

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA PRÁVNICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Personální procesy v úřadě územního samosprávného
celku**

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

| | |
|-------------------|---|
| Jméno a příjmení: | Jan SÝKORA |
| Osobní číslo: | R21B0161P |
| Studijní program: | B0421A220009 Právní specializace |
| Téma práce: | Personální procesy v úřadě územního samosprávného celku |
| Zadávací katedra: | Katedra veřejné správy |

Zásady pro vypracování

1. Úvod a cíl práce
2. Teoretická část procesu obsazování pracovních míst
3. Proces obsazování pracovních míst v podmínkách městského úřadu
4. Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. at al. Psychologie a sociologie řízení. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
DVOŘÁKOVÁ, Z. at al. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.
KOČIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
ROBBINS, S. P.; COULTER, M. Management. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Petr Triner**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2024**



JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 7. února 2024

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci na téma: Personální procesy v úřadě územního samosprávného celku zpracoval samostatně, že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem ve vědecké práci obvyklým a že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Plzni dne 29. 3. 2024

Jan Sýkora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval JUDr. Petru Trinerovi, MBA, za cenné rady při vypracování této bakalářské práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá personálními procesy v rámci úřadu územního samosprávného celku, poskytuje ucelený pohled na teoretické základy naplňování pracovních pozic a na praktickou aplikaci těchto principů v konkrétním prostředí městského úřadu. Práce analyzuje klíčové aspekty od náboru a výběru zaměstnanců, přes jejich přijímání, adaptaci, až po hodnocení jejich výkonu. Speciální důraz je kladen na strategie správy lidských zdrojů, optimalizaci struktury úřadu a efektivní začleňování nových zaměstnanců do pracovního procesu.

Klíčová slova

Pracovní právo, úředníci územních samosprávných celků, vytváření pracovních míst, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, adaptace pracovníků.

Annotation

This bachelor's thesis deals with personnel processes within the office of a local self-government unit, providing a comprehensive view of the theoretical foundations for filling job positions and the practical application of these principles in the specific environment of a city office. The work analyzes key aspects from recruitment and selection of employees, through their acceptance, adaptation, to the evaluation of their performance. Special emphasis is placed on human resource management strategies, optimization of the office structure, and effective integration of new employees into the work process.

Key words

Labour law, officers of self-governing territorial units, jobs creation, staff selection, staff recruitment, staff adaptation.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 6 |
| 1 Teoretické základy procesu naplňování pracovních pozic ve firmě..... | 7 |
| 1.1 Analýza a tvorba pracovních míst..... | 7 |
| 1.1.1 Strategie..... | 7 |
| 1.1.2 Vyhodnocování pracovních pozic..... | 7 |
| 1.1.3 Správa lidských zdrojů..... | 10 |
| 1.1.4 Tvorba pracovních míst..... | 13 |
| 1.2 Proces náboru a selekce kandidátů | 13 |
| 1.2.1 Nábor zaměstnanců | 13 |
| 1.2.2 Selektce kandidátů..... | 15 |
| 1.3 Přijímání zaměstnanců | 16 |
| 1.3.1 Zahájení pracovního poměru..... | 17 |
| 1.3.2 Osobní dokumentace | 18 |
| 1.3.3 Základní informace pro nového pracovníka | 18 |
| 1.3.4 Začlenění zaměstnance na pracoviště | 19 |
| 1.4 Adaptace | 20 |
| 1.4.1 Význam adaptace | 20 |
| 1.4.2 Adaptační programy..... | 21 |
| 2 Personální proces v podmínkách samosprávného celku..... | 23 |
| 2.1 Rozbor a konstrukce pracovních pozic | 23 |
| 2.1.1 Zaměření městského úřadu | 23 |
| 2.1.2 Vize a strategie úřadu..... | 24 |
| 2.1.3 Optimalizace struktury a analýza pozic | 26 |
| 2.1.4 Popis a specifikace pracovního místa | 27 |
| 2.1.5 Využití vlastních zaměstnanců při plánování lidských zdrojů..... | 29 |
| 2.2 Nábor a výběr zaměstnanců | 30 |
| 2.2.1 Nábor..... | 30 |
| 2.2.2 Výběr..... | 31 |
| 2.3 Přijímání zaměstnanců | 34 |
| 2.3.1 Personální dokumentace a základní informace | 35 |

| | |
|---|----|
| 2.3.2 Uvedení na pracoviště | 35 |
| 2.3.3 Proškolení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně . | 36 |
| 2.4 Adaptační proces..... | 36 |
| 2.4.1 Vytvoření adaptačního programu..... | 36 |
| 2.4.2 Vstupní vzdělání..... | 37 |
| 2.4.3 Implementace a kontinuální hodnocení adaptačního procesu..... | 38 |
| 2.4.4 Zhodnocení zkušební doby | 39 |
| 2.4.5 Zhodnocení adaptace..... | 39 |
| Závěr..... | 41 |
| Seznam použitých zdrojů | 43 |

Úvod

Tato práce je orientována na komplexní proces obsazování pracovních míst v rámci organizace, s důrazem na analýzu vytváření pracovních míst, metody získávání a výběru zaměstnanců, proces přijímání nových zaměstnanců do pracovního poměru a jejich následné začleňování do struktury organizace. Práce je vedena ve spolupráci s úřadem s rozšířenou působností a je zaměřena na zkoumání postupů tvorby pracovních míst, jejich obsazování a adaptaci nových zaměstnanců, využívá přitom odbornou literaturu a teoretické poznatky, aplikované v praktické části.

Cílem této práce je poskytnout praktickou příručku pro personalisty, především pro manažery a pracovníky v personalistice územních samosprávných celků, která je provede v procesu vytváření pracovních míst, výběru a přijímání zaměstnanců a jejich začlenění během adaptačního období. Výsledkem by měl být zaměstnanec, který se cítí být plnohodnotnou součástí organizace a je motivován k výkonu práce, a na druhé straně zaměstnavatel, který je s výstupem spokojen.

V práci jsou reflektována specifika personální práce v rámci územní samosprávy, daná zejména charakterem činností městských a obecních úřadů jako orgánů veřejné správy, a specifickými požadavky pracovního práva podle zákona o úřednících územních samosprávných celků. Ačkoli se práce primárně zaměřuje na uvedené postupy městských úřadů, doporučení mohou být aplikovány i v praxi obecních a krajských úřadů. Také ostatní zaměstnavatelé mohou najít inspiraci ve výstupech této práce, neboť právní normy regulující zaměstnávání úředníků územních samosprávných celků jsou přísnější a detailnější než obecné pracovněprávní předpisy.

1 Teoretické základy procesu naplňování pracovních pozic ve firmě

1.1 Analýza a tvorba pracovních míst

1.1.1 Strategie

Správa lidských zdrojů představuje klíčový faktor řízení každé firmy nebo instituce. Pro efektivní fungování a dosahování stanovených cílů je zásadní mít k dispozici kompetentní pracovníky. Kvalitní výkon těchto pracovníků, kteří převážně zastávají pozice zaměstnanců, je závislý na pečlivě strukturovaném procesu správy a rozvoje lidských zdrojů, jenž začíná již u strategického plánování a je ukotven ve strategických plánech společnosti. Některé organizace možná nemají jasně vypracovanou svou základní strategii, což dlouhodobě ohrožuje jejich existenci a bez pevně stanoveného směřování společnosti je zbytečné uvažovat nad strategií pro řízení lidí.

V dobře fungujících společnostech jsou strategické cíle pevně stanoveny a dokumentovány v podobě strategických plánů, které schválilo vedení. Tyto dokumenty jsou základem pro určení struktury organizace a následné vytváření pracovních pozic. Strategie se pojímá jako plán do budoucnosti, kde hlavní otázkou je, co organizace zamýšlí dělat. Na základě odpovědi na tuto otázku se pak definuje, jakým způsobem toho dosáhne. Foot a Hook¹ zdůrazňují, že do strategie řízení lidských zdrojů, která by měla navazovat na obecnou podnikatelskou a inovační strategii, je nezbytné zahrnout klíčové aspekty, jako jsou nábor a výběr pracovníků, vztahy mezi zaměstnanci, jejich školení, rozvoj a systém odměňování.

1.1.2 Vyhodnocování pracovních pozic

V oblasti řízení lidských zdrojů je klíčové shromažďovat, zapisovat a analyzovat veškeré informace týkající se pracovních pozic, úkolů, podmínek a požadavků na zaměstnance. Tento proces vyžaduje systematický přístup, jehož cílem je vytvoření přesných popisů a specifikací jednotlivých pozic.²

¹ FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 978-80-72-26-51-52.

² LANGEROVÁ, Pavlína a VACÍKOVÁ, Eva. *Personalistika, aneb, Řízení lidských zdrojů: [praktická příručka pro začínající podnikatele]*. Brno: Konvoj, 2007. ISBN 978-80-7302-138-2.

Podle Koubka³ analýza pracovního místa představuje podrobný průzkum úkolů, odpovědností a pracovních podmínek spojených s danou pozicí, stejně jako její vztahy k ostatním pracovním místům. Na základě této analýzy se pak stanovují specifické požadavky na zaměstnance. Tím se analýza rozděluje do dvou základních oblastí: zkoumání pracovních úkolů a podmínek a zkoumání požadavků na pracovníka.

Foot a Hook⁴ popisují analýzu práce jako zásadní proces podporující strategické plánování v oblasti lidských zdrojů a dalších funkcí řízení, poskytující nezbytnou databázi pro další analýzu a plánování. Proces zahrnuje sběr důležitých informací o všech existujících pozicích a dovednostech, které jsou pro jejich výkon nezbytné. Analýza práce a návrh pracovní pozice jsou úzce spojeny s plánováním lidských zdrojů, protože propojují určení poptávky po pracovnících s identifikací interních zdrojů. Tato kombinace slouží jako základ pro určení potřebných pracovních sil, a zároveň umožňuje identifikovat potřeby v oblasti nábory zaměstnanců na základě požadovaných činností a dovedností. Je důležité pečlivě zvolit zdroje informací pro analýzu, aby bylo možné s nimi dobře pracovat.

Nejpodrobnější znalosti o pracovním místě má obvykle samotný zaměstnanec, který danou pozici zastává. Tyto informace jsou nesmírně hodnotné, avšak pouze v případě, že jsou podány objektivně, což často nebývá realita. Pracovníci často přeceňují svůj podíl přínosu organizaci a zároveň se obávají, že upřímnost může vést k navýšení jejich pracovního zatížení. Proto je klíčové, aby osoba provádějící dotazování dokázala vytvořit důvěryhodné prostředí a zajistila, aby se zaměstnanec necítil ohrožen výsledky analýzy. Takto lze získat hodnotné informace přímo z první ruky, které by jinak bylo velice obtížné získat. V případě, že nebude možné nastavit otevřenou a upřímnou komunikaci, je nutné přistupovat k získaným informacím s kritickým pohledem a rezervou⁵.

K doplnění informací získaných od zaměstnance mohou posloužit i poznatky od kolegy, který s ním úzce spolupracuje a je s ním pravidelně v kontaktu na pracovišti^{3,4}. V tomto případě je důležité brát v úvahu možný vztah mezi kolegy,

³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁴ FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 978-80-7226-515-2.

⁵ HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka a ŠIMEK, Zdeněk. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Třetí aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2022. ISBN 978-80-88330-79-0.

ať už je to vztah přátelský nebo nepřátelský, aby poskytování informací nebylo vnímáno jako potenciální škoda pro dotázaného.

Přímý nadřízený zaměstnanec nemusí znát všechny podrobnosti práce svého podřízeného, přesto může poskytnout klíčové informace. Je obeznámen s požadavky na výsledky práce a jejich dopadem na úspěšnost celého oddělení, což se promítá i do jeho vlastního hodnocení. Avšak existuje riziko, že nadřízený může informace upravit kvůli obavám z možného zvýšení pracovního zatížení svého oddělení nebo změn v procesech, což by mohlo vést k nutnosti adaptace na nové postupy či řešení možných konfliktů s pracovníky nesouhlasícími se změnami. Proto je i zde nutné tyto informace vyhodnocovat kriticky⁶.

Pro detailní analýzu práce může být nasazen specialista na analýzu pracovních míst, který se seznámí s úkoly a postupy a získá tak bezprostřední zkušenosti, avšak je nutné si uvědomit potenciální zkreslení výsledků kvůli nedostatečné praktické zkušenosti v dané oblasti⁵.

Jiný přístup představuje využití nezávislého odborníka z jiné části organizace nebo dokonce z jiné organizace, který má relevantní kvalifikaci a praxi. U této osoby nehrozí obava z negativního dopadu změn na jeho pozici, avšak je třeba se vyvarovat možného osobního zkreslení informací kvůli vztahu k analyzovanému zaměstnanci⁷.

Informace lze doplnit i z perspektivy podřízených, i když tyto údaje budou mít spíše doplňující charakter a mohou být ovlivněny interpersonálními vztahy.

K objektivizaci získaných informací je doporučeno využít také písemné zdroje, které organizace disponuje, jako jsou popisy pracovních míst, pracovní deníky, technologické postupy či záznamy o výrobě. Dalším cenným nástrojem pro získání uceleného pohledu na pracovní činnosti je benchmarking, tedy srovnávací analýza s jinými organizacemi provádějícími podobnou činnost⁸.

Z uvedených metod shromažďování údajů pro analýzu vyplývá nutnost kombinace různorodých informačních zdrojů, jejich pečlivého shromáždění a adekvátního hodnocení. Je tedy vhodné získávat informace použitím co nejširšího

⁶ LANGEROVÁ, Pavlína a VACÍKOVÁ, Eva. *Personalistika, aneb, Řízení lidských zdrojů: [praktická příručka pro začínající podnikatele]*. Brno: Konvoj, 2007. ISBN 978-80-7302-138-2.

⁷ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁸ ŠVECOVÁ, Lenka a VEBER, Jaromír. *Produkční a provozní management*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-1385-9.

spektra zmíněných metod pro co největší počet pracovních pozic s identickým obsahem práce (zahrnující více pracovníků se stejnými úkoly)⁶.

Existuje mnoho metod, jak zjistit informace o pracovních pozicích, a v literatuře se často setkáme s různými názvy pro stejné metody. Koubek⁹ například uvádí metodu pozorování, kdy analytik sleduje vykonávání práce zaměstnancem, zaznamenává klíčové aspekty jako jsou vykonávané úkoly, postupy, časová náročnost, pracovní podmínky, prostředí a používané nástroje. Tato metoda je vhodná pro jednoduché, krátkodobé a opakující se úkoly. U složitějších nebo méně pravidelných činností by pozorování vyžadovalo dlouhodobější sledování, což je časově i finančně náročné. V těchto případech slouží pozorování spíše jako první seznámení s prací. Někdy se k pozorování přidává i záznam od samotných zaměstnanců o jejich pracovní činnosti během dne či týdne. Dále je možné provést strukturovaný pohovor s předem připraveným scénářem, který zahrnuje všechny potřebné informace o práci, i když jeho příprava a realizace jsou časově náročné. Existuje i možnost hromadného pohovoru s více zaměstnanci najednou, což šetří čas, ale může vést ke zkreslení výsledků. Pohovory se mohou týkat i přímých nadřízených dotčených zaměstnanců. Dalším nástrojem jsou různé typy dotazníků.

Po shromáždění informací následuje jejich analýza, aby bylo možné sestavit popisy a specifikace pracovních míst. Jak uvádí Dvořáková¹⁰, popis pracovního místa obsahuje základní informace jako název, začlenění v organizaci, vztahy nadřízenosti, úkoly, povinnosti, pravomoci a podmínky práce. Specifikace pak detailně popisuje požadavky na zaměstnance, včetně vzdělání, praxe, specifických dovedností, zdravotního stavu a dalších kritérií. Výsledky analýzy jsou využívány managementem a personálním oddělením pro navrhování a upravování pracovních míst, plánování, nábor, výběr a adaptaci zaměstnanců, stejně jako pro řízení výkonu, další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a tvorbu pracovních podmínek.

1.1.3 Správa lidských zdrojů

Vzhledem k tomu, že se pracovní prostředí neustále vyvíjí, stává se adaptabilita a schopnost předvídat budoucí změny klíčovými aspekty

⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. at al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9

pro organizace směřující k dosahování jejich strategických cílů. S rostoucím tempem změn v zaměstnanosti a pracovních metodách se zvyšují požadavky na nové dovednosti a flexibilitu zaměstnanců, což zdůrazňuje význam plánování lidských zdrojů z dlouhodobé perspektivy¹¹. Plánování lidských zdrojů, jak uvádí Koubek¹², má za cíl podporovat realizaci cílů organizací tím, že předvídá budoucí vývoj, stanovuje cíle a implementuje opatření pro zajištění úkolů organizace s adekvátní pracovní silou.

Cílem je, aby organizace disponovala nejen aktuálně, ale i v budoucnu, pracovními silami ve správném počtu, s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a osobnostními vlastnostmi, motivovanými a připravenými na případné změny, efektivně rozdělenými do pracovních míst a organizačních jednotek, a to vše včas a s optimalizovanými náklady. Plánování lidských zdrojů tedy představuje zásadní nástroj pro zajištění prosperity a konkurenceschopnosti organizace v proměnlivém prostředí¹³.

Stejně jako strategie řízení lidských zdrojů odvozuje své cíle ze strategických cílů organizace, musí být i plánování lidských zdrojů založeno na cílech a plánování organizace, čímž se stává odvozeným procesem. Na začátku tohoto plánovacího procesu, se znalostí strategie firmy, je klíčové zaměřit se na určité klíčové oblasti⁹⁻¹¹:

- Určení potřeb organizace vzhledem k typu a charakteru pracovníků, které bude potřebovat.
- Stanovení ideálního počtu pracovníků, který je pro organizaci optimální.
- Posouzení, kolik z potřebných pracovníků je již v organizaci zaměstnáno, což umožňuje využít existující interní zdroje.
- Zvážení možnosti využití stávajících zaměstnanců pro nové činnosti bez ohrožení jejich původních úkolů, což může vést k odhalení, že některé dříve

¹¹ MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹³ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

vykonávané aktivity již nejsou potřebné a zaměstnance lze přeorientovat na nově plánované úkoly.

- Rozhodování o tom, zda pro novou aktivitu postačí pouze současní zaměstnanci, což by znamenalo, že není třeba nové náborů, ale možná redukci stávajících aktivit, nebo o potřebě náboru nových zaměstnanců, pokud interní zdroje nestačí.
- Přemýšlení o dopadu plánovaných změn na organizační strukturu firmy a její případné přeorganizování.

Tento proces umožňuje organizaci připravit se na budoucí výzvy a zajišťuje, že bude disponovat pracovními silami s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi pro splnění svých cílů, přičemž zohledňuje optimální alokaci zdrojů a efektivní strukturu organizace¹⁴.

Plánování lidských zdrojů zahrnuje predikci potřeb organizace v oblasti pracovních sil (tj. poptávku po zaměstnancích) a způsoby, jak tyto potřeby naplnit, buď prostřednictvím vnitřních nebo vnějších zdrojů. Klíčové je přitom vnímat zaměstnance nejen jako pracovní sílu, ale jako jedince s vlastními zájmy, ambicemi a osobními cíli. Nestačí tedy pouze stanovit počet a kvalifikaci potřebných zaměstnanců či množství práce, které je potřeba vykonat. Pro udržení dynamické a konkurenceschopné organizace je zásadní plánovat nejenom početné a kvalifikační aspekty lidských zdrojů, ale také se zaměřit na rozvoj a růst jednotlivých zaměstnanců¹⁵.

Tento rozvoj by měl reflektovat aktuální strukturu pracovních sil, demografické a ekonomické trendy, stejně jako individuální postavení, mzdy, vzdělání a osobní životní situace zaměstnanců. Zásadní je průběžně sbírat a analyzovat informace o názorech a potřebách zaměstnanců, což může probíhat nejen během každodenního neformálního styku, ale i skrze systematické hodnotící pohovory, analýzu spokojenosti, dotazníková šetření či zpětnou vazbu po absolvovaném vzdělávání. Mimopracovní aktivity jako jsou firemní oslavy nebo teambuildingové akce mohou rovněž poskytnout cenné poznatky^{12, 13}.

Důležité je, aby se plánování lidských zdrojů neomezilo pouze na aktuální potřeby, ale zohledňovalo také budoucí vývoj ekonomiky a trhu práce, protože tyto

¹⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

¹⁵ KAESLER, Clemens a KAESLER-PROBST, Frauke. *Praktická podniková personalistika*. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.

faktory mohou výrazně ovlivnit činnost organizace a dostupnost kvalifikované pracovní síly. Tímto přístupem lze zajistit, že organizace bude i v budoucnu disponovat pracovníky nejen v potřebném množství a s adekvátními schopnostmi, ale také motivovanými a odhodlanými přispět k jejímu dalšímu rozvoji a úspěchu¹⁶.

1.1.4 Tvorba pracovních míst

V organizacích se zřizují pracovní pozice za účelem dosažení stanovených cílů, které lze splnit pouze prostřednictvím lidské práce. Klíčovou úlohou vedení je přiřazování pracovních úkolů k jednotlivým místům nebo týmům tak, aby byla práce vykonávána co možná nejúčinněji. Rozdělení pracovního procesu do specifických úkolů a jejich přiřazení k určitým pozicím má zásadní vliv na fungování celé organizace. Správně provedené rozdělení úkolů zvyšuje produktivitu, efektivitu a minimalizuje náklady. Každé pracovní místo by mělo jasně specifikovat odpovědnosti, pravomoce, vztahy, požadované kvalifikace a pracovní podmínky. Pracovní místo, jako základní stavební jednotka organizace, je obvykle obsazeno jedním zaměstnancem a mělo by vycházet z technických a organizačních požadavků, cílů organizace a ekonomických aspektů. Zároveň je důležité zohlednit nejen potřeby organizace, ale i očekávání a požadavky zaměstnanců, aby byla zajištěna vzájemná spokojenost¹⁷.

Ve fázi navrhování pracovních úkolů a pozic může být velmi prospěšné upravit pracovní místo přímo na míru kvalifikacím, schopnostem a potřebám určitého pracovníka, což se označuje jako tailoring. Tento přístup nejenže umožňuje využít plný potenciál zaměstnance, ale také podporuje jeho motivaci a spokojenost v práci. V situacích, kdy to povaha práce dovoluje, je rovněž vhodné nabídnout pružnou pracovní dobu nebo možnost homeoffice, což může přispět k lepší vyváženosti pracovního a osobního života a tím i k větší produktivitě¹⁵.

1.2 Proces náboru a selekce kandidátů

1.2.1 Nábor zaměstnanců

V rámci dosahování cílů si organizace vytvářejí specifikovaná pracovní místa, jež je potřeba obsadit zaměstnanci s odpovídajícími kvalifikacemi,

¹⁶ KAESLER, Clemens a KAESLER-PROBST, Frauke. *Praktická podniková personalistika. Vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.

¹⁷ TOMŠÍK, Pavel. *Personalistika*. V Brně: Mendelova univerzita, 2013. ISBN 978-80-7375-730-4.

znalostmi, dovednostmi a vhodnými osobnostními rysy pro danou pozici. Pokud organizace nedisponuje vhodnými kandidáty, obrací se k procesu náboru nových pracovníků, jehož cílem je vytvořit skupinu kvalifikovaných uchazečů pro nově vznikající či uvolněná místa. Nábor představuje také příležitost pro organizaci prezentovat se veřejnosti, přičemž je důležité, aby byl proces prováděn kultivovaně, s respektem a bez diskriminace, což přispívá k pozitivnímu vnímání firmy ve vnějším prostředí¹⁸.

Při náboru je nezbytné brát v úvahu právní aspekty, aby byly respektovány antidiskriminační normy. Je nutné doplnit, že v České republice nepůjde jen o antidiskriminační předpisy, ale o rozsáhlejší pojetí pracovního práva, které upravuje řadu pracovněprávních vztahů kogentně, tj. tak, že se od nich zaměstnavatel nesmí odchýlit, byť by se o tom se zaměstnancem, či potenciálním zaměstnancem dohodl. Morální hledisko zdůrazňuje význam etického přístupu a dodržování právních předpisů. Z podnikatelského pohledu je klíčové, aby náborové aktivity směřovaly k plnění firemních cílů, nikoli osobních zájmů jednotlivců. Efektivní nábor tedy vyžaduje, aby byl v souladu s firemní strategií lidských zdrojů a politikou rovných příležitostí, jak uvádějí Foot a Hook¹⁹.

Když organizace rozhodne o zahájení náborového procesu pro obsazení pracovního místa, je klíčové oslovit správné potenciální kandidáty. Základem pro informování uchazečů je pečlivě připravený popis a specifikace pracovního místa. Popis poskytuje uchazečům přehled o názvu pozice, jejím začlenění v organizaci a základních úkolech, které by měli plnit. Specifikace pak detailněji vymezuje kritéria, na jejichž základě zaměstnavatel vybírá nejvhodnějšího kandidáta, zahrnující vzdělání, odborné znalosti, dovednosti a pracovní zkušenosti potřebné pro danou práci. Jakékoli požadavky, které nejsou přímo spojeny s výkonem práce a mohly by vést k vyloučení některých uchazečů, by měly být vynechány, aby se předešlo diskriminaci.

Personální inzerát by měl obsahovat následující klíčové prvky, podle Foot a Hook¹⁷:

- název společnosti a informace o ní,
- název pracovního místa a hlavní povinnosti,

¹⁸ KAESLER, Clemens a KAESLER-PROBST, Frauke. *Praktická podniková personalistika. Vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.

¹⁹ FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 9788072265152.

- požadované kvalifikace, dovednosti a zkušenosti,
- příležitosti a výzvy,
- mzda (plat) a výhody,
- jak se přihlásit (forma a obsah přihlášky, místo podání, termín apod.).

Aby inzerát splnil očekávání zaměstnavatele a oslovil správné kandidáty, je klíčové jeho vhodné umístění. K dispozici je řada kanálů, jako jsou firemní vývěsky, místní, regionální nebo celostátní tisk, rozhlas, specializované časopisy, náborové agentury, zprostředkovatelé práce, vzdělávací instituce, a také internet, který zahrnuje pracovní portály, sociální sítě a webové stránky organizace. Volba platformy by měla být strategická a reflektovat cílovou skupinu, kterou organizace hledá. Například, pokud je cílem oslovit absolventy, je efektivní zveřejnit inzerát na platformách spojených se vzdělávacími institucemi nebo v období ukončení studia, aby byl inzerát aktuální pro nově vstupující na trh práce. V případě hledání specialistů s určitou odborností může být vhodnější oslovit uchazeče přes odborné časopisy²⁰.

Metody podávání přihlášek se mohou lišit v závislosti na organizaci. Některé společnosti používají vlastní formuláře, které od uchazečů vyžadují úplné informace potřebné pro posouzení jejich vhodnosti pro pozici. Je ale důležité, aby tyto informace byly v souladu s právními normami o ochraně osobních údajů¹⁵ a byly relevantní pro danou práci, aby se eliminovalo riziko diskriminačního jednání. Jiné organizace preferují obdržet standardní životopis (v některých případech ručně psaný) nebo přihlašovací dopis, zatímco jiné mohou zahájit proces jednoduše telefonickým hovorem a následnou pozvánkou na osobní pohovor. Existuje možnost kombinovat tyto různé přístupy k přihláškám, což umožňuje firmám flexibilně reagovat na specifika jednotlivých pozic a zároveň usnadňuje výběrový proces¹⁸.

Můžeme tedy shrnout, že nastavení administrativních procesů při podávání přihlášek závisí primárně na cílech, které si organizace klade, a na nákladech spojených s těmito procedurami¹⁸.

1.2.2 Selektce kandidátů

²⁰ MAREK, Lukáš a KONEČNÝ, Štěpán. *Nábor zaměstnanců s využitím metody inzerce na internetu*. 2013.

Pokud nábor přinesl dostatek vhodných kandidátů pro obsazení volného místa, nastává fáze výběru nejlepšího z nich pro danou pozici. V prvním kroku se sesbírají všechny přihlášky a vytvoří se z nich seznam kandidátů. V situaci, kdy některé přihlášky postrádají požadované údaje, závisí na firemní politice, zdali se kandidáti okamžitě vyřadí, či jim bude nabídnuta možnost chybějící údaje doplnit – doporučuje se, aby byli kandidáti kontaktováni a požádáni o doplnění informací. Dále se hodnotí, jak přihlášky korespondují s kritérii definovanými pro pozici, a rozdělí se na skupiny podle vhodnosti kandidátů. Někteří kandidáti mohou skončit v nejasné kategorii a mohou být zváženi pro další výběrový proces nebo ponecháni jako možná rezerva. Ti, kteří odpovídají požadavkům, jsou pozváni na pohovor. Pokud je kandidátů příliš mnoho, provede se další selekce, protože pohovory s více než osmi lidmi nejsou efektivní. Pohovory vyžadují důkladnou přípravu a stejný scénář pro všechny uchazeče, což zamezí obviněním z diskriminace a zároveň umožní srovnání kandidátů²¹.

Podle Armstronga²² jsou pohovory rozděleny do tří kategorií: individuální, panelové a komise. Individuální pohovor, vedoucí k přímému dialogu mezi kandidátem a reprezentantem firmy, může být limitován subjektivitou. Řešením může být více individuálních pohovorů s různými osobami nebo využití panelových pohovorů, kde se kandidát setká s několika členy najednou, což umožňuje lepší výměnu informací a následnou diskusi. Výběrová komise, sestávající z minimálně tří členů, nabízí širokou perspektivu a sdílení dojmů, přičemž minimalizuje riziko zaujatosti. Výzvou může být tendence kladení neadekvátních otázek a menší prostor pro obranu kandidáta. Je vhodné, aby ve výběrovém procesu měl možnost vyjádřit se i budoucí přímý nadřízený kandidáta, jehož úloha a blízkost k pracovnímu výkonu jsou klíčové.

1.3 Přijímání zaměstnanců

Přijetí zaměstnance znamená soubor kroků, které následují po výběrovém řízení a rozhodnutí zaměstnavatele navázat s kandidátem pracovní vztah. Základem pro zahájení tohoto procesu je právní akt, kterým se oficiálně zahajuje pracovní vztah, obvykle podpisem pracovní smlouvy. V určitých případech, jak určuje

²¹ MOLEK, Jan. *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-063-8.

²² ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-5258-7.

zákon, může pracovní poměr vzniknout také prostřednictvím jmenování nebo volby, kde není třeba uzavírat pracovní smlouvu, neboť vztah vzniká jiným právním aktem. Pro některé typy prací se může využít dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, jako jsou dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce. Existují také případy, kdy jsou do spolupráce zapojeni živnostníci, avšak zde nevzniká pracovní poměr v pravém smyslu slova a takový vztah by v případě závislé práce byl v rozporu se zákonem²³.

Nejpozději v den nástupu musí být s novým zaměstnancem uzavřena pracovní smlouva, nebo mu musí být v písemné formě předáno rozhodnutí o jeho jmenování či volbě. Je důležité, aby byl zaměstnanec na začátku svého působení v organizaci řádně seznámen s podnikem, aby byla vytvořena jeho personální dokumentace a poskytnuty všechny nezbytné informace pro jeho rychlou adaptaci a zapojení do pracovního procesu.

„Začlenění nových zaměstnanců do firmy sleduje čtyři klíčové cíle:

- zmírnit počáteční období nezvyku a nepřizpůsobení se, kdy se nově příchozímu může pracovní prostředí jevit jako cizí a neznámé;
- co nejrychleji vybudovat u nového zaměstnance kladný pohled na firmu a dobrý vztah k ní, což přispěje k jeho dlouhodobé spokojenosti a loajalitě;
- zajistit, aby nový zaměstnanec dosáhl požadované úrovně výkonnosti v nejkratším možném čase od svého příchodu;
- minimalizovat riziko, že zaměstnanec brzy po nástupu opustí společnost“²⁴.

1.3.1 Zahájení pracovního poměru

Zahájení nového pracovního poměru představuje pro mnohé významný krok v životě, jelikož změny zaměstnání nejsou v běžném pracovním životě většiny české populace příliš časté. Nově nastupující zaměstnanci se často cítí nervózně, vstupují do neznámého prostředí mezi lidmi, které neznají. Obvykle nevědí, co mají očekávat a mohou mít obavy, zda se jim podaří novou práci zvládnout. Proto je klíčové, aby s těmito pocity nezůstávali sami a usilovalo se o jejich co největší zmírnění. Je důležité, aby byl nový zaměstnanec srdečně přivítán. Už před jeho příchodem by měl mít jasno, kdo bude jeho prvním kontaktem, obvykle

²³ LEŠTINSKÁ, Vlasta. *Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1.

²⁴ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-5258-7.

zaměstnanec personálního oddělení. Pokud má firma recepci či vrátnici, je vhodné, aby o nástupu nového pracovníka věděl i recepční, který ho přátelsky uvítá a spojí s příslušným personalistou. Pokud je personální oddělení daleko od recepce, je vhodné nováčka doprovodit na místo, a to buď recepčním, jiným určeným zaměstnancem, nebo personalistou, který pro nováčka přijde. To vše závisí na interních pravidlech a obvyklých postupech v organizaci. Je nutné si uvědomit, že nový pracovník je v zaměstnání první den, není obeznámen s prostředím, lidmi ani standardními procedurami ve firmě. Proto by každý, kdo s ním přijde do kontaktu, měl jednat laskavě, přátelsky a snažit se pomoci mu adaptovat se a překonat jakoukoliv nervozitu, strach nebo stydlivost²⁵.

1.3.2 Osobní dokumentace

Personální oddělení má za úkol zorganizovat pořízení osobního spisu pro každého nově přijatého zaměstnance. Obvykle během výběrového procesu kandidát předloží řadu dokumentů, jako jsou životopis, osobní dotazník, vysvědčení, diplomy a jiná osvědčení o vzdělání, certifikáty odborných dovedností a znalostí, v některých případech i výpis z rejstříku trestů nebo lustrační osvědčení. Jestliže pracovní smlouva nebo jiný dokument zakládající pracovněprávní vztah nebyl dosud uzavřen, je nutné je podepsat při nástupu do zaměstnání a zařadit do osobního spisu.

Dále personální oddělení požádá zaměstnance o dodání dalších potřebných dokumentů, přičemž mu poskytne písemný seznam požadavků a termín, do kdy je nutné doklady předložit. Mezi typické dokumenty patří potvrzení o předchozím zaměstnání (tzv. zápočtový list), u některých profesí osvědčení o zdravotní způsobilosti ze vstupní lékařské prohlídky, údaje o bankovním účtu pro převod mzdy nebo platu, a dokumenty související s daňovou administrativou, například podklady pro uplatnění slevy na dani za děti.

1.3.3 Základní informace pro nového pracovníka

Armstrong²⁶ radí, aby každý nově nastupující zaměstnanec byl vybaven manuálem zaměstnance, který obsahuje všechny základní informace nutné pro počátek jeho působení v organizaci. Tento manuál by měl pokrývat krátký

²⁵ KOCOUREK, Jiří. *Pracovní poměr: vybraná ustanovení zákoníku práce: komentář*. Beckovy komentáře. V Praze: C.H. Beck, 2020. ISBN 978-80-7400-809-2.

²⁶ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-5258-7.

přehled o firmě, její historii, činnostech, struktuře a managementu, dále informace o základních pracovních podmínkách včetně pracovní doby, pravidel pro dovolenou, pojištění, systému odměňování, postupy při nemoci, udělování volna, interních pravidlech, disciplíně, kvalifikaci a možnostech vzdělávání, bezpečnosti práce, sociálních programech a pravidlech pro využívání firemních komunikací.

V případě existence odborové organizace a uzavření kolektivní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit zaměstnance s jejím obsahem²⁷, doporučuje se poskytnout kopii kolektivní smlouvy nebo informaci, kde je dostupná.

Důležité je také seznámit zaměstnance s pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, což je požadavek českého právního řádu²⁸, který musí být splněn před zahájením pracovní činnosti. Toto školení by mělo být provedeno kompetentním pracovníkem a nemělo by se omezit pouze na formální předání pravidel. Na závěr školení zaměstnanec podepíše dokumenty potvrzující seznámení.

Poskytnuté písemné materiály je vhodné doplnit úvodním projevem, který zdůrazní klíčové informace a povzbudí zaměstnance k položení případných dotazů.

1.3.4 Začlenění zaměstnance na pracoviště

Po dokončení počátečních náležitostí by měl nového zaměstnance převzít vedoucí oddělení, do kterého je přiřazen. Doporučuje se, aby ho provedl organizací, čímž mu dá představu o celkové struktuře a fungování společnosti. Rozsah a podrobnost seznámení s kolektivem závisí na velikosti společnosti a specifice jejího provozu. Ve velkých firmách není praktické ani vhodné představovat nového pracovníka všem zaměstnancům. Lepší je zaměřit se na prohlídku pracovišť a představení nejčastěji spolupracujících oddělení. Následně by měl vedoucí zaměstnance doprovodit na jeho pracoviště, seznámit ho s týmem a pracovním prostředím, včetně sociálního zázemí a dalších relevantních prostor. V této fázi je vhodné, aby nový zaměstnanec byl představen svému přímému nadřízenému, který mu podrobněji vysvětlí jeho pracovní úkoly, odpovědnosti a očekávané cíle.

²⁷ § 37 odst. 5 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

²⁸ § 37 odst. 5, § 103 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Armstrong²⁹ identifikuje pět klíčových účelů procesu adaptace nových zaměstnanců:

- ujistit nového zaměstnance, aby se ve firmě cítil jako ve svém vlastním prostředí,
- podpořit jeho zapojení a vazbu na práci i samotnou organizaci,
- poskytnout podstatné informace o pracovních podmínkách a firemních pravidlech,
- seznámit ho s očekávanými standardy výkonu a chování v pracovním prostředí,
- představit mu příležitosti pro profesní rozvoj a kariérní postup dostupné v rámci společnosti.

1.4 Adaptace

Po úspěšném dokončení všech nástupních formalit, včetně předložení nezbytných dokumentů, získání základních informací o firmě, seznámení s bezpečnostními předpisy, prohlídkou pracoviště, představení kolegům a nadřízeným, a pochopení svých pracovních úkolů, může mít nový zaměstnanec na konci prvního dne pocit přetížení informacemi a obav z budoucích výzev. Tento dojem je zcela normální. Je v zájmu organizace, aby se nový zaměstnanec cítil přijatý a podporovaný, proto je důležité, aby jeho bezprostředně nadřízený rozpoznal jeho pocity a nabídl mu ujištění. Efektivním krokem je přiřadit mu zkušeného kolegu jako mentora, který mu bude v prvních týdnech nápomocen a bude mu k dispozici pro jakékoli dotazy nebo obavy. Na závěr prvního dne je vhodné, aby se nováček setkal a krátce probral své dojmy s kolegou odpovědným za jeho adaptaci³⁰.

1.4.1 Význam adaptace

Jednotlivci přirozeně usilují o adaptaci na nové prostředí, což je proces, s nímž se setkávají při změně zaměstnání. Nový zaměstnanec potřebuje najít své místo v sociálním prostoru společnosti, vyrovnat se s novými vlivy a osvojit si nové

²⁹ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-5258-7.

³⁰ URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

pracovní postupy. Kocianová³¹ uvádí, že adaptace pracovníka probíhá na třech úrovních:

- aklimatizace na firemní kulturu,
- zvládnutí specifík pracovního místa (profesní adaptace),
- vyhledání a začlenění do sociální struktury a mezilidských vztahů v pracovním prostředí (sociální adaptace).

Hlavním úkolem řízeného adaptačního procesu by mělo být usnadnění přechodu nového pracovníka na nové pracovní podmínky, snížení úzkosti a stresu, které s sebou nová situace přináší, a zároveň omezení zátěže pro stávající zaměstnance vyplývající z integrace nového člena týmu³².

Nezbytnost adaptace je kritická pro společnost, neboť pouze skrze efektivní adaptační proces lze získat samostatně pracujícího, oddaného a loajálního zaměstnance, který je připraven setrvat ve firmě. Tento proces také slouží jako výkladní skříň firemní kultury a může posilovat vnější vnímání společnosti jako atraktivního zaměstnavatele³⁰.

1.4.2 Adaptační programy

Organizace vyvíjejí specifické adaptační programy, které představují „soubor formalizovaných kroků usnadňujících odborné a sociální začlenění nových pracovníků do organizace“.³³ Vzhledem k tomu, že různé pozice vyžadují odlišné přístupy k adaptaci v závislosti na jejich časových a odborných nárocích či potřebě dalšího vzdělávání, je doporučeno sestavit individuální adaptační plán pro každého zaměstnance. Tento plán určuje, jak dlouho by adaptační proces měl trvat, a je vodítkem pro nadřízené, ostatní pracovníky zapojené do adaptace (zejména pro přiděleného mentora) a samotného nově přijatého zaměstnance.

Je obvyklé, že se o nové zaměstnance stará jejich přímý nadřízený, který jim zadává úkoly, dohlíží na jejich plnění, pomáhá řešit vzniklé problémy a poskytuje rady. Adaptační koncepce jsou typicky vytvářeny personálními odděleními ve spolupráci s manažery příslušných oddělení, kteří připravují specifické adaptační plány pro jednotlivé pracovníky. Méně obvyklé, ale velmi užitečné

³¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 1996. ISBN 80-7169-250-6.

³² MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. Vydání druhé. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2020. ISBN 978-80-7560-287-9.

³³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 1996. ISBN 80-7169-250-6.

je přidělení mentora, který nového pracovníka provází adaptačním procesem, nabízí mu rady, školení a psychologickou podporu. Mentoring plní tři hlavní funkce:

- jako vzorová funkce, kde nový pracovník napodobuje a přijímá některé chování a postupy mentora,
- psychosociální podpora, zahrnující přijetí, uznání, poradenství ve složitých situacích a přátelský přístup,
- kariérní podpora, která zahrnuje poskytování podnětů pro růst, zvyšování viditelnosti výkonů, pomoc s pochopením organizační kultury a politiky, podporu v rámci povýšení a při ochraně před nepříznivými vlivy^{34, 35}.

³⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 1996. ISBN 80-7169-250-6.

³⁵ BARTÁK, Jan. *Osobnostní management*. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3114-3.

2 Personální proces v podmínkách samosprávného celku

Praktická část bakalářské práce je věnována procesu obsazování volných pozic na městském úřadu. Uvedené informace vycházejí i z praktických zkušeností spojených s praxí na městském úřadu. Proces obsazování zahrnuje analýzu a definování pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, jejich přijetí a následnou adaptaci v pracovním prostředí.

Městský úřad jako orgán obce plní samosprávné úkoly stanovené městským zastupitelstvem města a radou města a zároveň vykonává státní správu, která byla obci přenesena státem prostřednictvím zvláštních zákonů. Právě tyto legislativně definované³⁶ role formují typy pracovních míst, které městský úřad potřebuje obsadit. Hledají se kandidáti, kteří vynikají ve své odbornosti, komunikaci s veřejností a administrativních schopnostech. Zaměstnanecká struktura městského úřadu je charakteristická vysokým podílem pracovníků s vysokoškolským a středoškolským vzděláním s maturitou. Pro obslužné pozice jsou někdy přijímáni i uchazeči bez středoškolského vzdělání, jako jsou údržbáři, řidiči, domovníci nebo provozáři.

2.1 Rozbor a konstrukce pracovních pozic

2.1.1 Zaměření městského úřadu

Aktivity městského úřadu jsou obecně vymezeny v zákoně o obcích³⁷, který slouží jako základ pro analýzu a strukturování pracovních pozic. Městský úřad působí jako orgán města a skládá se ze starosty, místostarostů, tajemníka a zaměstnanců města zařazených do jeho struktury. Vedení úřadu zastává starosta. Dle právních předpisů může rada města vytvářet odbory a oddělení pro specifické oblasti činnosti, do kterých jsou zaměstnanci přiřazeni. Zákon tak stanovuje základní organizační schéma obecního úřadu a určuje jeho kompetence, tedy i rozsah pracovních činností, které zaměstnanci vykonávají. Jak bylo uvedeno na začátku, fungování městského úřadu je rozděleno na samostatnou působnost, což je samospráva obce zakotvená v Ústavě³⁸, a na přenesenou působnost, tedy na vykonávání státní správy.

³⁶ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

³⁷ § 109–111 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

³⁸ Čl. 99 a násl. ústavního zákona č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

V oblasti samostatné působnosti se městský úřad zabývá úkoly delegovanými zastupitelstvem nebo radou města, rozhoduje v situacích specifikovaných zákonem o obcích nebo zvláštními zákony³⁹ a asistuje komisím a výborům v jejich práci. Pro definici úkolů, které má městský úřad plnit, je nutné vycházet z působnosti obce jako samostatné jednotky. Samostatná působnost obce se vztahuje na záležitosti veřejného zájmu občanů obce, které nejsou vyhrazeny krajům, nejedná se o přenesenou působnost státní správy nebo působnost správních úřadů. Patří sem zejména správa obecního majetku a financí, územní plánování, zajišťování sociálních služeb a potřeb občanů, jako je bydlení, zdravotní péče, doprava, informační služby, vzdělání, kultura a veřejný pořádek. Některé specifické oblasti mohou být upraveny zvláštními zákony, například v oblastech pohřebnictví, odpadového hospodářství, požární ochrany či krizového řízení. Spektrum samosprávných činností je tedy velmi široké a potenciálně otevřené, což znamená, že zastupitelstvo a rada mohou městskému úřadu uložit jakékoli úkoly, které nejsou spojené s výkonem státní správy a nejsou v rozporu s právními normami.

V rámci přenesené působnosti městský úřad zastupuje státní správu a jedná na základě specifických zákonů, které mu delegují určité kompetence. Tento proces je na první pohled jednodušší, protože úkoly a pravomoci přenesené státní správy musí být vymezeny legislativou. Avšak v praxi je situace složitější, jelikož existuje mnoho předpisů určujících působnost obecních úřadů ve státní správě.

2.1.2 Vize a strategie úřadu

Je zřejmé, že proces analýzy a tvorby pracovních míst na městském úřadu představuje komplexní výzvu. Aby bylo možné efektivně zahájit tento proces, bylo zapotřebí nejdříve vytvořit vizi a strategii, které by směřovaly další aktivity úřadu. Hlavním cílem nebylo poskytnout úplný seznam všech činností a úkolů, nýbrž určit směr, kterým se bude úřad ubírat ve své budoucí práci a při plnění svých agend.

Vize byla vypracována po řadě diskusí vedení města a byla prezentována jako závazek veřejnosti vůči přístupu, který může od městského úřadu očekávat. Je umístěna na viditelných místech vstupů do budov úřadu. Při tvorbě vize byly zapojeny nejen názory vedení města, ale také připomínky samotných zaměstnanců. Finální podobu vize následně schválilo městské vedení v následujícím znění:

³⁹ Např. § 22 odst. 7 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

„V příjemném prostředí Vaši záležitost rychle vyřídí tým kompetentních a vstřícných zaměstnanců.“

Příjemné prostředí úřadu slouží jako tichý nástroj lepší komunikace s veřejností. Vytváří pozitivní prostředí jak pro občany, kteří se pak cítí více uvolnění a méně vnímají běžné úřední bariéry, tak pro zaměstnance, jejichž pracovní výkon i vztah k veřejnosti se může v příjemném prostředí zlepšit. Prvním kontaktním bodem mezi občanem a úřadem je obvykle recepce, kterou občané procházejí ihned po příchodu. Zde se setkávají s prvními informacemi o postupu vyřízení svých požadavků, případně obdrží nezbytné formuláře či instrukce. Běžné úkony a služby městského úřadu, jako jsou Czech Point, legalizace dokumentů a podpisů, finanční transakce či podatelna, jsou dostupné přímo u recepce nebo nedaleko ní. Prostor recepce je vybaven tak, aby návštěvníkům nabídl pohodlné sezení a materiály k přečtení, čímž se zpříjemní případné čekání. K zefektivnění obsluhy přispívá také vyvolávací systém. Samozřejmě je k dispozici i přístup k toaletám. Městský úřad si klade za cíl vytvořit jednotný vizuální styl, který se projeví v písemnostech a propagačních materiálech, aby se tak zvýšila jeho rozpoznatelnost a jednotnost vystupování.

Všechny požadavky by měly být zpracovány s maximální rychlostí, přičemž kdekoliv to situace umožní, mělo by dojít k vyřízení v neformálním duchu a s minimální administrativní zátěží. V případech, kdy proces vyřizování vyžaduje více času z důvodů, které nelze ovlivnit, je důležité, aby byl žadatel řádně informován o časovém rámci a důvodech prodloužení. Přístup úředníka by měl být vždy zaměřen na efektivní a ekonomické řešení situace, s důrazem na slušné a vstřícné jednání, pozitivní komunikaci a otevřenost k možnostem řešení problémů, včetně případného hledání neortodoxních cest, pokud nejsou v rozporu s legislativou. V souladu s principy efektivity a úspornosti dává úřad při vyřizování úkolů přednost využívání výpočetní techniky.

Zaměstnanci pro správný výkon svých povinností potřebují mít odpovídající kvalifikaci, kterou získávají jak skrze vzdělávací programy poskytované zaměstnavatelem, tak prostřednictvím samostudia odborné literatury. Je klíčové, aby byli neustále informováni o změnách v legislativě relevantní pro jejich pracovní oblast a byli schopni tuto legislativu aplikovat v praxi. Motivace k plnění těchto úkolů je podporována interními předpisy, včetně systémů odměňování, hodnocení, určování klíčových cílů a bonusů poskytovaných zaměstnavatelem.

Práce v týmu je pro zaměstnance zásadní. Je důležité, aby mezi sebou zaměstnanci spolupracovali, aby úkoly byly plněny co nejrychleji a nejefektivněji. Každý se snaží řešit úkoly přímo, nebo, pokud to není možné, ve spolupráci s kolegy, aby klient nemusel zbytečně navštěvovat více pracovišť. Důraz je kladen na přímé řešení problémů s převzetím odpovědnosti.

Cílem je, aby úřad neustále směřoval k naplňování své vize, což vede k vytvoření profesionálního a efektivního pracoviště, které je vnímáno jako důvěryhodný zaměstnavatel. Skrze kreativní spolupráci a partnerství je úřad aktivním přispěvatelem k lepší kvalitě života obyvatel a komplexnímu rozvoji města.

2.1.3 Optimalizace struktury a analýza pozic

Při reorganizaci struktury městského úřadu bylo klíčové definovat a optimalizovat hlavní činnosti úřadu tak, aby se eliminovaly překrývající se aktivity, zajistila plynulost procesů a předešlo se zbytečným průtahům. V rámci tohoto úsilí bylo zásadní dodržet strategické cíle a respektovat legislativní rámec úřadu.

Bylo rozhodnuto o organizačním oddělení činností státní správy od samosprávy, což vedlo k vytvoření dvou základních skupin odborů: jedna se zaměřuje na samosprávné úkoly, druhá na výkon státní správy. V rámci státní správy byl zřízen odbor správních činností a živnostenský úřad a odbor stavební a životního prostředí. Pro samosprávné úkoly byly vytvořeny odbory pro majetkoprávní záležitosti, správu majetku a investice.

Kromě toho byly zřízeny servisní odbory sloužící celému úřadu, jako je kancelář starosty, která se věnuje personalistice, mediálním vztahům a právním záležitostem, organizační odbor zajišťující chod úřadu, a odbor informatiky odpovědný za IT infrastrukturu.

Pro některé činnosti, které vyžadovaly propojení státní správy a samosprávy, byly zavedeny smíšené odbory. Finanční odbor, který se zabývá účetnictvím, rozpočtem a ekonomikou města, byl rozšířen o státní správu v oblasti pokut a místních poplatků. Odbor školství, tělovýchovy a kultury kromě samosprávných úkolů zahrnuje i státní správu školství. A nakonec odbor sociálních věcí a zdravotnictví spojuje sociálně-právní ochranu dětí a další služby s komunitními a sociálními programy města.

Tato struktura zajišťuje efektivní rozdělení úkolů a umožňuje úřadu lépe sloužit potřebám občanů a podporovat rozvoj města.

Po logickém uspořádání činností do jednotlivých odborů, nastavení vzájemných vazeb a přiřazení zodpovědných osob z vedení města bylo nutné provést důkladnou analýzu všech aspektů týkajících se pracovních míst. Tato analýza zahrnovala zjišťování informací o charakteru práce, pracovních úkolech, podmínkách a požadavcích kladených na zaměstnance, s cílem tyto informace shromáždit, zaznamenat a podrobit detailnímu rozboru. Tento proces vedl k vytvoření jednotlivých oddělení v rámci odborů, definování specifických pracovních míst a přípravě jejich popisů a specifikací.

V podstatě šlo o komplexní přehled úkolů, odpovědností a pracovních podmínek na daných pracovních místech, stejně jako o identifikaci vzájemných vztahů mezi jednotlivými pozicemi. Tento přístup k analýze pracovních míst, jak popisuje Koubek⁴⁰, umožnil odhalit konkrétní požadavky, které jednotlivá pracovní místa stanovují pro zaměstnance. Bylo tedy nutné adresovat jak otázky týkající se samotných pracovních úkolů a podmínek, tak i otázky specifické pro potřeby a očekávání od zaměstnanců na těchto pozicích. Základní zásadou bylo, že za činnosti jednotlivých odborů nese odpovědnost jejich vedoucí. Klíčovým úkolem bylo zajistit, aby se vedoucí odborů ztotožnili s navrhovanými změnami a stali se jejich podporovateli. Jejich role spočívala v rozdělení konkrétních úkolů mezi jednotlivá pracovní místa a ve vytvoření efektivní struktury odborů. To zahrnovalo přiřazení činností k odpovídajícím pozicím, s ohledem na vzájemnou propojenost úkolů a potřebu kooperace mezi různými pracovními místy a odbory.

2.1.4 Popis a specifikace pracovního místa

Z analýz pracovních míst byly vytvořeny popisy a specifikace, jež detailně vymezují role a odpovědnosti na jednotlivých pozicích. V praxi se ukázalo jako užitečné kombinovat popis pracovního místa a jeho specifikaci do jednoho dokumentu, což umožňuje přesnější definici role a očekávání vůči zaměstnancům. Tento dokument je elektronicky spojen s definovaným pracovním místem v rámci softwarového programu Personalistika.

V souladu s odbornými publikacemi⁴¹ je pro účely úřadu důležité, aby popis pracovního místa zahrnoval především:

⁴⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁴¹ MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Společnost (Academia). Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

- název a organizační zařazení dané pozice,
- specifikace požadovaných pracovních činností,
- předepsané postupy a metody pro vykonávání práce,
- rozsah oprávnění a zodpovědností,
- umístění pracoviště, včetně detailů kanceláře nebo příslušného území působnosti pro terénní práci,
- hierarchické postavení včetně nadřízených a podřízených vztahů,
- pravidla pro zastupování během absence,
- souvislosti s dalšími pozicemi v organizaci,
- platové ohodnocení,
- obecné pracovní podmínky, které jsou však v prostředí úřadu obvykle standardizované, a proto se jim nevěnuje zvýšená pozornost, a výbava pracoviště.

Specifikace pracovního místa určuje kritéria, která musí zaměstnanec splňovat pro danou pozici. Obvykle zahrnují:

- základní právní požadavky na úředníka, jako je české státní občanství nebo trvalý pobyt v ČR, minimální věk 18 let, svéprávnost, bezúhonnost a znalost úředního jazyka. U vedoucích pozic také splnění kritérií stanovených lustračním zákonem,
- intelektuální a manažerské schopnosti, jako jsou organizační talent, schopnost vést a rozhodovat,
- dovednosti v oblasti komunikace a motivace týmu,
- odborné znalosti relevantní pro specifický obor, včetně důkladné orientace v příslušných právních předpisech,
- vzdělání a kvalifikace potřebná pro výkon dané funkce,
- zkušenosti a odbornou praxi z minulých zaměstnání.

Je důležité specifikovat, které požadavky jsou nezbytné pro nástup do pozice a které představují přidanou hodnotu, tedy jsou výhodou, ale nejsou nutné pro přijetí do zaměstnání. Tyto "bonusové" kvality mohou zlepšit šance kandidáta, ale nejsou rozhodujícím faktorem.

2.1.5 Využití vlastních zaměstnanců při plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je dynamický proces, během kterého je například nutná i predikce odchodů zaměstnanců do důchodu, monitorování pozic s omezenou zastupitelností, a zohledňování potenciálního budoucího rozšiřování pracovních agend. Důležité je také sledování legislativních změn, které mohou vyžadovat rozšíření činností organizace. Předvídání následujícího vývoje je doporučované i podle Koubka⁴², klíčové pro zajištění, že organizace bude mít k dispozici adekvátní pracovní sílu pro splnění svých úkolů.

Před rozhodnutím o přijetí nových zaměstnanců by mělo být zváženo obsazení volné pozice stávajícím zaměstnancem, což přináší řadu výhod, jako je znalost firmy a její kultury, pracovních postupů a kolektivu. Toto řešení eliminuje potřebu zaučování a umožňuje zaměstnavateli využít již ověřené zaměstnance. Z toho důvodu je doporučeno, aby i samosprávy měly vytvořený systém profesního rozvoje svých zaměstnanců, což umožní identifikovat potenciál pro jejich přesun na jiné pozice, které lépe odpovídají jejich schopnostem a kvalifikaci. Proto je důležité přizpůsobit vzdělávací plány zaměstnanců tak, aby došlo k jejich odbornému rozvoji v souladu s potřebami organizace.

Při přípravě zaměstnanců na potenciální vedoucí role se důraz klade na rozvoj jak odborných, tak měkkých a manažerských dovedností. Vzdělávací program pro tyto zaměstnance by měl být cíleně zaměřen na:

- odborné vzdělání související s předpokládanou funkcí,
- znalost politického a právního uspořádání, veřejné správy, veřejných financí a politiky jak na národní, tak na evropské úrovni,
- rozvoj metodických a komunikačních dovedností, včetně schopnosti řízení týmů, hodnocení výkonu zaměstnanců a zvládání kontrolních úkonů.

Pracovníci, kteří vědí, že se s nimi počítá pro budoucí role, obvykle projevují vyšší míru motivace a loajality k práci, snižuje se tedy pravděpodobnost, že by zaměstnanec chtěl své povolání změnit.

Co se týče pozic řadových úředníků, může dojít k dohodě o změně druhu práce a zaměstnanec může přejít na novou činnost. Nicméně, zákon o úřednících územních samosprávných celků komplikuje flexibilitu zaměstnavatelů v plánování a povyšování zaměstnanců na vedoucí pozice, neboť vyžaduje otevřené výběrové

⁴² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

řízení pro tyto role. Ačkoliv je toto omezení vnímáno jako bariéra, je doporučeno, aby samosprávy nepřestávaly připravovat své zaměstnance na vedoucí role a vybavovaly je tak, aby mohli úspěšně konkurovat ve výběrových řízeních.

Tento přístup přináší výhody jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, neboť zajišťuje, že důležité pozice jsou obsazeny kvalifikovanými a osvědčenými zaměstnanci. Zkušenosti ukázaly, že zaměstnanci, kteří jsou noví v městském úředním prostředí, často narážejí na obtíže v získávání autority u podřízených a efektivním vedení.

2.2 Nábor a výběr zaměstnanců

2.2.1 Nábor

Když je rozhodnuto o potřebě nového pracovníka a jsou připraveny popis a specifikace daného pracovního místa, nastává čas hledat kandidáta, který nejlépe odpovídá stanoveným kritériím pro danou pozici. Je důležité přistupovat k tomuto procesu s ohledem na právní, morální a organizační aspekty, jak doporučuje odborná literatura⁴³. V případě zaměstnávání v rámci městského úřadu, zpravidla se zaměřením na úředníky územních samosprávných celků, jsou požadavky na výběr zaměstnanců regulovány striktněji než u ostatních pracovních míst, s předem definovanými zákonnými požadavky⁴⁴, které musí kandidáti splnit již od počátku náborového procesu.

Výběr úředníka je omezen na občany České republiky nebo osoby s trvalým pobytem v ČR, starší osmnácti let, svéprávné, bezúhonné a schopné ovládat úřední jazyk. Pro vedoucí pozice je nutné splnění kritérií dle lustračního zákona.

Náborový proces začíná vyhlášením výběrového řízení, které obsahuje základní informace z popisu a specifikace pracovního místa, včetně:

- názvu pozice, typu práce, platové kategorie, místa a termínu nástupu,
- základních výše zmíněných předpokladů pro vznik pracovního poměru úředníka,
- požadavků na vzdělání, schopnosti a znalosti, včetně relevantních právních předpisů,
- dalších kvalit, které nejsou nezbytné, ale představují výhodu.

⁴³ FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 9788072265152.

⁴⁴ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

V oznámení je také důležité poukázat na možnosti, které pozice nabízí, včetně potenciálních benefitů, jako je ubytování nebo výhody spojené se služebním bytem. Nakonec se specifikuje, jakým způsobem a do kdy je nutné přihlášky podávat, a jaké dokumenty je potřeba přiložit.

Informace o volném pracovním místě je standardně publikována na oficiálních nástěnkách a webových stránkách úřadu minimálně po dobu 15 dní. V případě vysoce specializovaných pozic, u nichž se očekává nedostatek kvalifikovaných kandidátů, se informace oznámí na delší období a v širším spektru médií. K dosažení co největšího počtu potenciálních uchazečů se doporučuje využití městského bulletinu, regionálního či celostátního tisku, a informace je vhodné vysílat také prostřednictvím regionálního rozhlasu. Celé oznámení obvykle není ekonomicky výhodné publikovat v placené inzerci, proto se omezuje pouze na základní informace s odkazem na detaily dostupné online. Během pravidelných tiskových konferencí je rovněž užitečné distribuovat tiskové zprávy s podrobnostmi o volné pozici novinářům.

Zvláště u specifických profesních rolí, jako jsou právníci, stavební technici či architekti, nemusí být standardní inzerce dostatečná a vyžaduje si aktivní přístup v podobě přímého oslovování kandidátů pracujících v relevantních oborech, spolupráci s odbornými komorami nebo akademickými institucemi. Je nevyhnutné dodržet zákonnou povinnost a oznámit volné pracovní místo prostřednictvím oficiálního výběrového řízení, ale současně je klíčové cíleně vyhledat a motivovat potenciálního kandidáta, aby se tohoto řízení zúčastnil, i když by mohl být jediným zájemcem.

2.2.2 Výběr

Zodpovědnost za shromažďování a kontrolu přihlášek do výběrového řízení nese personalista, který zároveň kontaktuje uchazeče v případě potřeby doplnění chybějících informací. K výběru zaměstnanců pro stálé pozice úředníků (kromě dočasných náhrad za dobu nemoci nebo rodičovské dovolené) je vyžadováno oficiální výběrové řízení. Tajemník městského úřadu jmenuje tříčlennou výběrovou komisi, kterou obvykle vede vedoucí relevantního odboru a kde členy jsou přímo nadřízený vedoucí, zástupce odborového svazu a odborník z relevantního oboru, který může být i z vnějšího prostředí. V určitých situacích, jako je práce v sociální sféře, může být vhodné zapojit i psychologa. V komisi je i možná účast voleného zastupitele, který má daný odbor na starosti.

V prvním kroku výběrová komise posoudí přijaté přihlášky a vyřadí ty, které nesplňují stanovené požadavky, či uchazeče, kteří i po vyzvání neodeslali potřebné dokumenty. V závislosti na množství zájemců rozhodne komise o formě dalšího výběrového postupu. Pokud je přihlášek mnoho, obvykle se provádí písemný test a do finálního kola postupují ti, kteří se umístí nejlépe. V druhém kole přistupuje k ústním pohovorům osm, maximálně deset zájemců.

Každé výběrové řízení má předem stanovený scénář s identickými otázkami pro všechny kandidáty, aby se zabránilo možnému nepřiměřenému zasahování do výběrového procesu. Členové komise hodnotí uchazeče podle tohoto scénáře a zaznamenávají hodnocení a poznámky, které následně využijí při rozhodování. Před samotným pohovorem se členové komise seznámí s detaily přihlášek a připraví se na odstranění jakýchkoli nejasností. Je důležité, aby komise působila profesionálně a uchazeči neměli pocit, že došlo k improvizaci.

Výběr zaměstnance, jak zdůrazňuje Bedrnová⁴⁵, zahrnuje posuzování kvalifikačních a osobnostních předpokladů potenciálního pracovníka a jeho schopnosti splnit dané nároky, a rovněž rozhodnutí o tom, který z kandidátů je pro danou pozici nejvhodnější. Proces výběru by měl být přizpůsoben těmto kritériím, což znamená pečlivě připravit scénář výběrového řízení, výběr otázek a formu pohovoru.

Jako efektivní přístup se osvědčilo, aby uchazeč před samotným pohovorem s výběrovou komisí absolvoval v jiné místnosti test zaměřený na ověření jeho dovedností v práci s počítačem a schopnosti písemně komunikovat informace. Tento test obvykle zahrnuje úkol najít určité informace na internetu a zformulovat je do formy dopisu adresovaného občanovi. Tímto způsobem se ověří schopnost kandidáta pracovat s počítačem, vyhledávat a hodnotit informace a vyjadřovat se písemně, včetně ovládnutí českého jazyka a dodržování typografických pravidel. Po úspěšném absolvování této písemné zkoušky se uchazeč setká s výběrovou komisí. Personalista představí uchazeče členům komise a následuje pohovor.

Na začátku pohovoru se uchazeč představí a stručně shrne nejvýznamnější informace ze své profesní kariéry. Zájem komise se pak soustředí na zkušenosti z minulých pracovních míst, které mohou být pro nové zaměstnání relevantní.

⁴⁵ BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

Důležité je rovněž prozkoumat motivaci kandidáta pro práci na nabízené pozici u tohoto zaměstnavatele, zjistit důvody, které ho vedly k rozhodnutí přihlásit se, jeho očekávání od nové práce a příčiny případné změny zaměstnání. Při prezentaci kandidáta komise věnuje pozornost jeho vystupování, které reflektuje komunikační schopnosti, přístup k práci, schopnost integrovat se do kolektivu a ochotu dále se vzdělávat.

V literatuře⁴⁶ je možné se setkat s dotazy, které se dotýkaly rodinných a osobních okolností uchazečů, je důležité přihlížet k antidiskriminačním zásadám platným v českém pracovním právu. Proto je vhodné se vyvarovat přímým dotazům tohoto druhu. Hodnocení osobních a rodinných poměrů kandidáta je možné provést i bez explicitních otázek, například na základě informací poskytnutých samotným uchazečem nebo formou nepřímých otázek, jelikož mnozí kandidáti se o svých osobních záležitostech zmíní sami.

V průběhu pohovoru je zkoumána odbornost kandidáta. Musí prokázat porozumění své budoucí pracovní agendě a příslušným legislativním normám. Každý člen výběrového týmu je odpovědný za specifické otázky a hodnotí odpovědi uchazeče, s nímž může vést odbornou debatu. Je vhodné, aby po každé odpovědi tazatel uchazeče informoval o tom, zda byla odpověď uspokojivá, či jakých chyb se při odpovědi dopustil. Když totiž hodnotitel nekomentuje nesprávné odpovědi a zaznamená je pouze do protokolu, může u kandidáta vzniknout mylný dojem, že odpověděl správně a nepochopí důvody svého neúspěchu.

Vzhledem k tomu, že se jedná o obsazení pozice zaměstnance obce, je zásadní na počátku ověřit, zda uchazeč rozumí základům místní samosprávy, zná hlavní principy správního řízení a je obeznámen se specifiky obce, pro níž se uchází o místo.

V následující části se členové výběrové komise zaměřují na zkoumání uchazečových znalostí týkajících se konkrétní práce a příslušných právních norem. Kandidát by měl projevit schopnost nejen znalosti reprodukovat, ale také aplikovat v praxi a logicky uvažovat o dané tematice. Nejde tedy pouze o memorování textů, ale o ukázání hlubokého porozumění dané oblasti a schopnost prakticky a efektivně

⁴⁶ BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

řešit problémy. V tomto bodě se mohou objevit dodatečné dotazy pro hlubší posouzení uchazečových odpovědí.

Následně je kandidátům poskytnut prostor pro jejich vlastní otázky, které mohou být zaměřeny na pracovní podmínky, detaily ohledně odměňování nebo nabízených benefitů.

V závěrečné fázi pohovoru se předsedající dotáže na možný termín nástupu uchazeče a informuje o metodě a termínu oznámení výsledků výběrového řízení.

Po posouzení všech kandidátů sestaví výběrová komise seznam těch, kteří nesplnili stanovené požadavky, a žebříček těch, kteří uspěli. Vznikne také zpráva, která se předloží tajemníkovi úřadu ke konečnému rozhodnutí. Tajemník nemá právo přijmout zaměstnance ze seznamu neúspěšných kandidátů a obvykle respektuje pořadí úspěšných kandidátů, ledaže by měl k některým z nich výhrady nebo by je považoval za srovnatelně kvalifikované. V takovém případě může tajemník provést dodatečné individuální pohovory a na jejich základě rozhodnout o konečném výběru pro pracovní poměr.

2.3 Přijímání zaměstnanců

Většina zaměstnanců pracujících pro městský úřad jsou úředníci, kteří se zabývají správní činností. Na jejich pracovní vztahy se primárně aplikuje zákon o úřednících územních samosprávných celků⁴⁷. Pokud tato legislativa některé aspekty neupravuje, doplňuje se podpůrně zákoníkem práce. Pro technický a pomocný personál se pracovní vztahy řídí přímo zákoníkem práce.

Začátek pracovního poměru úředníků je podmíněn absolvováním výběrového řízení, s výjimkou těch, kteří jsou najímáni na omezenou dobu jako náhrada za jiného zaměstnance na rodičovské dovolené, dlouhodobě nemocného, nebo pro dočasné správní činnosti.

V městském úřadě pracovní poměr úředníků začíná uzavřením pracovní smlouvy. Vedoucí jednotlivých oddělení jsou jmenováni tajemníkem úřadu, vedoucí odborů radou města, a jmenování tajemníka městského úřadu provádí starosta s písemným souhlasem ředitele krajského úřadu. U ostatních pozic vzniká pracovní poměr standardním způsobem uzavřením smlouvy. Pracovní poměr

⁴⁷ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

vzniklý volbou je v podmínkách městského úřadu nemožný. Některé vedlejší a dočasné práce se obstarávají na základě dohod mimo pracovní poměr.

2.3.1 Personální dokumentace a základní informace

Po přijetí nového zaměstnance se organizuje schůzka na personálním oddělení. Tento krok se uskuteční telefonicky, kdy je zaměstnanec informován o čase setkání. Ideálně se toto setkání naplánuje tak, aby v den nástupu byly všechny formality již vyřízeny. Na recepci, bude zaměstnanec vřele přivítán a dostane pokyny, kde najde personální oddělení. Při prvním kontaktu již uchazeč předal všechny potřebné dokumenty včetně přihlášky, která zahrnuje osobní údaje, přehled předchozích pracovních zkušeností, detailní profesní životopis, notářsky ověřenou kopii nejvyššího dosaženého vzdělání a výpis z trestního rejstříku. Uchazeči na vedoucí pozice jsou navíc povinni předložit negativní lustrační osvědčení.

Personalista získá od nově přijímaného zaměstnance údaje nezbytné pro administrativní zpracování pracovního poměru, konkrétně bankovní spojení pro převod mzdy a identifikaci zdravotní pojišťovny. V případě potřeby předání dalších dokumentů personalista poskytne zaměstnanci seznam vyžadovaných dokladů, například potvrzení o dosavadních zaměstnáních či doklady nutné k uplatnění daňových slev.

Po obdržení všech požadovaných podkladů personalista prověří doložené zápočtové listy s ohledem na stanovení platového stupně dle délky předchozí praxe. Po určení příslušného platového zařazení připraví platový výměr. Personalista poté předloží kandidátovi k podpisu pracovní smlouvu, již předběžně podepsal tajemník úřadu. Po souhlasu s jejím obsahem je smlouva podepsána a zaměstnanec obdrží jednu kopii smlouvy pro svou dokumentaci. Součástí administrativního procesu je rovněž předání písemných informací o pracovním poměru, které detailně specifikují všechny aspekty pracovního vztahu, včetně rozsahu dovolené, způsobu jejího čerpání, podmínek ohledně pracovní doby, mzdových podmínek a kolektivní smlouvy.

V den nástupu je zaměstnanec již plně administrativně zpracován, jeho údaje jsou začleněny do personálního systému, je seznámen s obsahem své pracovní smlouvy a platovými podmínkami a je mu přidělena konkrétní pracovní náplň.

2.3.2 Uvedení na pracoviště

První den v zaměstnání je nově přijatý pracovník představen vedoucímu příslušného odboru, s nímž projde úvodním rozhovorem. Tato schůzka slouží

k vzájemnému seznámení, vymezení očekávání a budoucích cílů. Jedním z klíčových bodů je představení a probrání specificky upraveného adaptačního programu, navrženého na míru dané pozici a potřebám nového zaměstnance. Následně vedoucí odboru provede nováčka po úřadu, aby ho seznámil s prostředím, důležitými kontaktními místy a lidmi, s nimiž bude v průběhu práce nejvíce komunikovat.

Poté je zaměstnanec přiveden na své budoucí pracoviště, kde je představen kolegům a svému bezprostřednímu nadřízenému, jenž mu poskytne veškeré důležité informace o pracovních úkolech, očekáváních a samotném pracovišti. Zároveň obdrží nezbytné pracovní pomůcky a materiály pro svou činnost. Během tohoto prvního dne je také nový zaměstnanec seznámen s mentorem, který mu bude během adaptačního období poskytovat podporu, radu a vedení.

Úvodní den zakončí integrace nového člena do týmu, kde se dozví více o specifikacích jednotlivých rolí v oddělení, odborných dovednostech a znalostech kolegů, stejně jako o interních normách, tradicích a zvyklostech, které na pracovišti panují. Toto vše má za cíl usnadnit novému zaměstnanci začlenění do kolektivu a plynulý start v nové práci.

2.3.3 Proškolení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně

Vstupní školení v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany je zajištěno pracovníkem úseku pro obranu a krizové řízení z organizačního odboru. Tento školitel provádí seznámení nového zaměstnance s relevantními zákony a interními pravidly týkajícími se ochrany zdraví a bezpečnosti na pracovišti, stejně jako s pravidly požární ochrany. Zvláštní pozornost je přitom věnována aspektům a požadavkům, které jsou přímo spojeny s konkrétní pracovní pozicí, na kterou byl zaměstnanec přijat.

2.4 Adaptační proces

2.4.1 Vytvoření adaptačního programu

Adaptační program je přizpůsoben specifickým potřebám a požadavkům každého nového zaměstnance, přičemž se zohledňuje složitost a povaha jeho budoucích pracovních úkolů. Délka adaptačního období se odvíjí od typu vykonávané práce, vzdělání a profesních zkušeností zaměstnance. Program zahrnuje praktické zaučení, studium interních a právních norem, účast na úvodních školeních, krátkodobých stážích na přidružených pracovištích, vypracování

konkrétních úkolů nebo projektů. O obsahu, formě a způsobu realizace adaptačního programu rozhoduje jeho zodpovědný garant, obvykle vedoucí příslušného odboru.

Garanti a mentoři jsou vedeni k dodržování jednotného postupu při realizaci adaptačních programů, přestože obsah těchto programů se může lišit v závislosti na konkrétní profesi zaměstnanců. Přesto jsou pro všechny zaměstnance stanoveny univerzální cíle adaptačního procesu, které zahrnují:

- seznámení nového zaměstnance s organizační strukturou a kolektivem útvaru, kam byl přijat,
- představení základních pracovních a provozních procedur úřadu, jako jsou žádosti o volno, organizace schůzek, možnosti stravování, služební cesty a podobně,
- detailní seznámení s pracovištěm a specifiky pracovních úkolů dle pracovní náplně zaměstnance,
- provedení školení v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany,
- instrukce týkající se pravidel používání počítačové sítě a kybernetické bezpečnosti,
- absolvování úvodního vzdělávacího programu,
- školení zaměstnanců, kteří budou v rámci své práce využívat firemní vozidlo.

Kromě těchto obecných cílů je nutné definovat také cíle specifické pro danou profesi, čemuž se přizpůsobí obsah adaptačního programu podle potřeb dané pracovní pozice. Například úředník z oblasti školství by mohl navštívit příslušné školy, zatímco úředník stavebního úřadu by mohl projít určitou část města, která spadá do jeho kompetence. Důležité je rovněž zařadit do programu konkrétní úkoly, které umožní ověřit schopnost nově přijatého zaměstnance samostatně vykonávat svou práci. Mentor bude mít klíčovou roli v průběhu adaptačního procesu, poskytne podporu, upozorní na případné chyby a pomůže s jejich řešením, a zároveň shromáždí informace pro závěrečné hodnocení úspěšnosti adaptace.

2.4.2 Vstupní vzdělání

Zaměstnanci podstupují vstupní vzdělávací program krátce po svém nástupu do zaměstnání, obvykle během prvních týdnů, avšak nejpozději do tří měsíců od začátku pracovního poměru. Organizačně je tento program řízen personálním úsekem, který zajišťuje administrativní stránku a informuje zaměstnance o termínech školení.

Celodenní vstupní vzdělávací kurz vede tajemník městského úřadu, jehož úkolem je představit zaměstnancům klíčové koncepty veřejného práva, zásady právního řádu České republiky a vysvětlit roli obcí v rámci veřejné správy. Důraz je kladen na porozumění zákonu o obcích, přičemž výklad je uzpůsoben profesím přítomných zaměstnanců.

Součástí školení je také seznámení s interními předpisy městského úřadu, včetně organizačního a pracovního řádu, kolektivní smlouvy, pravidel týkajících se služebních cest a cestovních náhrad, etického kodexu zaměstnance, řádů týkajících se správy a skartace dokumentů a pravidel pro podepisování. Účastníci se dále dozvídají o firemní kultuře, vizích a strategických cílech úřadu. Všechny projednané dokumenty jsou dostupné na interním síťovém úložišti úřadu, o čemž jsou zaměstnanci informováni také v rámci pracovní smlouvy.

2.4.3 Implementace a kontinuální hodnocení adaptačního procesu

Sledování a hodnocení adaptačního procesu každého nového zaměstnance jsou klíčové pro úspěch celého programu. Efektivita adaptace závisí na pravidelných kontrolách naplňování úkolů a kvalitě finálního posouzení, včetně zpětné vazby, který poskytuje zaměstnanci přehled o jeho pokroku a úspěších v rámci zaškolování. Mentorem je přidělená osoba, která monitoruje průběžné plnění adaptačních cílů, zatímco garant adaptačního programu provádí kontrolu úspěšnosti adaptace skrze konzultace s mentorem a přímo se zaměstnancem.

Jak již bylo zmíněno, adaptační program si klade za cíl usnadnit novému zaměstnanci začlenění do pracovního prostředí a dosažení potřebných pracovních návyků a dovedností. Mentor v tomto procesu hraje klíčovou roli, neboť zaměstnance nejen vede k efektivnímu zvládnutí pracovních úkolů, ale také ho učí, jak čelit výzvám, které práce přináší. Značná pozornost je věnována rozvoji schopnosti pracovat v týmu, přičemž již během adaptačního období by zaměstnanci měli být zadávány úkoly vyžadující týmovou spolupráci.

Ačkoliv je ideálním scénářem, aby adaptační proces probíhal dle předem stanoveného plánu, v praxi se často ukáže, že program adaptace potřebuje během jeho trvání úpravy. Tyto změny mohou být motivovány různými faktory, jako je potřeba upravit tempo adaptace, reagovat na nerealizovatelnost některých úkolů v daném časovém rámci, nebo naopak přizpůsobit se vyšším schopnostem zaměstnance. Z tohoto důvodu je důležité považovat adaptační program

ne za neměnný dokument, ale za flexibilní nástroj, který lze podle potřeby upravovat za účelem dosažení co nejlepších výsledků adaptace.

2.4.4 Zhodnocení zkušební doby

Zkušební doba pro zaměstnance je omezena na maximálně tři měsíce, zatímco pro vedoucí pozice může být stanovena až na šest měsíců⁴⁸. V případě, že proces adaptace zaměstnance přesahuje tříměsíční rámec, posouzení úspěšnosti zkušební doby a průběhu adaptace se provádí nezávisle na sobě. Pokud je výsledek zkušební doby pozitivní a zaměstnanec dosáhl očekávaných výsledků, vedoucí příslušného odboru doporučí tajemníkovi městského úřadu osvědčení zaměstnance ve zkušební době a přiznání osobního příplatku. V případě, že výsledky nejsou uspokojivé, je nezbytné identifikovat příčiny neúspěchu a přijmout opatření pro jejich řešení do budoucna. Neuspokojivá adaptace bývá často považována za důvod k ukončení pracovního poměru.

2.4.5 Zhodnocení adaptace

Hodnocení adaptace nového zaměstnance na městském úřadu je zodpovědností garantující osoby, která se opírá o průběžná hodnocení mentorem a o konečné hodnotící shrnutí. V rámci tohoto finálního posouzení se může vyskytovat i krátká zkouška ověřující úroveň potřebných znalostí pro danou pozici a porozumění interním směrnici úřadu. Po ukončení adaptačního období nadřízený pracovník posoudí, do jaké míry byly splněny stanovené cíle a očekávání, a na základě toho určí další směr včetně plánu pro budoucí vzdělávání. Zaměstnanec, jehož výkon byl hodnocen, je seznámen s výsledky.

Při hodnocení účinnosti adaptačního programu se garant zaměří na následující klíčové aspekty:

- Pracovní adaptace: Zaměří se na schopnost zaměstnance dosahovat standardní pracovní výkony, které jsou očekávány od jeho pracovní pozice, na splnění cílů, a na míru samostatnosti při práci.
- Sociální adaptace: Posoudí, jak si zaměstnanec našel své místo v týmu, jaká je jeho autorita mezi kolegy a jak aktivně se podílí na týmové práci.

⁴⁸ § 35 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

- Adaptace na firemní kulturu: Ověří, do jaké míry zaměstnanec přijal interní normy a projevil loajalitu vůči zaměstnavateli.

Úspěšné dokončení adaptačního procesu znamená, že zaměstnavatel získal zaměstnance, který se plně zapojil do pracovního procesu, poznal pracovní prostředí, kolektiv, firemní kulturu a postupy důležité pro efektivní výkon své role. Poté, co zaměstnanec prokázal schopnost samostatného a odpovědného přístupu k práci a schopnost fungovat v týmu, je navrženo nejen formální uzavření adaptačního procesu, ale i zvážení zvýšení platu a poděkování za dosavadní výkon. Následně dochází k přechodu na běžné plnění pracovních úkolů, přičemž finanční odměna a slovní ocenění jsou důležité pro další motivaci zaměstnance.

Zároveň se doporučuje ocenit i práci mentora, jehož podpora byla klíčová pro úspěšné začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu, jak finančním, tak slovním uznáním jeho přínosu.

Závěr

Cílem této práce bylo vytvořit příručku pro manažery a specialisty na lidské zdroje, zejména pak pro ty pracující pro územní samosprávy, která jim má pomoci při procesu vytváření, výběru a zavádění nových zaměstnanců do pracovního prostředí. Práce sumarizuje teoretické poznatky o naplňování pracovních pozic, které vycházejí z důkladného studia odborné literatury. Praktická část pak vychází z rešeršní části, která je aplikována na konkrétní příklad z praxe městského úřadu. Je zde demonstrováno, jak teoretické principy a legislativa mohou sloužit jako směrnice pro efektivní personalistiku.

Proces od úvodní myšlenky o změně pracovních úloh až po jejich efektivní plnění začleněným a schopným zaměstnancem je dlouhá a náročná cesta. Obsazování volného pracovního místa představuje řadu postupně prováděných kroků, kde každé rozhodnutí má vliv na další fázi a konečný úspěch celého procesu. Proto autor zkoumal jak z teoretického, tak praktického hlediska postupy analýzy a vytváření pracovních míst, na což bezprostředně navazuje proces nábory nových zaměstnanců, jejich výběr, přijetí do zaměstnání a začleňování do organizační struktury skrze adaptační program.

Na základě uvedených poznatků je vhodné doporučit vedoucím pracovníkům a personalistům, aby své rozhodnutí o zařazení nového člena do týmu založili na strategii své organizace, přesně definovali potřeby pracovní pozice a požadavky na schopnosti budoucích zaměstnanců. Nedílnou součástí procesu má být důkladná analýza pracovního místa, která poslouží jako základ pro další kroky, jako jsou plánování lidských zdrojů, vytváření nových pracovních pozic včetně jejich detailního popisu a specifikace. Důležité je rovněž vyvinout efektivní systém pro nábor, výběr a adaptaci zaměstnanců. Pokud budou tyto kroky realizovány v souladu s doporučeními autora, je možné vytvořit funkční systém správy lidských zdrojů. Je však klíčové vzít v úvahu specifika konkrétní organizace a přizpůsobit procesy její firemní kultuře.

Resumé

The aim of this thesis was to create a guide for managers and human resources specialists, particularly those working for local governments, to assist them in the process of creating, selecting, and integrating new employees into the workplace. The work summarizes theoretical knowledge on filling job positions, derived from a thorough study of the literature. The practical part is based on the research part, which is applied to a specific example from the practice of a city office. It demonstrates how theoretical principles and legislation can serve as guidelines for effective human resources management.

The process from the initial idea of changing job tasks to their effective fulfillment by an integrated and capable employee is a long and challenging journey. Filling a vacant position involves a series of steps, each decision affecting the next phase and the overall success of the process. Therefore, the author investigated the procedures for analyzing and creating job positions from both theoretical and practical perspectives, immediately followed by the process of recruiting new employees, their selection, employment, and integration into the organizational structure through an adaptation program.

Based on these findings, it is advisable for leaders and HR professionals to base their decision on integrating a new team member on their organization's strategy, precisely define the needs of the job position and the requirements for the future employees' capabilities. An integral part of the process should be a thorough analysis of the job, which will serve as the basis for further steps, such as human resources planning, creation of new job positions including their detailed description and specification. It is also important to develop an effective system for recruiting, selecting, and adapting employees. If these steps are implemented in accordance with the author's recommendations, it is possible to create a functional human resources management system. However, it is crucial to consider the specifics of the particular organization and adapt the processes to its corporate culture.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Osobnostní management*. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3114-3.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. at al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 978-80-7226-515-2.

HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka a ŠIMEK, Zdeněk. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Třetí aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2022. ISBN 978-80-88330-79-0.

KAESLER, Clemens a KAESLER-PROBST, Frauke. *Praktická podniková personalistika*. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 1996. ISBN 80-7169-250-6.

KOCOUREK, Jiří. *Pracovní poměr: vybraná ustanovení zákoníku práce: komentář*. Beckovy komentáře. V Praze: C.H.Beck, 2020. ISBN 978-80-7400-809-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LANGEROVÁ, Pavlína a VACÍKOVÁ, Eva. *Personalistika, aneb, Řízení lidských zdrojů: [praktická příručka pro začínající podnikatele]*. Brno: Konvoj, 2007. ISBN 978-80-7302-138-2.

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

- LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
- MAREK, Lukáš a KONEČNÝ, Štěpán. *Nábor zaměstnanců s využitím metody inzerce na internetu*. 2013.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a JEDINÁK, Petr. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- MOLEK, Jan. *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-063-8.
- MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Společnost (Academia). Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
- MYŠKOVÁ, Renáta. *Strategický management*. Vydání druhé. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2020. ISBN 978-80-7560-287-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠVECOVÁ, Lenka a VEBER, Jaromír. *Produkční a provozní management*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-1385-9.
- TOMŠÍK, Pavel. *Personalistika*. V Brně: Mendelova univerzita, 2013. ISBN 978-80-7375-730-4.
- URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

Právní zdroje

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

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

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

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

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce