavní výhodou inzerce je téměř okamžitá účinnost, protože o volném pracovním místě se zájemci dozví velmi rychle, inzerát zasahuje do adresátova soukromí a také oslovuje větší množství osob než při použití jiných metod. Nevýhodou však bývá výrazně vyšší cena inzerce.⁵⁶

⁵⁴ ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. 453 s. ISBN 80-7169-614-5.

⁵⁵ GOSIOROVSKÝ, Ivan. Personalistika. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 36 s. ISBN 80-7314-064-0.

⁵⁶ ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. 457 s. ISBN 80-7169-614-5.

Získávání pracovníků ve vzdělávacích zařízeních

O volná pracovní místa mohou projevit zájem i čerství absolventi škol. Některé organizace mohou mít učiliště, střední či vysoké školy jako svůj hlavní zdroj získávání pracovníků. Organizace tak získá mladé odborníky se vzděláním v potřebném oboru, avšak často organizace musí ještě investovat do formování jejich praktických dovedností.⁵⁷

Spolupráce s úřady práce

Úřad práce zabezpečuje vykonávání jak státní, tak lokální politiky zaměstnanosti. Služby úřadu práce využívají nejen osoby, které hledají zaměstnání, ale i organizace, které hledají zaměstnance. Jedná se o velmi levnou metodu získávání zaměstnanců. Organizace v některých případech dokonce získává za zaměstnání osoby z úřadu práce příspěvek. Výběr uchazečů, kteří jsou registrovaní na úřadech práce, však může značně omezený.⁵⁸

Využití služeb zprostředkovatelských agentur

Podstatou této metody je spolupráce agentur, jakožto zprostředkovatelů práce, a organizací při potřebě získání nových pracovníků. Tyto agentury obstarávají nejen proces získávání pracovníků, ale i samotný výběr pracovníků, přičemž konečné rozhodnutí je zcela v kompetenci organizace. Tento způsob získávání pracovních sil je velmi efektivní a rychlý, ale také finančně náročnější.⁵⁹

Využití internetu

V posledních letech se tato metoda získávání pracovníků těší stále větší oblibě. Jedná se o velmi efektivní, a přitom finančně nenáročný způsob, který mohou využívat jak velké, tak i malé organizace. Ty zveřejňují své nabídky volných

⁵⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. 135 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁵⁸ GOSIOROVSKÝ, Ivan. Personalistika. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 37 s. ISBN 80-7314-064-0.

⁵⁹ KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Brno: Computer Press, c2006. s. 37. Business books (Computer Press). ISBN 802510396x.

pracovních pozic na specializovaných pracovních serverech jako je například prace.cz, jobs.cz nebo nabídku vyvěsí na svých vlastních webových stránkách. Tento způsob získávání pracovníků je účinný pouze za předpokladu, že potencionální uchazeči o práci mají k internetu přístup a jsou schopni se na takovýchto portálech dobře orientovat.⁶⁰

3.3.2.3 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů

Dokumenty, které předkládají uchazeči o příslušné pracovní místo, mohou být tím nejstěžejnějším zdrojem informací a mohou velmi významně napomoci k výběru vhodného kandidáta. Od povahy příslušného pracovního místa se odvíjí volba dokumentů, které můžeme od uchazečů požadovat. Zpravidla však bývá vyžadován životopis a motivační dopis, reference z předchozích zaměstnání, doklady o vzdělání, ke kterým lze připojit i různé certifikace, které dokládají kvalifikaci kandidáta. Některé organizace mohou vyžadovat i výpis rejstříků trestů či lékařské osvědčení o uchazečovo zdravotním stavu.⁶¹

3.3.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců můžeme označit za nejzásadnější kritérium nejen pro správné fungování organizace, ale i celé veřejné správy. Aby se organizace byla schopna správně a s jistotou rozhodnout, kterého kandidáta na příslušné pracovní místo zvolí, měla by si před samotným výběrem zpracovat veškeré požadavky na hledaného pracovníka včetně vyžadovaných profesních i osobních charakteristik a porovnat je s nároky na obsazované pracovní místo. Této činnosti se věnují personalisté organizace a na procesu výběru pracovních sil s nimi úzce spolupracují i vedoucí zaměstnanci. Výběr zaměstnanců lze tedy definovat jako určitý postup, přičemž na jeho konci je příslušné pracovní místo organizací nabídnuto vybranému kandidátovi.

3.3.3.1 Metody výběru pracovníků

Při posuzování, který z kandidátů je pro obsazované místo nejvhodnější, napomáhá personálnímu útvaru několik výběrových metod. Protože nelze

⁶⁰ GOSIOROVSKÝ, Ivan. Personalistika. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 38 s. ISBN 80-7314-064-0.

⁶¹ KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. 80 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

jednoznačně říci, která z nich je tou nejefektivnější, většina organizací využívá jejich kombinaci.⁶²

Základními výběrovými metodami jsou:

- analýzu dokumentace
- výběrový rozhovor
- testy pracovní způsobilosti
- assessment centre

Analýza dokumentace

Jak již název napovídá, tato výběrová metoda analyzuje dokumenty, mezi které patří životopis společně s motivačním dopisem, také sem lze zařadit například doklady o vzdělání, certifikáty dokládající potřebnou kvalifikaci, reference z předchozích zaměstnání, lékařská vyšetření či osobní dotazníky. Upřesnění dokumentů závisí na požadavcích příslušné pozice. Tyto dokumenty pak podléhají důkladnému rozboru, který zahrnuje také identifikaci nepravdivých či zkreslených údajů.

Výběrový rozhovor

Jedná se o nejpoužívanější metodu při výběru pracovníků. Úkolem této metody je odhalení skutečného zájmu kandidáta, posouzení jeho předpokladů pro výkon příslušné funkce či dalšího rozvoje v organizaci. Výběrový rozhovor poskytuje možnost získání i takových údajů, které uchazeč neuvedl v předložených dokumentech.

Nejběžnějším typem je rozhovor individuální, kterého se účastní pouze vedoucí rozhovoru a uchazeč o obsazované pracovní místo. Další formou rozhovoru může být výběrový panel, který je tvořen personalistou a dalším zaměstnancem organizace, kterým většinou bývá vedoucí pracovník. Oficiální typ výběrového rozhovoru je rozhovor před výběrovou komisí, která jedná v souladu se stanovenými postupy a svolává ji k tomu pověřený orgán příslušné organizace.

⁶² LOCHMANNOVÁ, Alena. Personalistika: základy personalistiky. Prostějov: Computer Media, 2016. 36 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

Jejími členy jsou například vedoucí oddělení, specialisté v daném oboru, starosta obce či primátor statutárního města.⁶³

Podle průběhu rozhovoru a jeho obsahu Koubek dále rozlišuje strukturovaný a nestrukturovaný rozhovor. Strukturovaný rozhovor probíhá na základě předem připravených otázek, jejich pořadí i stanoveného časového harmonogramu. Všichni uchazeči obdrží tyto připravované otázky, k vyhodnocení nejvhodnějšího uchazeče slouží modelové odpovědi na tyto otázky. Kompletní rozhovor s vybraným uchazečem a veškeré podklady k rozhovoru jsou archivovány. Koubek tento typ rozhovoru shledává za nejpresnější, nejspolehlivější a celkově nejefektivnější. Dalším typem je nestrukturovaný rozhovor, ve kterém není obsah, pořadí otázek ani časový harmonogram pevně stanoven. Každý uchazeč může obdržet jiné otázky, záleží na přirozeném vývoji daného rozhovoru. Nevýhodou je, že tazatel se někdy může uchýlit k velmi osobním dotazům, které se nijak netýkají obsazovaného pracovního místa. Také tento typ rozhovoru může vyvolat tzv. halo efekt, kdy kandidát udělá na personalistu první dojem, jenž se následně odráží v průběhu celého rozhovoru a ovlivňuje i jeho výsledky. Za výhodu naopak můžeme pokládat možnost zjištění zajímavých informací o kandidátovi, díky kterým pak můžeme lépe odhadnout jeho osobnost.⁶⁴

Testy pracovní způsobilosti

Výběrové testy poskytují objektivní nástroje měření individuálních charakteristik a schopností zájemce. Pracovní způsobilost vytyčuje, v jakém rozsahu splňuje zájemce požadavky na obsazované pracovní místo, určuje odbornou způsobilost zájemce i jeho kvalifikaci.⁶⁵ Jako nejvyužívanější typy testů při výběru zaměstnanců Koubek uvádí například test inteligence. Výsledek testu inteligence se vyjadřuje v podobě IQ, což určuje poměr mentálního a skutečného věku jedince. Dalším je test schopností, který se zaměřuje na předpověď potenciálu k výkonu příslušné pracovní pozice. Zkoumané schopnosti mohou být buď

⁶³ ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. 465 s. ISBN 80-7169-614-5.

⁶⁴ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 180-181 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁶⁵ LOCHMANNOVÁ, Alena. Personalistika: Základy personalistiky. Prostějov: Computer Media, 2016, 40 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

potenciální nebo získané.⁶⁶ Provádí se také test osobnosti, který se věnuje chování jednotlivých osob, jejich zájmům a hodnotám.⁶⁷

Assesment centre

Jde o diagnostický program, který je založen na účelné struktuře metod výběru pracovních sil. Je prováděn skupinou hodnotitelů a lze ho využít nejen při výběrovém řízení pracovníka, ale i v jeho následném hodnocení. V této metodě se objevují jednotlivé úkoly, které uchazeči plní samostatně či v týmu, přičemž výsledek je zkoumán a hodnocen odborníky nebo psychology. Nevýhodou této metody je zejména časově náročná příprava a vyšší náklady na její realizaci. Naopak její přednost spočívá v tom, že poskytuje možnost souběžně posoudit více zájemců o obsazované pracovní místo.

3.4 Přijímání nových pracovníků

Jestliže se uchazeči podaří projít úspěšně celým procesem výběru, je uchazeč přijat. V souvislosti s nástupem nových pracovníků personální oddělení vykonává administrativní i právní úkony. Přijímání pracovníků v širším pojetí zahrnuje i změny pracovních pozic stávajících pracovníků a s tím spojené přechody na nová pracovní místa. Za okamžik ukončení procesu přijímání pracovníka lze označit jeho den nástupu do práce a uvedení na příslušné pracovní místo.

3.4.1 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr může vzniknout pouze na základě právního jednání. Nejčastěji využívaným způsobem je uzavření pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jedná se tedy o dvoustranný právní úkon, přičemž má zaměstnavatel povinnost pracovní smlouvu uzavřít písemně. Obě smluvní strany vyjadřují souhlas s pracovní smlouvou svým podpisem. Každá pracovní smlouva musí mít obligatorní náležitosti, mezi které patří druh práce, místo či místa výkonu práce a den nástupu do práce. Pracovní smlouva může

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁶⁷ GOSIOROVSKÝ, Ivan. Personalistika. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 42 s. ISBN 80-7314-064-0.

obsahovat ale i fakultativní náležitosti, kam můžeme zařadit například platové zařazení pracovníka, kratší pracovní dobu či konkurenční doložku.

Jmenování, může být dalším způsobem vzniku pracovního poměru. Jedná se o jednostranný právní jednání, podmínkou platnosti je souhlas zaměstnance. Tento způsob vzniku pracovního poměru je však omezen na vedoucí pozice v organizačních složkách státu, na vedoucí pozice jejich organizačních jednotek, příspěvkových organizací či ředitelů státních podniků nebo státních fondů.⁶⁸

3.4.2 Osobní spis pracovníka

V okamžiku podepsání pracovní smlouvy je novému pracovníkovi personalistou zřízen osobní spis. Ten slouží jako osobní složka k zakládání veškerých dokumentů pracovníka, včetně dokumentů, které pracovník dodal ještě před nástupem na příslušné pracovní místo. Obsahem osobního spisu může být tedy životopis, dokumenty o vzdělání a kvalifikaci pracovníka, osobní dotazníky, výsledky lékařských prohlídek, ale i pracovní smlouva s jejími dodatky, pracovní náplň či platový výměr, jestliže není součástí pracovní smlouvy. Zaměstnavatel je povinen chránit osobní údaje pracovníka před přístupem neoprávněných osob.

⁶⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 33 odst. 3

3.5 Adaptace pracovníků

Adaptační proces lze definovat jako období, během kterého se nový zaměstnanec úřadu začleňuje do kolektivu, seznamuje se s kulturou organizace a utváří si první vztahy se svými spolupracovníky. Adaptabilita pak znamená schopnost přizpůsobit se prostředí. Ta závisí na osobnostních předpokladech a sociálních podmínkách dané osoby, proto se u každého liší. Adaptační proces by měl být zahájen v okamžiku uzavření pracovní smlouvy a většinou trvá tři až šest měsíců. Cílem je urychlit integraci nového zaměstnance, stabilizovat zaměstnance na pracovní pozici, zabezpečit jeho pracovní výkonnost a zabránit tím nespokojenosti kvůli nedostatku informací či odlišných pracovních očekávání.⁶⁹ Nástup do nového zaměstnání může být velice stresující životní událostí, proto je vhodné tuto situaci odlehčit řízenou adaptací.

Primárním informačním zdrojem je personalista. Ten má za úkol zajistit řádné a úplné informování vedoucích pracovníků o adaptačním programu v rámci organizace. Nový zaměstnanec obdrží od personálního útvaru při nástupním pohovoru dostatek informací na to, aby se dokázal rámcově orientovat v dané organizaci. Nový zaměstnanec je dále formálně uveden svému nadřízenému. Ten má za úkol ho seznámit s jeho právy a povinnostmi, veškerými pracovními činnostmi a úkoly, pracovními podmínkami a v neposlední řadě také s předpisy BOZP. Poté se zaměstnanec seznamuje se svými spolupracovníky a zvyklostmi na pracovišti.⁷⁰

3.5.1 Subjekty adaptačního procesu

Jako subjekt v adaptačním procesu vystupuje několik osob. Mezi ně patří samozřejmě nadřízený zaměstnanec, který je zodpovědný za průběh celého adaptačního procesu. Při prvním dnu nástupu do zaměstnání stanoví cíle na zkušební období. Další důležitou osobou je mentor. Tím bývá nejzkušenější zaměstnanec, který zaškoluje nové zaměstnance do výkonu práce. Také bývá nápomocen s adaptací v sociálním prostředí. Mentor je velmi významným subjektem v adaptačním procesu, protože nový zaměstnanec tuto osobu považuje

⁶⁹ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. 130 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. do. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 162–163 s. ISBN 9788074003479.

za vzor a přebírá tak jeho způsoby chování a výkonu práce. Do subjektů adaptačního procesu samozřejmě spadá i personální oddělení. To vede a kontroluje průběh adaptace pracovníka a shromažďuje dokumenty, jenž se týkají adaptačního procesu.⁷¹

3.5.2 Objekty adaptačního procesu

Objektem procesu adaptace nemusí být nutně jen nový zaměstnanec. Adaptační proces působí i na zaměstnance, kteří se na své pracoviště vrátili po delší době. Jde například o návrat zaměstnance z mateřské dovolené či o návrat po dlouhodobější nemoci. Tyto adaptační procesy probíhají za účelem doplnění si nových znalostí a dovedností. Dalším objektem procesu adaptace jsou ti zaměstnanci, kteří mění pracovní zařazení, například povýšení, změna v zařazení kvůli zdravotnímu stavu a podobně. Adaptační doba u těchto zaměstnanců se od nových zaměstnanců liší tím, že je kratší a jednodušší, poněvadž tito zaměstnanci již znají pracovní prostředí, kulturu a pracovní procesy dané organizace.

3.6 Změny pracovního poměru

V případě, že chce zaměstnavatel či zaměstnanec změnit obsah pracovní smlouvy, je nutný souhlas obou stran. Je nezbytné, aby dohoda o změně pracovního poměru byla písemná a aby obě strany vyjádřily souhlas svými podpisy.

Při změně pracovního poměru je nutné zhodnotit, zda práce, na kterou byl pracovník převeden, odpovídá jeho schopnostem, kvalifikaci a v neposlední řadě i zdravotnímu stavu. Převedení zaměstnance zaměstnavatelem na jiné pracovní místo musí být projednáno v dostatečném předstihu.⁷²

3.6.1 Převedení na jinou práci

Pokud zaměstnavatel převede pracovníka na jinou práci, jde o změnu druhu práce, která vychází převážně z iniciativy zaměstnavatele. Avšak je nutné tuto změnu s pracovníkem předem projednat. Prostřednictvím převedení pracovníka na jinou práci lze zachovat pracovní poměr v případě, že pracovník není schopen

⁷¹ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. 136 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷² BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 117-118 s. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

dočasně či trvale vykonávat práci podle uzavřené pracovní smlouvy. Druh práce, na který je pracovník převeden, musí být pro příslušného pracovníka vhodný s ohledem na jeho zdravotní stav i schopnosti. Pokud opadnou důvody, pro které byl pracovník převeden na jiný druh práce, převede jej zaměstnavatel zpět na výkon práce sjednaný dle pracovní smlouvy, nedohodnou-li se obě strany jinak.⁷³

3.6.2 Pracovní cesta

Pracovní cesta znamená dočasný pracovní výkon v jiném místě, než které je sjednáno v pracovní smlouvě, a to pouze po dobu nezbytně nutnou. Pracovník po dobu pracovní cesty vykonává práci dle pokynů vedoucího pracovníka, jenž ho na danou pracovní cestu vyslal. Dobu pracovní cesty zákon nijak neomezuje, nicméně se vyžaduje souhlas pracovníka. Dohoda může být uzavřena v průběhu pracovního poměru či může být součástí pracovní smlouvy jako generální souhlas.⁷⁴

3.6.3 Přeložení

K přeložení pracovníka do jiného místa výkonu práce, než které je sjednáno v pracovní smlouvě, může dojít pouze se souhlasem příslušného pracovníka a pouze v případě, vyžadují-li to provozní požadavky organizace. Doba trvání přeložení musí být s pracovníkem předem projednána. Po přeložení pracovníků výkon práce řídí vedoucí pracovník daného organizačního útvaru.⁷⁵ Jedná-li se o těhotnou pracovníci či o pracovníka, který pečuje o děti do osmi let věku, organizace je může přeložit pouze na základě jejich žádosti.⁷⁶

3.6.4 Dočasné přidělení pracovníka

Dohodou o dočasném přidělení pracovníka jiné organizaci dochází ke změně místa výkonu práce a zároveň vzniká právní vztah mezi organizacemi. Tuto dohodu lze uzavřít pouze se souhlasem všech zúčastněných stran a nelze ji uzavřít dříve než po uplynutí šesti měsíců ode dne vzniku pracovního poměru příslušného pracovníka. Pracovníkovo postavení nesmí být tímto dočasným přidělením změněno. Dočasné přidělení pracovníka nelze realizovat za úplatu, pouze za úhradu vzniklých nákladů. Zaměstnavatel, kterému byl pracovník dočasně

⁷³ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 41

⁷⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 42

⁷⁵ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 43

⁷⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 240 odst. 1

přidělen, řídí a kontroluje jeho pracovní výkon a zároveň je povinen zajistit mu vhodné pracovní podmínky k výkonu práce a bezpečnost a zdraví při práci.⁷⁷

3.7 Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být ukončen několika způsoby, přičemž všem zúčastněným stranám vznikají práva a povinnosti vyplývající ze zákona. Zejména zaměstnavatel má v souvislosti se skončením pracovního poměru určité povinnosti, a to nejen vůči zaměstnanci, ale i vůči jiným institucím.

Ukončit pracovní poměr lze jen způsoby, které jsou uvedeny v zákoně, konkrétně tuto oblast upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Smyslem této právní úpravy je především ochrana zaměstnance, jako slabší strany pracovněprávního vztahu, před jednostranným ukončením pracovního poměru ze strany zaměstnavatele.⁷⁸

3.7.1 Dohoda o rozvázání pracovního poměru

Zákoník práce tento způsob definuje jako právní stav, ve kterém dochází mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem k dohodě o rozvázání pracovního poměru. Tato dohoda je prováděna písemně, každá strana obdrží jedno vyhotovení této dohody. Pracovní poměr končí sjednaným dnem.⁷⁹

3.7.2 Výpověď

Jedná se o jednostranné právní jednání směřující k ukončení pracovního poměru. Právní účinky nastávají po uplynutí výpovědní doby. Tato výpovědní doba činí dva měsíce a začíná plynout první den kalendářního měsíce, který následuje po měsíci, kdy byla výpověď doručena. Zatímco zaměstnanec může výpověď podat z jakéhokoli důvodu, nebo důvod nemusí být vůbec uveden, zaměstnavatel může dát výpověď pouze z důvodů, které jsou taxativně vymezeny v zákoníku práce. Existuje také tzv. ochranná doba, po jejíž trvání nesmí být zaměstnanci dána výpověď (například těhotenství, uvolnění do výkonu veřejné funkce nebo uznání dočasně práce neschopným).⁸⁰

⁷⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 43a

⁷⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 48-66

⁷⁹ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 49

⁸⁰ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 50-54

2.7.3 Okamžité zrušení

Okamžité zrušení pracovního poměru se řadí mezi jednostranné právní jednání, prostřednictvím kterého lze skončit pracovní poměr jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. Ovšem pouze tehdy, jsou-li k tomu dány zákonné předpoklady, tedy důvody, které jsou vymezeny taxativně v zákoníku práce. Následky tohoto jednání nastávají okamžitě, pracovní poměr tedy končí okamžikem doručení druhé straně.

Zaměstnanec může pracovní poměr okamžitě zrušit pouze v případě, že nadále nemůže vykonávat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zároveň ho zaměstnavatel odmítl přeložit na jiné pracovní místo do 15 dnů od předložení lékařského posudku. Pokud dojde k okamžitému zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnance za stanovených zákonných předpokladů, přísluší mu od zaměstnavatele náhrada mzdy či platu, a to ve výši průměrného výdělku za dobu odpovídající délce výpovědní doby.

Ze strany zaměstnavatele lze okamžitě zrušit pracovní poměr jen ve výjimečných případech, které jsou taxativně vymezeny v zákoníku práce. Mezi tyto případy se řadí porušení právních povinností zvláště hrubým způsobem, přičemž tyto povinnosti vyplývají z právních předpisů vztahujících se k jeho výkonu práce. Dalším důvodem okamžitého zrušení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele je pravomocné odsouzení zaměstnance.⁸¹

3.7.4 Zrušení ve zkušební době

Zkušební doba slouží zaměstnanci i zaměstnavateli pro posouzení, zda oběma stranám sjednaný pracovní poměr vyhovuje a zda mají obě strany zájem v pracovním poměru pokračovat. Tato zkušební doba nesmí trvat déle než tři měsíce po sobě jdoucích ode dne vzniku pracovního poměru, nelze ji tedy ani dodatečně prodloužit. Pokud jedné ze stran nebude sjednaný pracovní poměr vyhovovat, lze ho jednostranně ukončit bez složitých náležitostí.⁸²

⁸¹ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 53-55

⁸² Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 66

3.8 Vzdělávání pracovníků

Klíčovou personální činností v organizaci je vzdělávání pracovníků. Vzhledem k tomu, že v současné době nároky na vzdělávání pracovníků stále rostou, je nezbytné, aby znalosti a dovednosti pracovníků byly v souladu se stále se měnícími technologiemi a aby odpovídaly aktuálním požadavkům trhu. Oblast vzdělávání zahrnuje nejen rozvojové aktivity pracovníků, ale také identifikaci potřeb vzdělávání, jejich plánování, realizaci a vyhodnocování výsledků procesu vzdělávání.

Oblast vzdělávání ve veřejné správě je upravena zákonem, je však nezbytné rozlišovat vzdělávání úředníků státní správy a vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.

Zákonné zakotvení úpravy vzdělávání úředníků státní správy upravuje zákon č. 234/2014 Sb., podle kterého jsou státní zaměstnanci povinni prohlubovat svá vzdělání. Vzdělání se prohlubuje na náklady příslušného služebního orgánu, v rámci služebního volna a podmínkou je povolení služebního orgánu. Cílem je zvýšit odborné kompetence zaměstnance státní správy, přičemž státní zaměstnanec má právo na zvyšování či rozšiřování svého vzdělání. To probíhá nejčastěji formou studia na vysoké škole, vyšší odborné škole či vysláním na studijní pobyt. Za prohlubování vzdělání, které se považuje za součást výkonu služby, náleží státnímu zaměstnanci plat. Pokud si státní zaměstnanec své vzdělání zvyšuje, přísluší mu služební volno a náhrada platu ve výši průměrného výdělku.⁸³

Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je upraveno v zákoně č. 312/2002 Sb., který obsahuje šest částí, přičemž upravuje pracovní poměr a vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Avšak § 1 říká, že se tento zákon nevztahuje na zaměstnance územního samosprávného celku, kteří jsou zařazeni v jeho organizačních složkách, v jeho zvláštních orgánech a na zaměstnance, kteří vykonávají jen pomocné, servisní či manuální práce či na ty, kteří výkon těch, jež vykonávají tyto práce, řídí.

⁸³ Zákon č. 234/2014 Sb., Zákon o státní službě, § 107-111

Hlavním cílem je vytvoření profesionálů ve výkonu veřejné služby, kteří následně zajistí kvalitní a efektivní výkon veřejné správy. K dosažení vyšší úrovně úředníků územních samosprávných celků slouží rozšířený vzdělávací systém.⁸⁴

Podle § 18 zákona č. 312/2002 Sb. má systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků celkem čtyři základní úrovně:⁸⁵

- vstupní vzdělávání,
- průběžné vzdělávání,
- příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti
- vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

3.8.1 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, jenž upravuje § 19 zákona č. 312/2002 Sb., podstupují všichni nově přijímaní zaměstnanci s výjimkou těch, kteří již úspěšně složili zkoušku zvláštní odborné způsobilosti nebo jsou absolventy studijního oboru veřejné správy v souladu s vydaným prováděcím předpisem. Pracovníci podstupující vstupní školení jej musí dokončit nejpozději do tří měsíců od data nástupu do pracovního poměru a po jeho absolvování je pracovníkovi vystaveno osvědčení příslušnou vzdělávací institucí.⁸⁶

Ve vstupním vzdělávání jsou zahrnuty základy veřejného práva, evropského správního práva, základy veřejných financí a pravidla etiky úředníků. Po absolvování vstupního vzdělávání by si měl úředník osvojit základní dovednosti pro výkon správních činností či znalosti základů užívání informačních technologií. Úředník by měl disponovat takovými komunikačními a organizačními dovednostmi, které se vztahují k jeho pracovnímu zařazení.

3.8.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání, jenž je upraveno § 20 zákona 312/2002 Sb., lze definovat jako poskytnutí možnosti úředníkům prohloubit si, aktualizovat či získat

⁸⁴ LEŠTINSKÁ, Vlasta. Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků). 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 19-20 s. Psyché (Grada). ISBN 80-210-3984-1.

⁸⁵ MUŽÍK, Jaroslav. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 175 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.

⁸⁶ Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 19

odborné vzdělání, týkající se výkonu správních činností v příslušném samosprávném celku. Jedná se například o různá školení, konference, semináře či vzdělávací cykly. Aktualizační vzdělávací programy většinou bývají zaměřeny na novelizované právní předpisy, jejichž znalost je pro výkon správní činnosti nezbytná. Specializační vzdělávání úředníků se soustředí na specifické kompetence, které zaujímají v činnostech vykonávaných úředníky pouze jednu část.⁸⁷

3.8.3 Zvláštní odborná způsobilost

Kvalifikačním předpokladem úředníka pro výkon správní činností je prokázání zvláštní odborné způsobilosti, ta je upravena § 21 zákona č. 312/2002 Sb.⁸⁸ Zvláštní odborná způsobilost obsahuje takové znalosti a dovednosti, které jsou potřebné pro vykonávání činností, které jsou stanoveny prováděcím právním předpisem.⁸⁹

3.8.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Úředníka, který úspěšně dokončil vzdělávání vedoucích úředníků, lze jmenovat do funkce vedoucího úředníka či vedoucího úřadu. Protože vedoucí pracovníci by měli jít ostatním pracovníkům příkladem, jsou na ně kladeny vyšší nároky v oblasti vzdělávání. Zákon o úřednících umožňuje toto vzdělávání rozložit do dvou let, aby nedocházelo k negativním dopadům kvůli dlouhodobější nepřítomnosti vedoucího pracovníka.

3.9 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jedním ze základních personálních nástrojů a zároveň jedním z klíčových faktorů úspěšného personálního řízení. Jde o nedílnou součást tvorby a plnění cílů organizace. Prostřednictvím hodnocení zaměstnanců získává organizace potřebné informace o výkonu zaměstnanců, jejich jednání na pracovišti či případných rezervách. Tento nástroj řízení je využíván primárně

⁸⁷ Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících zemních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 20

⁸⁸ Zákon č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících uzemních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 21

⁸⁹ Vyhláška Ministerstva vnitra č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků

manažery, kteří jsou zodpovědní za vzdělání svých podřízených pracovníků a za co největší využití jejich schopností. Hodnocení má také funkci zpětné vazby a následné motivace zaměstnance.

3.9.1 Postup při hodnocení pracovníka

Podle Koubka se proces hodnocení rozděluje do tří základních etap, kterými je příprava, sběr informací a následné vyhodnocování informací. Ty dále dělíme na několik fází:⁹⁰

3.9.1.1 Období přípravy

V přípravném období je nezbytné nejprve rozpoznat a vymezit samotné subjekty hodnocení. Stanovují se zásady, pravidla, postupy a vytváří se formuláře využívané k hodnocení. Jedná se o velmi významnou fázi, protože na ní je závislý následný průběh hodnocení, a především jeho výsledek. Dalším krokem je vyhodnocení pracovních pozic, kde může probíhat také kontrola a definování požadavků na již vytvořené pracovní pozice. Výsledkem hodnocení pracovních pozic se vytvoří přesné požadavky na danou pozici, jací pracovníci mají největší předpoklady k optimálnímu výkonu práce na těchto pozicích. Primárně je vyhodnocení na tyto pracovníky zaměřeno. Poslední fází tohoto přípravného období je předání informací pracovníkům podniku o zamýšleném hodnocení, a to včetně jeho kritérií a norem pracovního výkonu. Nezbytnou součástí informování pracovníků je i projednání veškerých dotazů, které napomohou ke ztotožnění a pochopení pracovníků se systémem hodnocení dané organizace, což spěje ke zvýšení efektivity organizace.

3.9.1.2 Období získávání informací a podkladů

V období získávání informací dochází k získávání potřebných údajů prostřednictvím pozorování pracovníků během výkonu práce a zkoumáním jejich

⁹⁰ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 365 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

výsledků, které je vykonáváno ve většině případech přímým nadřízeným zaměstnancem či jinou pověřenou osobou. Po zjištění potřebných údajů o pracovním výkonu se provádí jeho dokumentace. Díky archivaci těchto dokumentů vzniká možnost nadřízeného pracovníka se k daným údajům vrátit a v budoucnu se o tyto fakta opřít, například při podání zpětné vazby podřízenému.

3.9.1.3 Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

Tato etapa slouží k vyhodnocení pracovních výsledků, zohledňuje také chování pracovníka na pracovišti a jeho schopnosti. Toto vyhodnocení se následně porovnává se skutečnými výsledky práce s normami výkonů, či s očekávanými výsledky práce, přičemž je kladen velký důraz na objektivní přístup. Poté následuje rozhovor mezi hodnotitelem a hodnoceným pracovníkem. Výstupy z této fáze jsou v písemné podobě důkladně archivovány. Pracovník je během rozhovoru seznamován s výsledky hodnocení a také s rozhodnutími, které z jeho výsledků hodnocení vyplývají. Součástí rozhovoru je i hledání řešení případných problémů, což napomůže ke zvýšení pracovního výkonu pracovníka. Hodnotitel v průběhu dalšího roku zkoumá, zda pracovník svůj pracovní výkon zlepšuje a zda mělo hodnocení na pracovníka pozitivní vliv.

3.9.2 Metody hodnocení pracovníků

V souvislosti s hodnocením pracovníků hrají velkou roli metody hodnocení. Ty lze rozdělit na metody orientující se na minulost a na metody orientující se na budoucnost. Metody orientované na minulost posuzují již vykonanou práci, naopak metody orientované na budoucnost se zabývají zkoumáním pracovníkovy rozvojového potenciálu. Těchto metod hodnocení byla vypracována celá řada, v následujícím textu však zmíním pouze ty nejčastěji používané.⁹¹

3.9.2.3 Pracovní posudek (Volný popis)

V této metodě má stěžejní roli hodnotitel, který posuzuje příslušného pracovníka verbálně, ve většině případech podle předem stanoveného seznamu

⁹¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. 263 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

položek, které budou předmětem hodnocení. Výstupem z této metody má být úplný a výstižný popis daného pracovníka. Metoda pracovního posudku je nejvyužívanější zejména při hodnocení manažerů či tvůrčích pracovníků.

Avšak určitou nevýhodou může být odlišný obsah a délka posudku u různých hodnotitelů, kteří mají různé vyjadřovací schopnosti. To může znatelně ztížit porovnávání jednotlivých pracovníků. Negativem může být i subjektivnost hodnotitelů.

3.9.2.4 Hodnocení prostřednictvím posuzovací stupnice

Pokud použijeme tento hodnotící postup, je nutné hodnotit jednotlivé aspekty zvlášť. Můžeme využít tři typy posuzovacích stupnic – číselné, grafické a slovní. V číselné posuzovací stupnici hodnotíme prostřednictvím číslic. Číslice představují určité body, kterých pracovník během hodnocení získal. V grafické posuzovací stupnici se hodnocení jednotlivých kritérií vyznačuje na úsečce. Souhrnné hodnocení je zaznamenáno v křivce, která spojuje body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Při výběru slovní posuzovací stupnice se využívá hodnocení stručným slovním popisem. Lze využít i kombinace těchto tří typů posuzovacích stupnic.

3.9.2.5 Hodnocení podle stanovených cílů

Tato metoda je nejvhodnější pro ty podniky, které využívají metodu řízení podle cílů. Nejčastěji využívaná bývá u hodnocení manažerů či specialistů. Abychom dosáhli potřebných výsledků, je nezbytné dodržovat určité zásady. Stanovené cíle podniku by měly být měřitelné, kvantifikovatelné, podnětné a zejména dosažitelné. Za kladnou stránku této metody lze označit fakt, že pracovník může v průběhu práce pozorovat své výsledky, což ho zároveň podněcuje k lepšímu výkonu.

3.9.2.6 Metoda BARS

Metoda BARS neboli Behaviorally Anchored Rating Scales je klasifikační stupnicí, která se zabývá především hodnocením pracovního chování, jenž je žádoucí pro dobré vykonávání práce. Zaměřuje se zejména na přístup k práci, dodržování daných postupů a pravidel, nikoli na samotné výsledky práce. Přípravu klasifikačních stupnic má na starosti většinou vedoucí pracovníci společně s pracovníky na příslušných pracovních pozicích. Za výhodu této metody lze označit společnou přípravnou fázi, díky které pracovníci na příslušných pozicích považují toto hodnocení za objektivní a přijatelné.

3.9.2.7 Hodnotící rozhovory

Jedná se v podstatě o řízený strukturovaný rozhovor, který provádí nadřízený pracovník. V průběhu hodnotícího rozhovoru se pracovník seznamuje s výsledky hodnocení a dochází ke snaze jej motivovat k lepším pracovním výkonům. Tato metoda snižuje pocit formálnosti, nicméně pro hodnotitele je velmi náročná. Je nezbytné zajistit pohodovou atmosféru a odbourat případné obavy či stres, ale zároveň je nutné uplatnit veškerá kritéria hodnocení a utvořit konečné závěry.⁹²

3.10 Odměňování pracovníků

Odměňování lze označit za jeden z nejdůležitějších nástrojů personálního managementu, jelikož značně přispívá k motivovanosti všech pracovníků v organizaci. Také se pomocí toho nástroje velmi dobře získávají a stabilizují pracovníci a prosazuje se firemní strategie. Úkolem personalisty je vytvořit co nejefektivnější, motivující, a především spravedlivý a transparentní systém odměňování, který umožní jasně odlišit výkonného zaměstnance od nevýkonného. Spravedlivost tohoto systému hraje velkou roli ve spokojenosti pracovníků s danou firmou. Pracovníkům za stejnou práci náleží stejná odměna a k rozlišení individuálních rozdílů by měly být využívány stejné nástroje. Transparentnost

⁹² BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 154 s. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9 146.

spočívá v tom, že systém odměňování by měl být utvořen na základě známých a pochopitelných mechanismů, které jsou pracovníkům přístupné.⁹³

Cílem této personální činnosti je zejména odměnit pracovníky na základě jejich hodnoty, kterou pro organizaci mají. Nezbytnou součástí je propojení těchto hodnot s cíli samotného odměňování, které si organizace sama stanovila. To vede k uspokojování pracovníků a udržení dobré pověsti organizace. Aby byla zachována dostatečná motivace, odměňování jsou i pracovníci s dobrou pracovní kázní. Tím organizace dává najevo, jaké chování je žádoucí a jaké nikoli.⁹⁴

Systém odměňování pracovníků ve veřejné správě se musí, na rozdíl od soukromého sektoru, řídit platnou právní úpravou. V soukromém sektoru se výše odměny pracovníka odvíjí jen od zákonem stanovené minimální mzdy, další závisí přímo na samotném zaměstnavateli. Ve veřejné správě je však objem prostředků striktně omezen rozpočtem a uplatňuje se zde jednotný systém odměňování pracovníků. Nutno zmínit, že i na organizace ve veřejném sektoru dopadají veškeré důsledky situace na trhu práce, kde je jejich hlavním konkurentem soukromý sektor.

Systém odměňování pracovníků ve veřejné správě je stanoven zákonem. Jediný, kdo má pravomoc konkretizovat podmínky pro některé složky platu, je vláda. Platové podmínky, konkrétní výši či rozpětí, případně horní či dolní limit určuje zákon a nařízení vlády.

V současné době se odměňování pracovníků ve veřejné správě řídí těmito právními předpisy:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí
- Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

⁹³ HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. 111-116 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

⁹⁴ LOCHMANNOVÁ, Alena. Personalistika: Základy personalistiky. Prostějov: Computer Media, 2016. 80-81 s. ISBN 978-80-7402-282-1.

- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě
- Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

3.10.1 Plat

Kocourek definuje plat jako „výhradně peněžité plnění, které je poskytované zaměstnanci, jenž splňuje podmínky stanovené v § 109 odst. 3 zákoníku práce, za vykonanou závislou práci.“⁹⁵

Nárok na odměnu v podobě platu mají pracovníci vykonávající práci pro zaměstnavatele, kteří poskytují výplatu z veřejných prostředků. Také proto takové poskytování platu má kogentní⁹⁶ a přísnější pravidla než poskytování mzdy, aby nedocházelo ke zneužívání veřejných prostředků či jejich plýtvání. Zákoník práce přímo stanovuje taxativním výčtem, v jakých případech pracovníkovi přísluší plat.

Zákonná odměna pracovníka veřejné správy se dělí do čtyř složek platu. Jde o platový tarif, příplatky, odměny a doplatky.

3.10.2 Platová třída

Platová třída určuje náročnost a složitost práce, kterou pracovník ve služebním poměru vykonává. Jednotlivé druhy práce jsou rozděleny do konkrétních platových tříd, přičemž rozhodujícím faktorem je stupeň odpovědnosti a náročnosti spojené s tímto druhem práce. Zákon určuje, podle jakých kritérií zaměstnavatel rozřazuje zaměstnance do platových tříd. Za stěžejní kritérium lze označit kvalifikační předpoklady vzdělání. Mohou však nastat i případy, kdy zaměstnanec nesplňuje potřebné vzdělání, ale přesto je zařazen do platové třídy (například díky získané praxi v oboru). Výčet předpokladů pro vzdělání do příslušných tříd najdeme v § 2 nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

⁹⁵ KOCOUREK, Jiří. Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Praha: C.H. Beck, 2007. 16 s. Beckovy příručky pro právní praxi. ISBN 978-80-7179-615-2.

⁹⁶ KOCOUREK, Jiří. Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Praha: C.H. Beck, 2007. 17 s. Beckovy příručky pro právní praxi. ISBN 978-80-7179-615-2.

3.10.3 Platový stupeň

Pracovník je zařazen do konkrétního platového stupně v příslušné platové třídě na základě délky dosažené praxe. Ta musí být vykonávána v příslušném oboru, popřípadě musí mít povahu obdobného zaměření. Započitatelná doba praxe je ustanovena v § 4 odst. 4 nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Do této započitatelné doby praxe lze zahrnout i tzv. náhradní doby. Jedná se o dobu skutečného čerpání mateřské dovolené, dobu výkonu vojenské základní služby či dobu osobní péče o osobu, která je závislá na péči jiné osoby. Aby byl tento mechanismus dostatečně objektivní, odečítají se pracovníkovi počty let praxe, jestliže nemá potřebné vzdělání.

3.10.4 Platový tarif

Pracovníkovi náleží platový tarif, který je stanoven pro danou platovou třídu a platový stupeň, do kterých byl pracovník zařazen. Jedná se o rozhodující složku o výši platu pracovníků. Výše platového tarifu se odvíjí od míry složitosti vykonávané práce, její namáhavosti a s tím spojené odpovědnosti. Také záleží na míře praktických zkušeností, které pracovník získal předchozím výkonem práce.

Platové tarify jsou určeny v 16 platových třídách, přičemž každá platová třída zahrnuje 12 platových stupňů. Platové tarify zaručují pevně stanovenou měsíční částku a vztahují se na stanovenou týdenní pracovní dobu. V případě kratší pracovní doby se platový tarif přepočte v poměru skutečně sjednané pracovní doby ke stanovené týdenní pracovní době.⁹⁷ Právní úprava platových tarifů je zakotvena v § 5 a v přílohách nařízení vlády č. 341/2017 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.⁹⁸

⁹⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 123

⁹⁸ Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, § 5

3.10.5 Příplatky

Pracovník vykonávající práci ve veřejné správě má nárok na příplatky za práci přesčas, za noční práci, za práci ve svátek, za práci v sobotu a neděli a za práci ve ztíženém pracovním prostředí, stejně jako pracovníkovi, který je odměňován za výkon práce v soukromé sféře v režimu mzdy. Zároveň pracovníkovi, kterému je poskytována odměna v režimu platu přísluší zvláštní příplatky, například pokud pracovník vykonává svou práci v pracovních podmínkách s neuropsychickou zátěží či mohou být při výkonu práce ohroženi na životě. Pracovník také disponuje právem na příplatek za rozdělenou směnu, na osobní příplatek, dále má nárok na příplatek za přímou pedagogickou směnu, na specializační příplatek pedagogického pracovníka či příplatek za vedení. Ten je hierarchicky rozdělen v závislosti na rozpětí práce a podle její náročnosti.⁹⁹

3.10.6 Odměna

Odměna je jednorázová peněžitá část platu, která se přiznává dle vůle zaměstnavatele. Ten rozhoduje o odměnění pracovníka za úspěšné splnění náročného či mimořádného úkolu, který je nad rámec běžné pracovní náplně pracovníka. Právní úprava odměn je velmi stručná, nicméně v § 134 zákoníku práce lze nalézt definici, za co pracovníkovi odměna náleží. Odměna za pracovní pohotovost je zakotvena v § 140 zákoníku práce a přísluší pracovníkovi, kterému je přidělena pohotovost v době odpočinku. Dále je v § 224 odst. 2 zákoníku práce uvedena odměna pro pracovníka, který dosáhl pracovního či životního jubilea.

3.10.7 Doplatky

Pracovníkovi vzniká nárok na doplatek k platu, pokud byl převeden na jinou práci z důvodu ohrožení nemocí z povolání, z důvodu odvrácení mimořádné či živelní události či z důvodu jiné hrozící nehody. Jsou zde zahrnuty i prostoje. Jestliže pracovník nedosahuje stávající výše platu, zákon určuje, že zaměstnavatel poskytne pracovníkovi doplatek do výše jeho průměrného výdělku.¹⁰⁰

⁹⁹ GALVAS, Milan. Pracovní právo. 2., doplněné a přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2015. 461 s. ISBN 978-80-210-8021-8.

¹⁰⁰ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 139

3.11 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky je jednou z činností personálního oddělení, přičemž jde o personální nástroj nejen pro získávání nových pracovníků, ale i stabilizaci a motivaci pracovníků stávajících. Jedná se o soubor práv a povinností, jehož cílem je vytvoření příznivých podmínek pro výkon práce. Vzhledem k tomu, že kvalitní pracovníci jsou pro organizaci největším bohatstvím a jejich spokojenost může ovlivnit dosahování cílů organizace, je nezbytné věnovat této oblasti personálního managementu dostatek pozornosti.

3.11.1 Pracovní prostředí

Jednou z oblastí péče o pracovníky v organizaci je pracovní prostředí, které lze charakterizovat jako souhrn veškerých fyzikálních, chemických, biologických, kulturních, sociálních a jiných činitelů, které ovlivňují zdravotní stav pracovníků, spokojenost, motivaci, chování, schopnosti a výsledky pracovníků.¹⁰¹ Úkolem personálního oddělení je definovat optimální pracovní prostředí, následně jej vyhodnotit a dávat do souvislosti s příslušnými podmínkami organizace.¹⁰²

3.11.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je napříč všemi pozicemi důležitou součástí povinností pracovníků. Výkon pracovníka úzce souvisí s pocitem bezpečí, zdravotním stavem i psychickou pohodou pracovníka. Zaměstnavatel je povinen eliminovat rizika a odstraňovat příčiny vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. Za bezpečnost a ochranu zdraví při práci je vždy odpovědný vedoucí zaměstnanec, v rámci hierarchie v organizaci je odpovědný nejvýše postavený zaměstnanec.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci samozřejmě podléhá státnímu dozoru, přičemž dozorem je pověřen Český úřad bezpečnosti práce se svými inspektoráty, který je podřízen Ministerstvu práce a sociálních věcí. Bezpečnost práce dále sleduje hygienická služba, podřízená Ministerstvu zdravotnictví, kontrolu mohou

¹⁰¹ ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. 140 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

¹⁰² HÜTTLOVÁ, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. Přepřac. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. 59 s. ISBN 80-7079-068-7.

také provádět odborové orgány. Veškeré tyto dozorčí orgány mají právo vstupovat do prostorů organizace a vymáhat od zaměstnavatele potřebné zprávy a doklady.¹⁰³

3.11.3 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba určuje časovou využitelnost pracovníka, ale také pracovníkův volný čas, což zároveň ovlivňuje i jeho způsob a úroveň života. Pracovník je povinen se řídit pokyny svého zaměstnavatele, řádně vykonávat smlouvenou práci a dodržovat veškeré povinnosti, které vyplývají z pracovního poměru.¹⁰⁴

Zákonná úprava pracovní doby, maximální rozsah práce přesčas, délka přestávek a jejich rozvržení během pracovní doby, práce o víkendu a ve svátcích či práce v noci a informace týkající se pracovního režimu jsou zakotveny v zákoníku práce. Pracovní režim vychází z povahy pracovního procesu a je stanoven podle nepřetržitosti či nepřetržitosti provozu.¹⁰⁵

V současnosti nabývá na oblíbenosti pružný pracovní režim, který vychází z pružné délky pracovní doby či místa výkonu práce. Význam pružné pracovní doby spočívá v tom, že pracovník si může sám nastavit začátek a konec pracovní doby, což mu dává větší pocit volnosti a odpovědnosti. Zaměstnavatel však může stanovit pevný časový úsek, po který musí být pracovník na pracovišti přítomen, či může určit pružný pracovní den či týden, kdy musí pracovník odpracovat danou pracovní dobu během určitého týdne. Zkrácená pracovní doba je další možností úpravy pracovního režimu, jedná se o tzv. částečný pracovní úvazek. Mezi zvláštní případy pružných pracovních režimů patří distanční práce a sdílení pracovního místa, avšak tyto zvláštní úpravy se v rámci veřejné správy nevyužívají.¹⁰⁶

¹⁰³ CHLÁDKOVÁ, Alena; BUKOVJAN, Petr. Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 347–348 s. ISBN 978-80-7357-858-9.

¹⁰⁴ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁰⁵ ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. 136 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

¹⁰⁶ ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. 137 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

Závěr

Smyslem této bakalářské práce je poukázat na významnost personálního útvaru a zaměřit se na charakteristiku klíčových personálních činností v rámci veřejné správy. Správné využití nástrojů personálního managementu pozitivně ovlivňuje strategii organizace a vede organizaci k ziskovosti a celkové efektivnosti.

Tato bakalářská práce je rozdělena do tří kapitol. První kapitola se věnuje vymezení pojmu veřejná správa, na kterou lze nahlížet ve dvou různých pojetích, které jsou v této kapitole také zahrnuty. Dále se první kapitola zabývá definicí státní správy a samosprávy.

V druhé kapitole je pozornost věnována personalistice, která se zabývá řízením lidských zdrojů a jejich rozvojem. Cílem této kapitoly je přiblížit veškeré klíčové pojmy týkající se oblasti personalistiky. Tyto pojmy je nezbytné definovat, jelikož navazují na další kapitolu této bakalářské práce, která se zabývá již konkrétními činnostmi spadajícími do kompetencí personálního oddělení.

Třetí kapitolu lze označit za kapitolu stěžejní. Tato kapitola se věnuje hlavním činnostem personálního oddělení. Prvotní a zároveň velmi zásadní činností je samotná tvorba a analýza pracovních míst. Poté následuje plánování lidských zdrojů, jež analyzovaná místa obsadí. Pokud jsou tyto kroky kvalitně provedeny, dokáží zajistit správné plánování potřeb do budoucna a vhodné rozvrhnutí pracovních sil, což vede k eliminaci nákladů. I z toho vyplývá, že kvalitní zaměstnanci jsou největším bohatstvím každé organizace, jelikož jejich prostřednictvím organizace dosahují vytyčených strategických cílů. Dále následuje proces získávání a přijímání pracovníků. Zejména ve veřejné správě je důležité, aby kritéria výběru pracovníků byla kvalitně nastavena, jelikož se jedná o činnost, která směřuje především k veřejnosti a je založena na komunikaci s ní. Je potřeba vybírat kvalifikované pracovníky s požadovaným vzděláním, kteří jsou s organizací a jejími hodnotami plně ztotožnění, a dokáží tak organizaci vhodně reprezentovat. Neméně důležitý je i proces adaptace pracovníka, během kterého dochází k seznámení pracovníka s pracovní pozicí, kulturou organizace i ostatními pracovníky. Nástup do nového zaměstnání bývá často velice stresující, proto by se adaptaci pracovníka mělo věnovat dostatek pozornosti.

Veřejná správa se neustále vyvíjí, proto je kladen velký důraz i na vzdělávání pracovníků. Je nezbytné, aby pracovníci znali nové postupy, zákony a vyhlášky a byli schopni tyto znalosti aplikovat v praxi. Nedílnou součástí tvorby a plnění cílů organizace je hodnocení pracovníků, které má funkci zpětné vazby a následné motivace pracovníků. K motivovanosti pracovníků přispívá i jejich odměňování, nicméně ve veřejné správě nehraje takovou roli, jelikož odměna za vykonanou práci je do jisté míry dána tarifně. Je tedy zákonem stanoveno, jaký plat bude pracovník pobírat. Co ale dokáže pracovníka veřejné správy značně motivovat je pohodová atmosféra v organizaci, kterou lze zabezpečit kvalitní péčí o pracovníky. Tou se zabývá poslední podkapitola této práce a patří sem zejména pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci či pracovní doba a pracovní režim. Pokud jsou veškeré tyto zmiňované činnosti vykonávány chybně, či dokonce není v organizaci personální oddělení vůbec zřízeno, může to mít pro organizaci fatální následky. Zejména ve veřejné správě je důležité předejít jakémukoli selhání orgánů, které by mohlo ohrozit schopnost bezproblémového fungování samosprávných celků.

Resumé

The aim of my Bachelor thesis was to characterized the main personal activities of the personnel department in public administration. This activities are very important for proper operation of the whole organization.

This bachelor thesis is divided into three chapters. The first chapter of this thesis defines the concept of the public administration and the second chapter defines the concept of the human resources. It is necessary to define these terms because they are connected to the next chapter of this thesis, which deals with specific activities of the personnel department. The third chapter can be called a key chapter. This chapter deal with the main activities of the personnel department. Individual personal activities are necessary for successful management of each organization described closely in this part. Especially personal planning, selection of employees, subsequent their adaptation, education rating and rewarding. The personnel department must also pay attention to employee care.

The right use of personnel management tools positively affects the strategy of the organization and leads the organization to profitability and overall efficiency. The importance of personnel department should not be underestimated and the human resources should have a prominent role in every organization.

Seznam použitých pramenů

Literatura

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

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

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

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

BOHLANDER, G. SNELL. S. Managing Human Resources. South-Western: Cengage Learning, 2009. ISBN 139780324583310.

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

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

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8072265156.

GALVAS, Milan. Pracovní právo. 2., doplněné a přepracované vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-8021-8.

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

HENDRYCH, Dušan. Správní právo: obecná část. 5., rozš. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2003. Beckovy právnické učebnice. ISBN 80-7179-671-9.

HENDRYCH, Dušan. Správní věda: teorie veřejné správy. 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-561-0.

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

HORIZNKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. Správní právo procesní: (vysokoškolská učebnice). 2., aktualiz. vyd., [V nakl. Leges vyd. 1.]. Praha:

Leges, 2008. Student (Leges). ISBN 978-80-87212-01-1.

HÜTTLOVÁ, Eva. Organizace práce a pracovní podmínky. Přepřac. 1. vyd Praha Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-068-7

CHLÁDKOVÁ, Alena; BUKOVJAN, Petr. Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-858-9.

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

KADEČKA, Stanislav. Správní právo - obecná část: multimediální učební text. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3600-1.

KÁŇA, Pavel. Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium žáků středních škol. 4., aktualiz. vyd. Ostrava: Montanex, 2014. ISBN 978-80-7225-407-1.

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

KOČOUREK, Jiří. Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy příručky pro právní praxi. ISBN 978-80-7179-615-2.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 802510396x.

KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-8613125-4.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. Learning, 2009. ISBN 139780324583310.

LEŠTINSKÁ, Vlasta. Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků). 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, Psyché (Grada). ISBN 80-210-3984-1.

LOCHMANNOVÁ, Alena. Personalistika: Základy personalistiky. Prostějov: Computer Media, 2016, ISBN 978-80-7402-282-1.

POMAHAČ, Richard a Olga VIDLÁKOVÁ. Veřejná správa. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 80-7179-748-0.

PRŮCHA, Petr a Richard POMAHAČ. Správní právo. Ostrava: Sagit, 2002. Lexikony. ISBN 80-7208-314-7.

PRŮCHA, Petr. Správní právo: obecná část. 6. dopl. a aktualiz. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. ISBN 80-7239-157-7.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

Právní předpisy

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

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

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

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

Vyhláška Ministerstva vnitra č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

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

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

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