

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

Bakalářská práce

Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě

Předkládá: Vendula Karasová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Vendula KARASOVÁ

Osobní číslo: R14B0001P

Studijní program: B6804 Právní specializace

Studijní obor: Veřejná správa

Název tématu: Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě

Zadávající katedra: Katedra veřejné správy

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Vymezení pojmů
3. činnosti personálního oddělení
4. Výběr + přijímání zaměstnanců
5. Praktická část - funkce a činnosti odboru personálního Magistrátu města Plzně
6. Závěr

Rozsah grafických prací: grafické vyjádření vztahů

Rozsah kvalifikační práce: cca 40 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

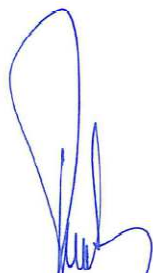
Seznam odborné literatury:

- 1) ARMSTRONG, Michael. Personální management.
- 2) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů.
- 3) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů.
- 4) KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce.
- 5) KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení.
- 6) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.
- 7) KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu.
- 8) MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management.
- 9) STÝBLO, Jiří. Personální management.
- 10) URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci:

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: 31. března 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 31. března 2017



Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 8. října 2016

Prohlášení

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

Plzeň, březen 2017

.....

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala paní Mgr. Heleně Sequensové za ochotu a rady při zpracování této bakalářské práce. Dále bych také chtěla poděkovat paní Danuši Krušinové z personálního oddělení Magistrátu města Plzně, za spolupráci a poskytnuté informace. Zároveň patří poděkování i celé mé rodině, porozumění a trpělivost.

OBSAH

Úvod:.....	1
Teoretická část.....	3
1 Vymezení základních pojmů.....	4
1.1 Personální práce.....	4
1.2 Personální útvar	4
1.3 Personální řízení	5
1.4 Personální administrativa.....	5
1.5 Řízení lidských zdrojů	6
2 Hlavní činnosti personálního oddělení.....	7
2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	7
2.2 Personální plánování.....	9
2.3 Získávání zaměstnanců	11
2.3.1 Postup při získávání zaměstnanců.....	11
2.3.2 Metody získávání zaměstnanců	14
2.3.3 Proces získávání zaměstnanců	15
2.4 Výběr a přijímání zaměstnanců	16
2.5 Adaptace zaměstnanců.....	16
2.5.1 Adaptační proces a jeho cíle	16
2.5.2 Adaptační plán	17
2.5.3 Mentor	17
2.6 Vzdělávání pracovníků	18
2.6.1 Metody vzdělávání	18
2.6.2 Vzdělávání úředníků územně samosprávných celků	21

2.7	Řízení pracovního výkonu.....	22
2.8	Hodnocení zaměstnanců	24
2.8.1	Metody hodnocení pracovníků.....	25
2.9	Odměňování zaměstnanců	28
2.10	Pracovní vztahy	30
2.11	Péče o zaměstnance.....	31
2.12	Role personalisty	33
3	Výběr a přijímání zaměstnanců.....	34
3.1	Výběr zaměstnanců.....	34
3.1.1	Metody výběru zaměstnanců	34
3.1.2	Postup při pohovoru - pokládání otázek	37
3.2	Přijímání zaměstnanců.....	39
3.2.1	Pracovní smlouva.....	39
3.2.2	Osobní spis zaměstnance	40
	Praktická část.....	42
4	Funkce a činnosti odboru personálního Magistrátu města Plzně.....	43
4.1	Magistrát města Plzně.....	43
4.2	Personální odbor (oddělení).....	44
4.3	Získávání a výběr zaměstnanců MMP.....	45
	Závěr:.....	48
	Resumé	50
	Resume:	51
	Seznam použité literatury a pramenů:	52

ÚVOD:

Pro svoji bakalářskou práci jsem si zvolila téma Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě. Hlavním důvodem je, že sama již deset let pracuji ve veřejné správě, konkrétně na Magistrátu města Plzně – na odboru registru vozidel a řidičů. Již při mém nástupu do pracovního poměru mne zaujala práce personalistů, a proto jsem se rozhodla danou problematiku podrobněji prozkoumat a v této práci se zabývat jednotlivými procesy, které vedou k přijetí nového zaměstnance.

Teoretickou část této bakalářské práce rozdělím do tří kapitol, jež podrobněji rozčlením do podkapitol. První kapitola bude věnována vymezení jednotlivých pojmů, které přímo souvisí s oblastí personalistiky. V další kapitole se již budu věnovat hlavním činnostem personálního oddělení. Těmi jsou personální plánování a jeho rozdělení, získávání zaměstnanců a samotný postup v této věci, výběr a přijímání zaměstnanců, kdy této oblasti z důvodu obsáhlosti bude věnována samotná kapitola. Dále se v tomto rozdělení budu chtít věnovat adaptaci zaměstnanců, vzdělávání, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, odměňování, ve kterém bych ráda zmínila rozdíly mezi mzdou tedy odměňováním v soukromém sektoru a platem, jímž jsou odměňováni zaměstnanci státu. Na toto bych ráda navázala pracovními vztahy, péčí o zaměstnance a také rolí personalisty.

Další část bakalářské práce se bude detailněji věnovat již zmíněnému tématu výběr a přijímání zaměstnanců. Zde chci zmínit jednotlivé metody výběru zaměstnanců, jimiž jsou bezesporu dotazník, životopis uchazeče a výběrový pohovor. V této kapitole budu chtít rozpracovat samotné přijímání zaměstnanců a s ním spjatou pracovní smlouvu. Kdy uvedu její náležitosti a také vedení osobního spisu zaměstnance.

Praktickou část práce bude rozdělena do tří podkapitol. V první podkapitole bych ráda vymežila Magistrát města Plzně a jeho členění. Načež budou navazovat činnosti personálního odboru tohoto magistrátu. V poslední části

této práce se chci zabývat vnitřními předpisy, které jsou aplikovány při získávání a výběru zaměstnanců na Magistrátu města Plzně. V této části bude zmíněna i funkce výběrové komise.

Tuto bakalářskou práci bych ráda věnovala stručnému popisu personálních činností, jež ve výsledku vedou ke správnému chodu celé organizace. Cílem je seznámení běžného občana s důležitostí personalistiky jako celku, který významně ovlivňuje správné nastavení v jednotlivých organizacích a s tím spjaté fungování.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Personální práce

Jak se už ze samotného názvu můžeme domnívat, do personální práce patří především vše kolem zaměstnanců, tedy pracovní síly organizace. Personální práci vykonává určitá část organizace, kde je vytvořena funkce personalisty, který za personální útvar vykonává personální činnosti.¹ Dle Koubka „ *Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*“²

1.2 Personální útvar

Personální útvar je vnitřní organizační jednotka, která je zaměřená na výkon personální administrativy a na řízení lidských zdrojů. Jejím hlavním úkolem je řízení a rozvoj pracovníků, zajišťuje odbornou, poradenskou a usměrňovací činnost v organizaci. V důsledku neustálého zlepšování podmínek a pracovního prostředí, organizace umožňuje svým pracovníkům, aby zvyšovali svůj potenciál a schopnosti. Výsledkem je pak zlepšení výkonu celé organizace.³ Ze zkušeností je prokázáno, že hnací silou každé organizace je schopný pracovník. Pokud organizace vytváří zdravé pracovní prostředí, tj. že zaměstnanec je spokojený a oddaný firmě, je vyvážený pracovní i mimopracovní život zaměstnanců, firma správně využívá schopnosti pracovníka, pak výkony zaměstnanců jsou výrazně lepší, než v opačné situaci. Takto smýšlející organizace má dobrou zaměstnaneckou pověst a pro novou pracovní sílu je velice atraktivní.

¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s.12

² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. S.14

³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. S.12

Další důležitou výhodou je pak to, že je konkurenceschopná, vůči ostatním organizacím a upevňuje si své postavení na trhu.⁴

1.3 Personální řízení

Personální řízení se začalo objevovat už před druhou světovou válkou v podnicích, které měly za cíl ovládnout co největší část trhu. Ke splnění tohoto cíle jim měly pomoci bezkonkurenční výhody a to správně vybraní a motivovaní pracovníci. Na základě uvědomění si síly personální práce, vznikaly nové a nové personální útvary se specializací na získávání zaměstnanců a hospodaření s nimi.⁵ V současnosti je personální řízení aktivním pojetím personální práce, které se zaměřuje na vnitřní organizační problémy (zaměstnávání lidí, hospodaření s pracovní silou, zlepšování podmínek pro zaměstnance organizace).⁶

1.4 Personální administrativa

Personální administrativa neboli personální správa je opakem personálního řízení, protože je pasivním pojetím personální práce. Patří sem administrativa spojená s přijetím nových zaměstnanců, uchovávání jejich osobních dat a aktualizace těchto dat. Personální správa je nejstarším pojetím personální práce, kdy personální práce zajišťovala veškeré administrativní procesy spojené se zaměstnáváním pracovníků.⁷

⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s.15

⁶ BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení* [online]. Olomouc: Moravská vysoká škola, Olomouc, www.mvso.cz, 2015 [cit. 2017-02-15]. ISBN 978-80-7455-052-2. Dostupné z: <http://www.mvso.cz/data/clanky/364/dokumenty/cinnosti-v-personalnim-rozeniskripta.pdf>

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s.15

1.5 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je promyšlený přístup k řízení lidí v organizaci. Hlavním cílem je zvyšující se výkon organizace za pomoci všech zdrojů, které má organizace k dispozici (materiální zdroje, finanční prostředky, informační zdroje a lidské zdroje) a stálý rozvoj pracovníků. Řízení lidských zdrojů musí např. neustále aktualizovat údaje o svých pracovnících, uchovávat tyto dokumenty, motivovat pracovníky, provádět neustálá proškolení a vzdělávání pracovníků, aby byl využit jejich potenciál a aby mohli být přiděleni i na jiné pracovní místo v organizaci a provádět analýzu pracovních míst.⁸

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s.27

2 HLAVNÍ ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Výkonnou část personální práce představují personální činnosti. Pro správné fungování personálního oddělení je třeba dodržovat následující činnosti:

2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Přesné vymezení pracovního místa je důležité pro správný výběr nového zaměstnance, a proto je vytváření a analýza pracovního místa zásadní personální činností. Je tedy velice důležité, aby u vytvoření nového pracovního místa byly jasně stanovené pracovní úkoly, pravomoci, odpovědnost pro jednotlivé pracovníky a očekávání pracovních výsledků. „*Čím jasnější představu o obsazovaném pracovním místě podnik má, tím snazší a úspěšnější se výběrový proces stává. Naopak platí, že není-li pracovní místo jasně a srozumitelně vymezeno, je správný výběr nového zaměstnance prakticky nemožný.*“⁹ Pojem pracovní místo můžeme tedy chápat jako určité úkoly, které provádí konkrétní osoba a tím splňuje smysl pracovního místa. Z důvodu, že pracovníci při výkonu své práce hrají určité role, se pro pojem **pracovní místo** lépe hodí pojem **role**. **Individuální role** jsou vykonávány jednou osobou a u **generických rolí** řada lidí vykonává podobnou činnost. „*Analýza rolí je proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopnosti a dovednosti potřebují, aby toto očekávání naplnili.*“¹⁰

Vytváření pracovního místa je určitý proces, kdy organizace seskupí všechny požadavky (povinnosti) na pracovní místo, aby je následně mohl vykonávat vybraný pracovník. Mezi tyto požadavky patří např. praxe v oboru, jazykové znalosti, různé rekvalifikace, dovednosti a zkušenosti. U vytváření pracovních míst je také důležité, aby organizace stanovila kvantitativní i kvalitativní požadavky na právě vytvářené pracovní místo. Tím jsou míněny normy množství a kvality.¹¹

⁹ *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1. s.94

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s.171

¹¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách.* 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3. s.42

Dle Koubka¹² mívá proces vytváření pracovních míst obvykle následující podobu:

- 1) firma si určí své výrobní cíle
- 2) tyto cíle si následně rozdělí do konkrétních pracovních úkolů
- 3) určí si rozsah jednotlivých pracovních úkolů
- 4) prozkoumá, za jakých technických a organizačních podmínek se budou jednotlivé pracovní úkoly plnit (technologický postup, stroje a nástroje, pracovní prostředí)
- 5) na základě bodu č. 4 stanoví postup, kterým se budou úkoly plnit
- 6) určí požadavky a náročnost jednotlivých pracovních úkolů na schopnosti pracovníka
- 7) určí časovou náročnost pro plnění úkolů
- 8) porovná náročnost úkolů (zda na splnění úkolu bude stačit jeden pracovník, či jich bude potřeba více). Pak se pracovní úkoly přiřadí do povinností konkrétnímu zaměstnanci a vznikne tak nové pracovní místo.

Analýza pracovního místa je jakýsi přesný popis práce, neboli zjištění informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti a podmínkách, za nichž se práce vykonává. Analýza hraje důležitou roli pro zpracovávání personální dokumentace. Při vhodně a správně položených otázkách dokáže odhalit různé nedostatky, které se projevují např. častými odchody zaměstnanců z konkrétních pracovních míst, neefektivita práce, či nepříznivé pracovní podmínky. „*Analýza pracovních míst by měla zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak by měla vypadat či jak vypadala v minulosti, ani tak, jak vypadá v podobných podnicích či na jiných pracovištích.*“¹³ Pro organizaci by tak měl správný postup vypadat tak, že vždy po vytvoření nového či upraveného pracovního místa provede po určité době analýzu, která zpracuje popis a specifikaci konkrétního pracovního místa a možnosti jak co nejvíce zefektivnit danou práci. Výsledkem takto zpracované analýzy bývá nové stanovení

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s.42

¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s.68

pracovních úkolů a povinností pro dané pracovní místo. Tento cyklus se pak opakuje znovu a znovu.

Zdroje informací potřebných pro analýzu pracovních míst jsou: ¹⁴

- 1) **držitel pracovního místa** – o vykonávané práci má nejvíce informací, nevýhodou mohou být zkreslené informace
- 2) **bezprostřední nadřízený** – zde je nevýhodou, že oproti držiteli pracovního místa může mít jen teoretické informace
- 3) **specialista na analýzu pracovních míst** – podmínkou je specializace pro provádění této práce
- 4) **nezávislý odborník na danou práci** – např. pracovník, který vykonává stejnou práci v jiné organizaci
- 5) **spolupracovníci, podřízení** – jsou spíše doplňkovým zdrojem. Nemohou znát všechny detailní informace
- 6) **techničtí experti, další odborníci** – jsou seznámeni s úkoly daného pracovního místa
- 7) **existující písemné materiály** – specifikace pracovních míst, pracovní deníky, informace o organizaci výroby a práce, návody k obsluze strojů, bezpečnostní předpisy.

2.2 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů, neboli personální plánování, pracuje s tezí, že pro organizaci jsou nejdůležitějším zdrojem lidé. Personální plánování není krátkodobou záležitostí, naopak je zde důležitá dlouhodobá činnost, která vede k dosažení strategických cílů organizace.¹⁵ Je to vědomá činnost vedoucích subjektů, jejímž výsledkem je stanovení **cílů**, kterých má organizace dosáhnout (např. množství vyrobeného zboží), stanovení **prostředků**, jimiž má organizace těchto cílů dosáhnout (lidské, organizační zdroje) a stanovení a omezení **rizik** při rozhodování (optimální plánovací varianty zisku).¹⁶

¹⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s.40

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s.305

¹⁶ *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1. s.100

Plánování lidských zdrojů musí v případě potřeby zajistit správný počet správných lidí, čemuž se říká **tvrdé plánování LZ**, naopak **měkké plánování LZ** zajišťuje motivované a oddané pracovníky. Tato motivace a oddanost se zjišťuje posuzováním a analýzou pracovníků na základě zkoumání pracovního výkonu a různých diskusních skupin. Alfou a omegou personálního plánování je tak pro organizaci dostatek pracovních sil, které budou v určitém množství vybaveny znalostmi a zkušenostmi. Dále pak musí být organizace připravena pracovat s přebytkem, či nedostatkem pracovní síly. Dalším důležitým krokem je přizpůsobování zaměstnanců ku prospěchu organizace (vzdělávání) a s tím související menší potřebou získávání nových pracovníků mimo organizaci. Zde je výhodou zaměstnání interního pracovníka, který se snáze začlení do kolektivu a je už seznámen s prací v organizaci. Přínosem každé organizace je pak získání schopnějších a vzdělanějších pracovníků, nežli má konkurence.¹⁷ „*Personální plánování slouží realizaci firemních cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů firmy adekvátní pracovní silou.*“¹⁸

Pro potřebu personálního plánování je důležité si zodpovědět na tyto otázky:¹⁹

- 1) Jaké pracovníky a v jakém množství bude organizace potřebovat
- 2) Kdy budou tyto pracovníci potřeba
- 3) Kolik pracovníků již v organizaci nyní pracuje
- 4) Vyřešit otázku rozdílu potřeby nových pracovníků a pracovníků stávajících
- 5) V případě potřeby dodatečné lidské práce při plnění stanovených úkolů vyřešit potřebu pokrytí (přijmout nové „dočasné“ pracovníky, či tento úkol splnit se stávajícími pracovníky)
- 6) Řešení otázky přebytečných pracovníků
- 7) Zajistit pohyb pracovníků uvnitř firmy (pohyb pracovníků mezi pracovišti a v rámci hierarchie firemních pracovních funkcí)

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s.306

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3. s.54

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s.89

2.3 Získávání zaměstnanců

Dle Koubka je definicí získávání pracovníků „ *činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.*“²⁰ Jak se v mnoha knihách píše, nejlepší pro organizaci, konkrétně u získání nových pracovníků, je nalákat co nejvíce žadatelů pro nabízenou práci. Opak je ale pravdou. Mnohem větší efektivity organizace dosáhne, pokud vytvoří soulad mezi potřebami organizace a potřebami zájemce. V tomto případě organizace (zaměstnavatel) zveřejní co možná nejkonkrétnější ucelené informace o nabízené práci a požadavcích na dané pracovní místo. Předejde se tak tomu, že by se na nabízené pracovní místo přihlásilo nespočet zájemců, aniž by pořádně věděli, čeho se práce týká a zda vůbec splňují všechny požadavky pro danou práci.²¹

2.3.1 Postup při získávání zaměstnanců²²

- 1) **Identifikace potřeby získávání zaměstnanců** – Zde organizace musí počítat s potřebou získání pracovníků z důvodu nově vzniklého pracovního místa, nebo pracovního místa náhodně uvolněného z důvodu odchodu zaměstnance do důchodu, na rodičovskou dovolenou, či převedení zaměstnance na jiné pracovní místo. S potřebou získávání nových pracovníků musí organizace počítat s předstihem a to z důvodu, aby uvolněné či nově vzniklé pracovní místo nebylo dlouho neobsazené. Tímto včasným získáním pracovníka organizace předejde své ztrátovosti. V případech, kdy se zaměstnanec rozhodne opustit pracovní místo

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s.117

²¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s.133

²² KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3. s.76

dobrovolně, chrání firmu výpovědní doba, ve které si za odcházejícího pracovníka může včas najít náhradu.

- 2) Popis a specifikace pracovního místa** – Konkrétní popis a specifikace pracovního místa bývají dosti obsáhlé, a proto organizace vybírá, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou pro uchazeče důležité k vytvoření reálného obrazu a požadavků dané práce. Výsledkem správného popisu a specifikace pracovního místa je zjištění, jaké zaměstnance a s jakou specifikací má firma hledat.

Specifikace pracovního místa musí obsahovat vzdělání, kvalifikaci, dovednosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti požadované pro dané pracovní místo.

V popisu pracovního místa tak nesmí chybět:

- Název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání
- Rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný
- Místo výkonu práce
- Možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce
- Pracovní podmínky, pracovní prostředí a mzdové/ platové podmínky

- 3) Zvážení alternativ** – dle Koubka²³ by měla organizace zvážit, zda volné pracovní místo chce obsadit na plný úvazek, částečný úvazek, formou dočasného pracovního poměru, či pracovní místo úplně zrušit.
- 4) Identifikace zdrojů uchazečů** – V tomto kroku organizace zkoumá, zda pracovní místo obsadí z vnitřních, či vnějších zdrojů.
- 5) Volba metod získávání zaměstnanců** – Zde se organizace rozhodne, z jakých zdrojů bude pracovní místo obsazovat (viz bod. 3.2 metody získávání pracovníků)
- 6) Volba dokumentů požadovaných od uchazečů²⁴** – K úspěšnému výběru nového zaměstnance je pro organizaci důležité, aby o uchazečích věděla

²³ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3. s.78

co nejvíce informací týkající se dané práce. Nejčastěji jsou dožadovány doklady o dosaženém vzdělání a praxi, životopis uchazeče a vyplněný dotazník organizace, ve kterém žadatelé o pracovní místo uvádí např. základní údaje, své silné a slabé stránky či předešlé zaměstnání.

- 7) Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání** – U formulace nabídky zaměstnání se organizace musí zamyslet nad tím, zda bude obsazovat pracovní místo, které nepotřebuje velkou kvalifikaci (jedná se spíše o jednodušší práci), nebo místo na které jsou mnohem větší požadavky (vzdělání, specializace). V druhém případě je nutno o nabídce zaměstnání informovat mnohem detailněji, než v prvním případě. Je důležité, aby zveřejněné informace byly dostatečně promyšleny a to z toho důvodu, aby přilákaly dostatek vhodných uchazečů a ty nevhodné naopak odradily.²⁵ Neméně důležitým krokem je uveřejnění nabídky zaměstnání. Jedním z nejčastěji používaných zdrojů pro přilákání uchazečů je inzerát. Hlavním cílem inzerátu je upoutat pozornost případných zájemců. Informace o pracovním místě musí být podány takovým způsobem, že musí uchazeče zaujmout na první pohled a přinutí jej dočíst inzerát až do konce.²⁶
- 8) Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi** – V tomto kroku je inzerát zveřejněn a případní zájemci mohou organizaci zasílat např. své životopisy a vyplněné dotazníky. Pro organizaci je důležitá spolupráce s případnými zájemci, neboť pokud jim organizace ochotně poradí a pomůže při vyplnění dotazníků a životopisů, je velká šance, že ze zájemce se stane rázem uchazeč o pracovní místo. Při shromažďování dokumentů od uchazečů je potřeba kontrola správnosti a úplnosti uvedených informací a následné přehledné uspořádání.²⁷
- 9) Předvýběr uchazečů** – v předvýběru organizace zhodnotí všechny doložené dokumenty od uchazečů a vybere užší skupinku žadatelů, které následně pozve k výběrovému pohovoru. Po zhodnocení dokumentů má

²⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s.134

²⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 348

²⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s.348

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 144

vyjít najevo kdo z uchazečů je způsobilý danou práci vykonávat, zda uchazeč zapadne do kolektivu a organizace, jestli je motivovaný a jaký zájem má o nabízenou práci.²⁸

- 10) Sestavování seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám** – Následným a zároveň konečným krokem je sestavení seznamu přijatelných uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru a z nichž se následně bude provádět výběr pracovníků. Ideální je volba mezi 4 až 8 uchazeči.²⁹

2.3.2 Metody získávání zaměstnanců³⁰

- 1) Hledání zaměstnanců uvnitř organizace** – tato metoda je pro organizaci nejefektivnější a nejlevnější. Stávající zaměstnanci již prostředí a chod organizace znají a proces jejich zapracování je mnohem rychlejší, než u nových zaměstnanců. Navíc zaměstnavatel své zaměstnance zná, a tudíž ví, zda se pro danou práci hodí, zda jsou motivováni a oddáni organizaci.
- 2) Osobní doporučení** – nové zaměstnance lze nalézt na základě doporučení spolupracovníků. Výhodou této metody je to, že novou pracovní sílu doporučuje pracovník, kterého organizace zná a může tak věřit jeho úsudku. V nynějších firmách jsou stále častější trendy finanční odměny v případě přivedení nové pracovní síly. Tato metoda osobního doporučení však nelze uplatnit ve státních institucích.
- 3) získávání nových zaměstnanců na školách** – tuto metodu preferují firmy, které upřednostňují vlastní zaškolení nových zaměstnanců. Organizace často přijímají nové zaměstnance již v průběhu jejich studia.
- 4) Úřady práce** – Výhodou je zde bezplatnost nabízených uchazečů, nevýhodou zase jejich omezený výběr. Tato metoda většinou nebývá efektivním zdrojem kandidátů.

²⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. S.138

²⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 145

³⁰ *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1. s.113

- 5) **Agentury zprostředkující dočasné zaměstnání** – v tomto případě organizace najímá dočasné pracovníky pro splnění pracovních úkolů na krátký čas. Výhodou je zde rychlé obsazení a možnost vyzkoušení potenciálních pracovníků. Pokud se pracovník osvědčí, je možno jej přijmout jako trvalého zaměstnance.
- 6) **Personální agentury a společnosti zabývající se vyhledáváním kandidátů** – Personální agentury vybírají a doporučují osoby ze své databáze nebo formou inzerce, většinou pro nižší pracovní pozice. Naopak společnosti zabývající se vyhledáváním kandidátů, hledají pracovníky na umístění vyšších pozic.

2.3.3 Proces získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců je rozložen do jednotlivých kroků. Nejprve si organizace musí stanovit prostřednictvím analýzy práce, jaké pracovní místo bude obsazované, to znamená přesný popis pracovního místa a jaké jsou k tomuto místu od uchazečů potřebné schopnosti a dovednosti. Následným krokem organizace je určení, z jakých zdrojů bude nové uchazeče vybírat, podle jakých metod je bude vybírat, v jakém časovém horizontu bude potřeba nové zaměstnance vybrat a jaké náklady k tomuto výběru bude organizace potřebovat. Proces získávání zaměstnanců je zakončen konečným výběrem uchazečů a to formou předvýběru uchazečů na základě jejich doložených materiálů, testováním uchazečů, testováním formou assessment center a výběrovým rozhovorem.³¹ Výběrem zaměstnanců se bude podrobněji zabývat samostatná kapitola.

³¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s.134

2.4 Výběr a přijímání zaměstnanců

Jendou z nejdůležitějších činností personálního oddělení je výběr a přijímání zaměstnanců. Tato problematika je velice obsáhlá a proto se jí tato bakalářská práce bude věnovat v samostatné kapitole.

2.5 Adaptace zaměstnanců

Začlenění, neboli adaptace nových zaměstnanců je důležitou částí personálního řízení, při které jsou noví zaměstnanci uvedeni do organizace i pracovní funkce. Začátek adaptačního procesu by měl začít už před podepsáním pracovní smlouvy a ještě před nástupem do zaměstnání by měla organizace pracovníkovi poskytnout písemné firemní informace a dokumenty.³²

2.5.1 Adaptační proces a jeho cíle

Nejvíce základních informací předávají zaměstnanci personalisté a ti jej následně uvedou k vedoucímu organizační jednotky, který zaměstnance seznámí s úkoly organizace a představí mu jeho přímého nadřízeného. Ten zaměstnance obeznámí s jeho právy, povinnostmi, veškerými informacemi týkající se chodu organizace a měl by zaměstnance seznámit s novými spolupracovníky. Standardním postupem je zaškolení nového pracovníka do výkonu dané práce, které provádí stávající zaměstnanec organizace.³³ Předání základních informací novému pracovníkovi se provádí ústní i písemnou formou. Většinou se uvádí např. popis pracovního místa, organizační struktura podniku, splatnost a zasílání mezd, druhy srážek ze mzdy, zásady firemní kultury, etický kodex zaměstnance, systém péče o zaměstnance, pojištění zaměstnanců, hlavní firemní směrnice, seznámení se systémem vzdělávání, hlášení absence a pracovní neschopnosti a ochrana zdraví a bezpečnost práce. Adaptační proces nového zaměstnance je zahájen již v okamžiku podepsání pracovní smlouvy zaměstnance a zaměstnavatele. Doba adaptace bývá většinou přizpůsobena složitosti a povaze

³² *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1. s.167

³³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s.143

pracovní činnosti, proto délka adaptačního procesu může být u různých pracovních míst odlišná. Většina organizací má adaptační dobu stejnou jako je zkušební doba daného zaměstnance.

Cíle adaptace Cílem adaptace je co nejrychlejší začlenění zaměstnance do kolektivu a pracovního výkonu s pomocí mentora, který mu pomáhá s tím, aby mohl uplatnit své znalosti a dovednosti. Dalšími cíly adaptace je např. seznámení zaměstnance s firemní kulturou a vizí, zákonné proškolení školením BOZP, seznámení se s výpočetní technikou a základními informacemi o organizaci.

2.5.2 Adaptační plán

V tomto plánu má pracovník vymezeno, s jakými dokumenty by se měl seznámit, jaká školení má absolvovat a kdy bude probíhat kontrola jeho adaptace. Adaptační plán by měl být rozvržen tak, aby nový pracovník stačil všechny nové informace vstřebat a osvojit si nové dovednosti potřebné k výkonu dané práce. Adaptační plán slouží zároveň pro urychlení začlenění zaměstnanců.³⁴

2.5.3 Mentor

Jak již bylo zmíněno výše, odpovědnost za průběh adaptace nese pracovník, jeho nadřízený, personalisté či zaměstnancův mentor. Tím bývá nejzkušenější zaměstnanec, který nového zaměstnance zaškoluje do výkonu práce a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí. Funkce mentora má vzorový význam, kdy zaměstnanec sleduje jeho práci a tím přebírá způsoby jeho chování.³⁵

³⁴ *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1. s.16

³⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. s. 135

2.6 Vzdělávání pracovníků

V současné době, kdy jsou nároky na znalosti a dovednosti pracovníků větší a stále se měnící, je nutností, aby každá organizace zdokonalovala vzdělávání a formování pracovních schopností svých zaměstnanců. Dříve dostačující vzdělávání pracovníků ve formě zácviku, doškolování a přeškolení již nyní nestačí a je nutno rozvíjet širší okruh znalostí a dovedností, než jaký je potřeba pro aktuální pracovní pozici.³⁶ Vzdělávání pracovníků je organizovaná činnost zaměstnavatele vedoucí ke zvýšení, či prohloubení kvalifikace svých zaměstnanců pomocí cílených a plánovaných opatření. Výsledkem je získání nových znalostí, dovedností a schopností, které vedou k prohloubení kvalifikace pracovníků organizace a tím pádem i lepšímu pracovnímu výkonu.

Mezi oblasti vzdělávání patří³⁷:

Orientace – krátké a efektivní přizpůsobení nového zaměstnance na organizaci, pracovní kolektiv a pracovní místo v organizaci

Prohlubování kvalifikace – zaměstnanci si nově získané odborné znalosti přizpůsobí potřebám pracovních míst

Rekvalifikace – změna dosavadní odborné kvalifikace, kterou je nutno zajistit získáním nových znalostí a dovedností, umožňující pracovní uplatnění na jiném pracovním místě

Profesní rehabilitace – jejím cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání.

2.6.1 Metody vzdělávání

Dělí se na metody pro vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, které si kladou za cíl osvojení potřebných dovedností a jsou používány pro vzdělávání méně kvalifikačních profesí. Patří mezi ně např.:

³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 237

³⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 286

Koučování – probíhá mezi vzdělávaným pracovníkem a vzdělavatelem, který je většinou jeho nadřízeným, a to prostřednictvím připomínek, kontroly a vysvětlování. Koučování neboli coaching je dlouhodobý proces, při kterém si vzdělávaný osvojuje schopnosti a dovednosti potřebné pro plnění pracovních úkolů, zvyšuje pracovní výkon a rozvíjí osobní potenciál pracovníka.³⁸

Mentoring – školený pracovník se pod dohledem jím vybraným mentorem (rádce) vzdělává v rozvoji. Mentor pracovníka sleduje při práci a svými radami ho motivuje k lepším výkonům. Tato vzdělávací metoda je založena na osobním kontaktu rádce a školeného pracovníka a není tak direktivní jako předešlé koučování.³⁹

Cross training – (rotace práce) při této metodě pracovník po určitou dobu pracuje v různých odděleních organizace. Výhodou je poznání chodu celého podniku a ověření, zda je pracovník dostatečně přizpůsobivý novým situacím.⁴⁰

Instruktaž při výkonu práce – při této metodě nadřízený, nebo pověřený pracovník předvede novému pracovníku určitou práci a ten jej napodobuje a osvojuje si pracovní postupy. Tato metoda je nejjednodušší a nejpoužívanější u jednodušších prací.⁴¹

Pověření úkolem – vzdělávaný pracovník je přiřazen jako pomocník ke stálému, zapracovanému pracovníkovi a je jím pověřen splnit určitý úkon. Výhodou je vyzkoušení schopností a dovedností vzdělávaného pracovníka a jeho motivace k rozvoji.⁴²

³⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 287

³⁹ *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1. s. 463

⁴⁰ *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1. s. 464

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 299

⁴² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 253

A metody pro vzdělávání mimo pracoviště, na základě kterých pracovníci získávají odborné znalosti. Můžeme sem řadit např.:

Sebevzdělávání – vychází z potřeby, že sám pracovník má zájem se vzdělávat a prohlubovat své znalosti a dovednosti, nebo na základě donucení okolností např. ve formě odměny, zvědavosti, hrozby ztráty zaměstnání, touhy vědět více. Veškeré studijní materiály si pracovník shání sám a sám si organizuje plán vzdělávání.⁴³

Přednáška – přednášející sděluje posluchačům faktické informace a teoretické znalosti. Aby byla přednáška efektivní a posluchači si odnesli co nejvíce informací, je dobré přednášku vést ve formě diskuse. Pokud se posluchači zapojí do debaty, je velká šance, že si zapamatují více informací, než pouhým posloucháním. S tím také souvisí délka přednášky. Pro úspěšnou přednášku platí, že by měla trvat v rozhraní 30 až 40 minut, neměla by obsahovat příliš mnoho informací a součástí by měli být praktické příklady.⁴⁴

Případové studie – pro tuto metodu se použije skutečný, nebo smyšlený problém, se kterým se účastníci vzdělávání snaží pracovat a navrhnout řešení daného problému. Přínosem je rozvíjení analytického myšlení i schopnost hledání řešení problému. Variantou případových studií je i **workshop a Brainstorming**.⁴⁵

Hraní rolí – Zde si pracovníci zkouší emocionální prožívání různých situací a rozvíjí své praktické schopnosti. Pomocí scénářem dané role poznávají mezilidské vztahy a střety mezi nimi. Cílem tohoto hraní rolí je naučení samostatnosti a sebeovládání.⁴⁶

Assessment centre- tato metoda se používá u výběru, vzdělávání i hodnocení pracovníků. Při vzdělávání dostávají pracovníci různé úkoly, které musí plnit v různých časových intervalech a tím se musí vypořádat se stresovými situacemi.

⁴³ *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1. s. 456

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 477

⁴⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s.255

⁴⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 301

Při této činnosti jsou pracovníci sledováni hodnotiteli, se kterými následně proberou výsledky a jiná možná řešení úkolů z tohoto výcvikového programu.⁴⁷

2.6.2 Vzdělávání úředníků územně samosprávných celků

Vzdělávání úředníků, vykonávajících správní činnosti, upravuje zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územně samosprávných celků. Zde je uvedeno kdo (která oprávněná osoba či akreditovaný subjekt) smí provádět vzdělávací činnost a povinnosti úředníků v prohlubování své kvalifikace, spočívající ve **vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání a zvláštní odborné způsobilosti**.⁴⁸

Vstupní vzdělávání⁴⁹ je úředník povinen absolvovat nejdéle do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru. Úředník se seznamuje např. se základními znalostmi o veřejné správě, základy veřejného práva, zásadami organizace, získává dovednosti a patřičné informace potřebné pro výkon konkrétního pracovního zařazení.

Průběžné vzdělávání⁵⁰ se zaměřuje na prohlubování znalostí a dovedností potřebných k výkonu správní činnosti úředníků. Vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů, které jsou pro úředníky povinné. Vedoucí úřadu územně samosprávného celku rozhoduje o účasti úředníků na konkrétních kurzech a to dle aktuální potřeby. Nejčastějším důvodem pro účast v kurzu jsou novelizace zákonů či nové zákony, se kterými úředníci pracují, potřebují je při výkonu své činnosti a musí v nich mít neustálý přehled. Na závěr kurzu obdrží úředník osvědčení, jež vydá vzdělávací instituce, která kurz pořádala.

Zvláštní odbornou způsobilost⁵¹ se prokazují úředníci, kteří vykonávají správní činnosti. Tyto činnosti nelze vykonávat bez zvláštní odborné způsobilosti, která *„zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. Zvláštní odborná způsobilost má obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním*

⁴⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 256

⁴⁸ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, § 18

⁴⁹ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, § 19

⁵⁰ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, § 20

⁵¹ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, § 21

*řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.*⁵²

Vyhláška Ministerstva vnitra č. 512/2002 Sb. taxativně vymezuje náplně jednotlivých činností, k jejichž vykonávání je nezbytné prokázání zvláštní odborné způsobilosti. Úředník má povinnost do osmnácti měsíců od vzniku pracovního poměru úspěšně vykonat zkoušku z odborné způsobilosti. Státní příspěvkovou organizací, která je zřízena Ministerstvem vnitra a tyto zkoušky a přípravu ke zkouškám zajišťuje, je Institut pro Veřejnou správu Praha se sídlem vzdělávacího střediska v Benešově.⁵³ Samotná zkouška je písemná a ústní a ověřuje znalosti z obecné i zvláštní části. Pokud úředník úspěšně složí písemnou část zkoušky, postupuje ke zkoušce ústní. O tom, zda vyhověl či nikoliv, rozhoduje tříčlenná komise, která je jmenována Ministerstvem vnitra. V případě úspěšného složení zvláštní odborné způsobilosti vydá ministerstvo do 15 dnů ode dne konání ústní zkoušky úředníkovi osvědčení.

2.7 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je hlavní pracovní činností liniových manažerů, díky které, prostřednictvím jednotlivců i skupin, organizace odvádí lepší pracovní výkon. Pro řízení pracovního výkonu hraje velkou roli dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog. Pojmem dohoda je zde míněna písemná smlouva či ústní dohoda o určení a plnění pracovních cílů a plánech osobního rozvoje pracovníků. Hlavním důvodem lepších výsledků je motivovanost ke společně splněným cílům organizace, rozvoj schopností a dovedností jedinců i týmů a hodnocení a odměňování pracovníků. Dalším významným krokem při správném řízení pracovního výkonu je dialog neboli komunikace mezi

⁵² Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, § 21 odst. 3

⁵³ Institut pro veřejnou správu Praha. *Institutpraha.cz* [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz/stredisko-benesov/>

pracovníkem a jeho nadřízeným. Stálá komunikace v průběhu plnění pracovních cílů je přínosem pro obě strany.⁵⁴

Proces řízení pracovního výkonu se skládá z jednotlivých kroků:

- 1) projednání o uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu
- 2) zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka
- 3) řízení pracovního výkonu během období (většinou rok)
- 4) závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníka

Dle Urbana⁵⁵ je pro řízení pracovního výkonu důležité stanovení cílů, jejich prosazování, hodnocení výkonu zaměstnanců a jejich odměňování. **Jasně stanovené a srozumitelné cíle** napomáhají k motivovanosti zaměstnanců a zvyšují jejich výkon. Konkrétnost cílů napomáhá ke snadnému posouzení, zda zaměstnanci dosahují zlepšení výkonu a splnění požadovaných cílů. Další funkcí cílů je udávání směru organizace, kdy je na první pohled jasné, jaké kroky a úkoly jsou nutné ke splnění vytyčených cílů. Je dobré, aby organizace stanovila konkrétní cíle jednotlivým pracovníkům. Tím se předejde tomu, aby více pracovníků vykonávalo stejnou činnost, nebo dělali něco jiného, než po nich organizace chce. Pokud se zaměstnanci přímo podílejí na tvorbě cílů, mají mnohem větší motivaci tyto cíle splnit a pakliže jim organizace poskytuje zpětnou vazbu o dosahování cílů, výkon a motivace zaměstnanců roste.

Hlavní manažerskou činností pro dosažení cílů je **prosazování cílů** mezi zaměstnanci. Prvním krokem je komunikace cílů, neboli seznámení zaměstnanců s novou vizí organizace. Seznámení probíhá buď s jednotlivci, nebo s celou skupinou zaměstnanců. S vizí je třeba všechny seznámit včas, podrobně a hlavně srozumitelně. Je žádoucí, aby byla přístupná všem zaměstnancům i v tištěné podobě na různých místech organizace. Pro zjištění, zda organizace, respektive zaměstnanci plní stanovené cíle, slouží **hodnocení výkonu zaměstnanců**, které provádí manažer či vedoucí pracovního týmu. „*Hodnocení představuje příležitost*

⁵⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 413

⁵⁵ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4. s. 114

ke shrnutí výkonu za uplynulé období a stanovení nových výkonových cílů. Poskytnutí zpětné vazby je povinné pro manažera a její získání současně právem zaměstnance.“⁵⁶ Při hodnocení vycházejí najevo silné i slabé stránky zaměstnanců a hlavním cílem manažera je zajistit odstranění slabých stránek a to například specializovaným školením. S hodnocením výkonu zaměstnanců souvisí odměňování zaměstnanců, kteří ke splnění cíle organizace přispěli největší mírou.

2.8 Hodnocení zaměstnanců

Jak je patrné z předchozí kapitoly, hodnocení zaměstnanců plyne navazuje na výsledek z řízení pracovního výkonu. Hodnocení zaměstnanců provádí vždy jejich přímý nadřízený dle metodického pokynu k hodnocení, který vydává zaměstnavatel. Jsou v něm obsaženy cíle organizace, metoda hodnocení a upřesněna použitá kritéria a práce s nimi. Rozhodující pro volbu kritérií je pracovní náplň, kdy je třeba jiné hodnocení pro zaměstnance, kteří vykonávají manuální práci a jiné pro zaměstnance vykonávající administrativu.⁵⁷ Výsledkem hodnocení pracovního výkonu je objektivní odměňování zaměstnanců, jejich profesní zdokonalování a kvalifikační rozvoj. Organizace se zaměřuje na odstranění chyb zaměstnanců, i chyb samotné organizace, které vyplynuly z hodnotící činnosti. Například odstranění informačních nepřesností, jejichž příčinou je nedostatečný pracovní výkon, kdy pracovník s nepřesnými informacemi není schopen svoji práci vykonávat zcela bez chyb. Hodnocení výkonu zaměstnanců přináší organizaci porovnání skutečného výkonu zaměstnance s cíly organizace a informace o schopnostech, dovednostech a předpokladech pracovníka.⁵⁸ Dle Koubka⁵⁹ se hodnocení zaměstnanců člení na **neformální hodnocení**, při kterém nadřízený příležitostně hodnotí pracovníka při vykonávání práce. Slouží jako nástroj kontroly a usměrňuje pracovníky. Výhodou

⁵⁶ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4 s. 134

⁵⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s.259

⁵⁸ STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004. Management (VOX). ISBN 80-86324-43-5. s. 70

⁵⁹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3. s.126

je okamžitá zpětná vazba. Toto hodnocení nebývá zaznamenáváno, ale může vést k usměrňování práce pracovníka nebo k ocenění za dobře vykonanou práci. Dalším typem je **formální hodnocení**, které na rozdíl od předešlého hodnocení je formalizované a má pravidelný interval. O výsledku hodnocení se pořizují dokumenty, které jsou pak součástí osobních materiálů pracovníků. Výhodou je zvyšování pracovní morálky v organizaci, rozpoznává silné a slabé stránky pracovníků a odstraňuje jejich případné chyby. Do formálního hodnocení spadá **příležitostné hodnocení**, které je vyžadováno v případě ukončení pracovního poměru, pokud není k dispozici aktuální periodické hodnocení.

2.8.1 Metody hodnocení pracovníků⁶⁰

Při hodnocení pracovníků hrají velmi významnou roli metody hodnocení, které můžeme dělit na metody orientované na minulost a metody orientované na budoucnost. V prvním případě se jedná o metody, které posuzují vykonanou práci a ve druhém případě zkoumají rozvojový potenciál pracovníka. Metod hodnocení je celá řada, níže bude uvedeno několik z častěji používaných metod.

1) Metody hodnocení orientované na minulost⁶¹

- **Řízení podle stanovených cílů** – tato metoda je postavená na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Dohoda obsahuje stanovené cíle, plán, jak těchto cílů dosáhnout, období, po které tato dohoda trvá a určení doby, kdy má být cílů dosaženo. K úspěšnosti této metody je nutné, aby byly cíle kvantifikovatelné a měřitelné. Další podmínkou je, aby byly dosažitelné, jasné, stručné, jednoznačné, písemné a aby pracovníky motivovaly k rozvoji.
- **Srovnávání se standardním pracovním výkonem** – u této metody se porovnává výkon pracovníka se standardním pracovním výkonem, který lze být

⁶⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 263

⁶¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 263

určen *statisticky* jako průměr z výkonu většího počtu pracovníků, *odhadem* intenzity práce konkrétního pracovníka, či odvozením času u obvyklé činnosti.⁶²

- **Testování a pozorování pracovního výkonu** – zde se prostřednictvím písemných testů a ověřování testují znalosti a dovednosti pracovníka. Spadá sem i kontrola, zda pracovník nepožil alkoholické či jiné návykové látky.⁶³

- **Hodnotící dotazník** – u této metody probíhá hodnocení dle předem připraveného dotazníku, do kterého pracovník zaškrtnutím určitého políčka posuzuje pracovní výkon a tím vyjadřuje svůj názor. V hodnotícím dotazníku může být vyjadřování názoru také pomocí slov (vždy, velmi často, nikdy, příležitostně). Každý dotazník je bodově ohodnocen a z výsledku se určuje hodnocení pracovníka, ze kterého vyplývá, zda a jak splňuje pracovní výkon.⁶⁴

- **Hodnotící stupnice** – tato metoda hodnocení je nejpoužívanější a pravděpodobně i nejstarší. Hodnotící stupnice může být *slovní* (výborný, dobrý, nedostatečný), *grafická* (hodnocení je vyznačeno na úsečce a stanovuje silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka) a *číselná* (hodnotitel zde známkuje pracovníka pomocí číselných bodů, které vystihují jeho pracovní výkon)⁶⁵

- **Metoda BARS** – neboli Behaviorally Anchored Rating Scales, klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, projevů pracovníka, dodržování určitého postupu při práci a přístupu k dané práci, kdy žádoucím pracovním chováním dochází k efektivnímu vykonávání práce. Hodnotící stupnice pracovního jednání je rozdělena do několika stupňů (obvykle 5 až 7 stupňů) a každý stupeň obsahuje slovní popis pracovního jednání. Tato metoda může v příkladu vypadat takto: Stupeň 2: dobrý (standardní)- uspokojivá, přijatelná úroveň výkonu.⁶⁶

⁶² BC. KUBEŠOVÁ, Hana. *Případová studie systému hodnocení pracovníků s důrazem na pracovní motivaci*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.

⁶³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 264

⁶⁴ BC. KUBEŠOVÁ, Hana. *Případová studie systému hodnocení pracovníků s důrazem na pracovní motivaci*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.

⁶⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 208

⁶⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 266

- **Metoda kritických případů** – se provádí prostřednictvím zaznamenávání písemných záznamů o důležitých událostech (pozitivních i negativních) při pracovním výkonu zaměstnance. Nevýhodou u této metody je to, že hodnotitel by měl záznamy pořizovat pravidelně, což je z časového hlediska náročné a proto se stává to, že se záznamy doplňují až s odstupem času.⁶⁷

2) Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost

- **Sebehodnocení** – slouží pro porovnání hodnocení provedené nadřízeným a hodnocením provedené samotným pracovníkem. Má podobu zprávy o činnosti práce, nebo vyplnění formuláře, který slouží k hodnocení. Pracovník zde uvádí směr svého rozvoje a naplno si uvědomuje požadavky kladené na jeho práci. Nevýhoda sebehodnocení spočívá v přecenění sil, neboli stanovení náročnějších cílů, než je pracovník schopen zvládnout.⁶⁸

- **Assessment centrum** – jak již bylo zmíněno v kapitole 3.6 vzdělávání pracovníků, AC jsou hodnotící centra, která se využívají u výběru, vzdělávání i hodnocení pracovníků. Proces hodnocení spočívá v pozorování účastníků při řešení různých úkolů a situací.⁶⁹ Při hodnocení je přítomen moderátor, manažer, pozorovatel a kandidát či skupina kandidátů (5-10). Výsledkem je zkoumání momentálního výkonu a potenciálu pracovníků z komplexního hlediska. Nevýhodou AC je finanční, časová a administrativní náročnost.⁷⁰

- **360° zpětná vazba** – je hodnotící metoda, kdy jednomu pracovníkovi je poskytována zpětná vazba od většího počtu účastníků (spolupracovníků, nadřízených, podřízených). Zpětnou vazbu si můžeme představit tak, že hodnocený stojí ve středu a ostatní hodnotitelé ho obklopují.⁷¹ „Ward (1995) definoval třistašedesátistupňovou vazbu jako systematické shromažďování údajů o

⁶⁷ *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1. s. 261

⁶⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 204

⁶⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 269

⁷⁰ *APROFES personální rozvoj* [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: www.aprofes.cz

⁷¹ *360 zpětná vazba* [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: www.360zpetnavazba.cz

*pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*⁷² Informace pro tuto metodu se získávají prostřednictvím dotazníků, které hodnotí chování jedince s určitým seznamem schopností chování. V dotazníku jsou použité body jako je např. *schopnost vést, týmový hráč, řízení sama sebe, komunikace, vize, organizační dovednosti, rozhodování, odbornost, podnikavost a adaptibilita.* Výhodou je jednoduchost vyplňovaných dotazníků, zjištění pracovníků, jak jsou vnímáni ostatními lidmi a identifikace silných stránek pracovníků.

2.9 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je velice důležitou personální činností, která přispívá k motivovanosti pracovníků celé organizace. Můžeme jej rozlišit na *peněžní odměny*, což je mzda a plat, nebo má podobu *nepeněžní odměny*. V tomto případě je odměna stanovena ve formě povýšení, pochvaly nebo různých zaměstnaneckých výhod.⁷³ Zda zaměstnanci za výkon práce bude příslušet mzda nebo plat, závisí na typu zaměstnavatelské organizace. **Plat** přísluší zaměstnancům, jejichž zaměstnavatelé jsou uvedeni v ustanovení § 109 odst. 3 zákoníku práce, což je veřejný sektor, naopak **mzda** je součástí soukromého sektoru, kdy mzdu za vykonanou práci poskytují svým zaměstnancům, především zaměstnavatelé, jejichž činnost je zaměřena na dosažení zisku.

Pro organizaci je také důležitá **strategie odměňování**, ve které organizace jasně stanovuje svůj úmysl za co, komu, kolik a jak platit. Samotné stanovení odměn zaměstnanců veřejného sektoru v pracovněprávních vztazích upravuje **zákon č. 262/2006 Sb.**, Zákoník práce. Mzdový systém neboli systém odměňování, musí být vždy transparentní, srozumitelný a jednoduchý. Stejně tak je potřeba spravedlnosti (pracovníci vykonávající stejnou činnost či pracovníci vykonávající stejné hodnoty by měli mít plat nebo mzdu stanovenou ve stejné

⁷² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 433

⁷³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. s. 160

výši) a efektivitu mzdového systému.⁷⁴ Každý výsledek pracovní činnosti pracovníka je nutno mzdově ocenit a to formou **mzdových forem**. Ty se pak dále člení např. na:

Časová mzda/plat – tato mzda/plat je nejpoužívanější a jejím hlavním úkolem je srovnatelné odměňování pracovníků pracujících na stejných pracovních místech a na jejich pracovním výkonu. Časová mzda se člení na hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, která pracovníkovi náleží za vykonanou práci.⁷⁵

Úkolová mzda se nejčastěji používá u dělnických profesí, kdy je pracovník ohodnocen za každou jednotku práce, kterou odvede. „*Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjistitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fondu své pracovní doby, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.*“⁷⁶

Minimální mzda je stanovena zákonem č. 262/2006 Sb. Zákoníkem práce a představuje nejnižší přípustnou výši odměny za práci v pracovně právním vztahu. Výši minimální mzdy a její poskytování stanovuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, které ale bylo na základě přijetí nařízení vlády č. 567/2006 Sb. změněno a s účinností od 1. 1. 2017 se minimální mzda zvyšuje a je nově stanovena jedna základní sazba minimální mzdy stejná pro všechny zaměstnance. Výše minimální mzdy tak činí 11 000,- Kč za měsíc nebo 66,- Kč za hodinu. Pokud mzda či plat nedosáhne v kalendářním měsíci výše minimální mzdy, má zaměstnavatel

⁷⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 320

⁷⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. s. 163

⁷⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 290

povinnost uhradit zaměstnanci doplatek do zákonem stanovené výše minimální mzdy.⁷⁷

Mzda za očekávaný výsledek práce – neboli odměna za dohodnutý soubor prací, kdy se pracovník zaváže k tomu, že odvede za určité časové období dohodnutý výkon. Po uplynutí dohodnutého období se provede vyhodnocení vykonané činnosti. Tato forma odměňování se používá u dělníků a středních vedoucích pracovníků.⁷⁸

2.10 Pracovní vztahy

Kolektivní pracovní vztahy můžeme chápat jako určitá pravidla, která upravují zaměstnávání lidí a způsob, jakým se lidé v organizaci chovají. Tato pravidla jsou obsažena např. v právních předpisech, v odborových směrnicích a pravidlech, v kolektivních smlouvách a ve společenských konvencích. Je na ně nahlíženo jako na pravidla či vzory pro postup.⁷⁹ V organizacích mohou vznikat vztahy mezi **zaměstnancem a zaměstnavatelem**. Také se jim říká zaměstnanecké vztahy, které jsou upraveny zákoníkem práce, pracovní smlouvou či kolektivní smlouvou. Druhým typem jsou vztahy mezi **zaměstnancem a odbory**, neboli sdružením, hájící práva zaměstnanců. Další jsou vztahy mezi **nadřazeným a podřazeným**, které jsou jako zaměstnanecké vztahy upravované pracovní smlouvou, pracovním řádem organizace či organizačním řádem. Mezi těmito vztahy převažuje formální stránka vztahů. Naopak u následujících pracovních vztahů převažuje neformální stránka. Jsou jimi vztahy mezi **pracovními kolektivy v organizaci**, kde má organizace za úkol udržovat žádoucí soutěživost, která slouží ke zlepšení pracovní výkonnosti. Bývají upraveny organizačním a pracovním řádem. Posledními vztahy jsou **vztahy mezi spolupracovníky**, které jsou běžnými mezilidskými vztahy, a není zde potřeba žádných zvláštních

⁷⁷ MVČR: *Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2017* [online]. [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/28272/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2017_na_web_MPSV.pdf

⁷⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 29

⁷⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 614

předpisů.⁸⁰ Zaměstnanci mají nárok na zastupování svých zájmů a nárok na projednávání důležitých otázek týkající se pracovní činnosti. Toto zastupování povětšinou provádějí **odborové organizace**, které jsou sdružením zaměstnanců. Členství v odborových organizacích je dobrovolné a nikdo nesmí vzniku a činnosti odborů bránit. Nejčastějšími příklady vztahů mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem je kolektivní vyjednávání a uzavírání kolektivních smluv, kontrola činnosti zaměstnavatele odborovým orgánem a spolurozhodování v některých právních úkonech. K dosažení dohody mezi zaměstnavatelem a odbory slouží zákon č. 2/1991 Sb., o **kolektivním vyjednávání**, který stanovuje podmínky, postupy a formy kolektivního vyjednávání, jejichž cílem je uzavření kolektivní smlouvy.⁸¹

2.11 Péče o zaměstnance

Jak již bylo zmíněno výše, alfou a omegou každé organizace jsou její zaměstnanci. K vytvoření optimálních podmínek pro práci slouží určitá práva a povinnosti, kterým se též říká péče o zaměstnance. Každý zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům vytvářet příznivé pracovní prostředí a podmínky, na které mají zaměstnanci, dle Listiny základních práv a svobod právo. Samozřejmostí je též bezpečnost zaměstnanců při výkonu práce.⁸² Tato péče o vytváření příznivých pracovních podmínek se týká např.:⁸³

- 1) pracovního prostředí
- 2) závodní preventivní péče
- 3) bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- 4) stravování zaměstnanců
- 5) volného času/ mimopracovních aktivit zaměstnanců
- 6) ostatních služeb poskytovaných zaměstnancům a jejich rodinám

⁸⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 305

⁸¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 354

⁸² Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 224, odst.1

⁸³ *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1. s. 869

Pracovní prostředí ovlivňuje pracovníka v průběhu pracovního procesu a má vliv na jeho pracovní výkon. Patří sem stroje, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky a vybavení pracovišť. Pracovní prostředí též ovlivňují fyzikální podmínky práce, mezi které patří pracovní ovzduší, osvětlení pracoviště, hluk a barevná úprava pracoviště.⁸⁴

Závodní preventivní péče (zdravotnické zařízení) spolu se zaměstnavatelem přispívá k ochraně zdraví zaměstnanců před nemocemi z povolání a prevencemi úrazů. Další činností je pravidelné kontrolování pracoviště, výkon preventivních lékařských prohlídek zaměstnanců a odborná poradenská činnost. Zaměstnavatel s pomocí pravidelných lékařských prohlídek provádí posouzení zdravotního stavu zaměstnanců a to formou vstupní, výstupní a kontrolní preventivní prohlídky.⁸⁵

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci upravují § 101 – 108 zákoníku práce, kdy je zaměstnavatel povinen udržovat pracovní prostředí tak, aby nedocházelo při výkonu práce k ohrožení života a zdraví zaměstnanců. „*Bezpečnost práce je sledována orgány státního dozoru, kterými jsou Český úřad bezpečnosti práce se svými inspektoráty, podřízený Ministerstvu práce a sociálních věcí, a hygienická služba, podřízená Ministerstvu zdravotnictví.*“⁸⁶ Tyto dozorčí orgány kdykoliv mohou vstupovat do prostorů organizace a od zaměstnavatele vyžadovat potřebné doklady a informace.

Péče o zaměstnance se může zabývat i oblastí volného času, kdy zaměstnanci mohou využívat rekreační zařízení, která jsou v majetku organizace. Dále může zaměstnavatel zaměstnancům přispívat na penzijní připojištění a poskytovat stravenky. Povinností je zajištění stravování pro zaměstnance a vytváření pracovních podmínek bezpečných pro výkon práce.

⁸⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 330

⁸⁵ *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1. s. 871

⁸⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. s. 180

2.12 Role personalisty

Hlavním cílem personalisty je poskytování služeb pro vedení organizace, liniiovým manažerům, vedoucím pracovních skupin a řadovým zaměstnancům. Tyto služby se týkají plánování lidských zdrojů, získávání, výběru a rozvoje zaměstnanců, odměňování, zaměstnaneckých vztahů, zdraví, bezpečnosti a péče o pracovníky.⁸⁷ Dá se tedy říci, že role personalisty je natolik důležitá, že je potřeba v každé dobře fungující organizaci. Personalista by měl mít dobré teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce a stejně tak by se měl vyznat i v ostatních problémech organizace. Jeho základním rysem je umění jednat s lidmi, chuť se neustále rozvíjet, být flexibilní a zaujatý pro svou práci. Dle Armstronga⁸⁸ mohou mít role personalistů následující podobu:

Role partnera v podnikání - zde má role personalisty stejné postavení jako např. liniioví manažeři. Ve výsledku to znamená, že odpovědnost za úspěch organizace a její provozování je rozdělena mezi personalisty a manažery rovným dílem.

Role стратега - u této role personalisté řeší dlouhodobé organizační problémy, související s rozvojem lidí a pracovních vztahů v organizaci. Cílem je vytvoření podnikové strategie, kterou vytvoří vrcholoví manažeři a která bude ku prospěchu lidských zdrojů organizace.

Role inovátora – z postavení osoby, která má podrobný přehled o celé organizaci, personalista analyzuje příležitosti, hrozby i příčiny problémů v organizaci. Na tomto základě pak personalisté navrhuji inovace, které se mohou týkat např. vzájemného působení mezi pracovníky, nové technologie, získávání, rozmíst'ování a rozvoje pracovníků.

⁸⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 79

⁸⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 80

3 VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Jak již bylo několikrát uvedeno výše, hlavním a nejdůležitějším faktorem pro celou organizaci jsou její zaměstnanci, kteří se podílejí na efektivitě, konkurenceschopnosti a výkonu organizace. Proto je nesmírně důležitý výběr správného zaměstnance, který bude svoji funkci vykonávat svědomitě a bude tak pro organizaci přínosem. Tato kapitola patří mezi nejdůležitější činnosti personálního oddělení, a proto bude ještě rozdělena do dvou podkapitol.

3.1 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců plynule navazuje na proces získávání zaměstnanců, který je popsán v kapitole 3.3. Pod pojmem výběr zaměstnanců si můžeme představit určitý proces hodnocení, porovnávání a seskupování všech dostupných informací o uchazečích hlásících se o pracovní místo. Jeho cílem je nalezení uchazeče, který bude splňovat požadavky (bude způsobilý), které si organizace stanovila na dané pracovní místo. Mezi tyto požadavky může patřit např. vzdělání, pracovní zkušenosti, ochota vzdělávat se, motivovanost, oddanost organizaci a spousta dalších.⁸⁹ Při výběru zaměstnanců je důležitá partnerská vazba mezi uchazečem a zaměstnavatelem, protože ne nadarmo se říká, že organizace si vybírá pracovníka a pracovník si vybírá organizaci. O důležitosti výběru zaměstnanců svědčí též finanční a časová náročnost, která je potřeba k výběru správného uchazeče. Samotný proces výběru zaměstnanců je určitým postupem, na jehož konci je pracovní místo nabídnuto vybranému uchazeči.

3.1.1 Metody výběru zaměstnanců

Jak je popsáno v kapitole 2.3.1, organizace od uchazečů dožaduje dokumenty a informace, které následně shromažďuje a z nichž následně vybírá nové zaměstnance. Mezi tyto dokumenty patří **vyplněný dotazník organizace**. Dotazník si zpracovává sama organizace a uchazeč v něm vyplňuje jméno,

⁸⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 138

příjmení, datum narození, adresu trvalého bydliště, název zaměstnání, o které se uchází, dosažené vzdělání, výčet předchozích zaměstnání, pracovní zkušenosti, své silné a slabé stránky, proč se uchází o dané pracovní místo a kdy by mohl v případě vybrání nastoupit k výkonu práce.

Dalším dožadovaným dokumentem sloužící k výběru zaměstnanců je **životopis uchazeče**. Prvním ze tří typů životopisů je **volný životopis**. Uchazeč zde chronologicky popisuje svůj život. Obsah a forma tohoto životopisu je zcela na uchazeči. Pro organizaci je v tomto případě obtížnější najít potřebné informace pro porovnání s ostatními uchazeči. Naopak výhodou je předvedení formulačních schopností a vyzdvižení kladných stránek uchazeče. Druhým typem je **polostrukturovaný životopis**, který vyžaduje poskytnutí informací o vzdělání a předešlé praxi, ostatní zpracování informací však nechává na uchazeči. Polostrukturovaný životopis zachovává výhody předešlého typu životopisu ve volnosti formy psaní, ale na druhou stranu uchazeč musí doplnit několik organizací stanovených informací, pro přehlednost porovnání s ostatními uchazeči. Posledním typem je **strukturovaný životopis**, který je v podstatě totožný s výše uvedeným dotazníkem. Hlavní výhodou je přehlednost životopisných informací, pro porovnání uchazečů a snadné hledání těchto stanovených informací.⁹⁰

Po doložení potřebných dokumentů od všech uchazečů organizace provede třídění, ve kterém porovná požadavky na obsazované pracovní místo s informacemi od uchazečů a roztrídí je na uchazeče velmi vhodné, vhodné a nevhodné. Z velmi vhodných a vhodných uchazečů jsou následně vytvořeny skupiny, které budou pozváni k **výběrovému pohovoru**, ke kterému organizace sestaví program. Optimální počet uchazečů ve skupině je 4-8.⁹¹ Cílem pohovoru je získání podrobnějších informací o uchazečích, zjištění jejich pracovních cílů, seznámení uchazeče s informacemi o organizaci, sdělení konkrétní podoby a požadavků na obsazované pracovní místo a posouzení osobnosti uchazeče.

⁹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 136

⁹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 358

Druhy výběrového pohovoru:

podle množství a struktury účastníků:

- 1) **Pohovor před komisí** má předem stanovený závazný postup, při kterém je přítomna oficiálně jmenovaná výběrová komise, která je 3-4 členná. Členy komise bývají zpravidla přímý nadřízený obsazovaného místa, personalista a zkušený psycholog. Nevýhodou pohovoru před komisí mohou být opakující se otázky, na které se uchazeč může připravit a napjatá atmosféra a stres uchazeče, který je důsledkem formálního pohovoru, kde je přítomen větší počet členů komise.⁹²
- 2) **Skupinový pohovor** se používá pro posouzení chování uchazeče ve skupině. Při pohovoru je přítomna skupina uchazečů a jeden či více posuzovatelů. Výhodou je časová nenáročnost, naopak nevýhodou náročnost na přípravu.⁹³

podle obsahu a průběhu pohovoru:

- 1) **Volně plynoucí (nestrukturovaný) pohovor** není příliš vhodným druhem pohovoru, jelikož jeho obsah se utváří až v jeho průběhu, otázky kladené na uchazeče jsou náhodné a tím pádem nemůže srovnat všechny uchazeče dle stejných kritérií.
- 2) **Standardizovaný (strukturovaný) pohovor** je opakem předešlého plynoucího pohovoru, kdy obsah, otázky i čas jsou předem připravené a navzájem na sebe navazující. Všichni uchazeči dostávají stejné otázky, na které jsou k dispozici modelové odpovědi, a na jejich základě je prováděno následné hodnocení. Tento typ pohovoru je náročnější na přípravu, ale i přes to, je nejpoužívanější.⁹⁴

⁹² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. s. 101

⁹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 168

⁹⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 169

Metody výběru zaměstnanců pomocí výběrových pohovorů lze popsat jako účelnou konverzaci, vedoucí ke zjištění potřebných informací o uchazečích. Po samotném pohovoru se zpracují a vyhodnotí zjištěné informace od uchazeče a porovnají se s požadavky na dané pracovní místo. Výsledkem je zjištění, zda může uchazeč danou práci vykonávat, zda jí chce vykonávat a jak případně zapadne do pracovního kolektivu organizace.

3.1.2 Postup při pohovoru - pokládání otázek

U výběrového pohovoru je žádoucí, aby otázky pokládané na uchazeče byly promyšlené a tazatel se o uchazeči dozvěděl co nejvíce informací. Cílem správného pokládání otázek je přimět žadatele, aby hovořil co nejvíce sám. Otázek, které se dají při výběrovém pohovoru použít je nespočet. Dále bude zmíněno několik často pokládaných typů otázek:

Otevřené otázky napomáhají k tomu, aby se uchazeč volnou odpovědí rozpovídal a neodpovídal jednoslovně. Příkladem formulace otevřené otázky je např. : „mohl/a byste uvést nějaké příklady...?“, „Jaké stránky vaší práce vás nejvíce podněcovaly?“, „Co víte o...?“, „Co bylo hlavní pracovní činností vaší poslední práce?“⁹⁵

Otázky jdoucí do hloubky se pokládají v případě, že informace, které uvádí uchazeč, jsou příliš obecné a tazatel se potřebuje dozvědět informace konkrétnější. Příkladem těchto otázek může být: „Mohl/a byste mi podrobně popsat zařízení, které jste používal/a?“, „Připravil/a jste závěrečná doporučení zcela, nebo z části? Jestliže z části, pak z jaké části?“⁹⁶

Otázky zaměřené na chování se používají v případech, kdy tazatel po uchazeči chce zjistit, jak by se choval v určitých kritických situacích. Zde jsou nejčastěji používány otázky typu: „Mohl/a byste uvést příklad, kdy jste přesvědčil/a ostatní, aby podnikli neobvyklé kroky?“, „Mohl/a byste popsat případ, kdy jste dokončil/a projekt nebo splnil/a úkol navzdory velkým obtížím.“⁹⁷

⁹⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. s. 105

⁹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 378

⁹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 380

Otázky týkající se kariéry poskytují určitou představu o motivaci a získávání nových znalostí, dovedností a zkušeností. Zde se používají otázky jako: „Jak podle vás toto zaměstnání přispěje k vaší kariéře?“, „Co jste se v tomto novém zaměstnání naučil/a?“⁹⁸

Armstrong⁹⁹ ve své knize uvádí **10 užitečných otázek**, které jsou pro výběrový pohovor vhodné:

- 1) „Jaké jsou nejdůležitější stránky vaší současné práce?“
- 2) „Co podle vás bylo největším úspěchem vaší dosavadní kariéry?“
- 3) „Jaké typy problémů jste v poslední době ve své práci úspěšně vyřešil/a?“
- 4) „Co jste se ve svém současném zaměstnání naučil/a?“
- 5) „Jaké máte zkušenosti s.....?“
- 6) „Jaký je váš přístup k?“
- 7) „Co víte o....?“
- 8) „Co vás zejména zajímá o tomto pracovním místě a proč?“
- 9) „Nyní, když jste o tomto pracovním místě slyšel/a více, mohl/a byste mi prosím říci, které stránky vaší dosavadní zkušenosti jsou pro ně nejzávažnější?“
- 10) „Je ještě něco ve vaší kariéře, o čem jsme zatím nehovořili, ale o čem bychom podle vás měli vědět?“

U výběru zaměstnanců platí určité zásady, které by měly být dodržovány. Jednou ze základních zásad u výběru zaměstnanců je důsledné dodržování zákonů při samotném výběru uchazečů. Další zásadou je diskrétnost poskytnutých informací a dokumentů od uchazečů, které musí být brány jako důvěrné a neúspěšným uchazečům musí být následně vráceny. Metody výběru musejí být pro uchazeče splnitelné a nesmí zasahovat do jejich lidských práv a důstojnosti. Neméně důležitou zásadou je, aby osoby, které rozhodují o výběru, byly zcela

⁹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 381

⁹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 382

seznámeny jak s požadavky na obsazované místo, tak i s doklady, které uchazeč o své osobě předložil.¹⁰⁰

3.2 Přijímání zaměstnanců

Proces přijímání zaměstnanců v sobě zahrnuje celou řadu právních a administrativních činností, které počínají vybráním uchazeče a končí dnem nástupu na pracovní místo. Tento proces můžeme ještě rozdělit na **užší pojetí**, kdy jde o přijímání nového pracovníka do organizace, nebo **širší pojetí**, které ještě navíc obsahuje přechod stávajícího zaměstnance na jiné pracovní místo v organizaci.¹⁰¹ Pracovní poměr povětšinou vzniká podepsáním pracovní smlouvy, může ale taktéž vzniknout i jmenováním do určité funkce.

3.2.1 Pracovní smlouva

Nejdůležitějším krokem při přijímání zaměstnanců je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy. „*Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vyplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovní smlouvy.*“¹⁰² Dle § 34 zákoníku práce pracovní smlouva musí být uzavřena v písemné formě¹⁰³ a musí obsahovat **druh práce**, který má zaměstnanec vykonávat, **místo výkonu práce**, kde má být práce vykonávána a **den nástupu do práce**, na základě kterého pracovní poměr vzniká¹⁰⁴ či den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance. Kromě těchto povinně stanovených náležitostí může pracovní smlouva obsahovat např. určení délky zkušební doby, dobu trvání pracovního poměru, kdy pracovní smlouva může být sjednána na dobu určitou či dobu neurčitou. Dále se v pracovní

¹⁰⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 173

¹⁰¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. s. 128

¹⁰² Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 31

¹⁰³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 34 odst. 2

¹⁰⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 34 odst. a), b), c)

smlouvě může uvést vysílání zaměstnance na služební cesty a výše mzdy nebo platu. Na celém obsahu pracovní smlouvy se musí obě strany předem dohodnout a souhlasit s nimi. Případné změny či úpravy pracovní smlouvy lze provádět formou dodatku k pracovní smlouvě. Před samotným podepsáním pracovní smlouvy se nový zaměstnanec musí podrobit vstupní lékařské prohlídce u závodního lékaře. Pak už nic nebrání podpisu pracovní smlouvy a zařazení pracovníka do personální evidence.

3.2.2 Osobní spis zaměstnance

Hlavním úkolem každého personálního útvaru je vedení agendy zaměstnanců organizace. Osobní spis zaměstnance má obsahovat písemnosti, které jsou nutné pro výkon dané práce, a personální agenda jej vede po celou dobu trvání pracovního poměru. Právo nahlížet do osobního spisu každého zaměstnance má „ *sám pracovník, jeho nadřízení vedoucí zaměstnanci, orgán inspekce práce, úřad práce, soud, státní zástupce, příslušný orgán Policie ČR, Národní bezpečnostní úřad a zpravodajské služby.*”¹⁰⁵ Samozřejmostí při nakládání s osobními údaji zaměstnanců je dodržování zákona o ochraně osobních údajů. U nových zaměstnanců je potřeba doložení zápočtového listu od předešlého zaměstnavatele, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení.¹⁰⁶ Hlavní činností personalistů při vedení osobního spisu zaměstnance je především shromažďování, archivace a aktualizace údajů zaměstnanců organizace. Do osobního spisu se zakládá osobní dotazník či profesní životopis zaměstnance, kterým se ucházel o dané pracovní místo, souhlas zaměstnance se shromažďováním a zpracováním jeho osobních údajů, osobní údaje zaměstnance a informace o závislých dětech, doklady o nejvyšším dosaženém vzdělání, lékařský posudek o zdravotní způsobilosti zaměstnance, pracovní smlouva, mzdový či platový výměr, pracovní náplň, výpis z rejstříku trestů, doklad o absolvování vstupního školení z bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovní

¹⁰⁵ *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1. s.240

¹⁰⁶ CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy : [právní stav publikace k ..]*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-726-1. s. 75

zařazení v organizaci a místo pracoviště v organizaci.¹⁰⁷ Personalista či vedoucí pracovník by měli nového zaměstnance seznámit s vnitřním uspořádáním organizace, pracovním řádem, pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, výplatními termíny, možnostmi průběžného vzdělávání, čerpání dovolené a dalšími pracovními záležitostmi. V některých organizacích noví zaměstnanci obdrží **příručku pracovníka**, která je vydávána jako ucelený soubor informací o podniku a napomáhá novým zaměstnancům seznámit se s novým pracovním prostředím.

V příručce je obsaženo vše od historie daného podniku, přes základní pracovní podmínky, odměňování, zdravotní péči, až po používání pracovních pomůcek.¹⁰⁸ Proces přijímání nových zaměstnanců končí předáním zaměstnance jeho vedoucímu organizační jednotky, který zahájí adaptační proces viz. kapitola 3.5.

¹⁰⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 179

¹⁰⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 398

PRAKTICKÁ ČÁST

4 FUNKCE A ČINNOSTI ODBORU PERSONÁLNÍHO MAGISTRÁTU MĚSTA PLZNĚ

V této části bakalářské práce bude vymezen Magistrát města Plzně, stanovena působnost personálního odboru Magistrátu města Plzně, a jelikož jsem před 10 lety sama prošla výběrovým řízením na tomto magistrátu, bude zde popsán proces získávání a výběru zaměstnanců.

4.1 Magistrát města Plzně

Postavení a působnost magistrátu města Plzně (dále jen MMP) upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích v platném znění, obecně závazná vyhláška města Plzně č. 1/2003, kterou vydává statut města v platném znění a další právní předpisy. Úkoly plní MMP v samostatné i přenesené působnosti. Vedení magistrátu představuje primátor, náměstci primátora a tajemník. Dalšími osobami, tvořící magistrát jsou samozřejmě jeho zaměstnanci, kteří jsou rozděleni do jednotlivých odborů či městských částí, na které se MMP dále člení. Jsou zde též vyšší organizační jednotky, které byly zřízeny radou města Plzně, nazývané se **vnitřní úřady magistrátu**. Tento vnitřní úřad je organizační jednotkou, která vznikla sdružením několika odborů za účelem koordinace činnosti odborů magistrátu při plnění úkolů v samostatné působnosti. V čele těchto vnitřních úřadů stojí vždy ředitel úřadu (viz příloha č. 1, členění MMP). Jak již bylo zmíněno, vnitřní úřady zřídila rada města Plzně a jsou jimi:

- 1) **úřad správních agend**, dále se členící na kancelář ředitele úřadu správních agend, archiv města Plzně, odbor registru vozidel a řidičů, odbor vnitřní správy, odbor správních činností, odbor sociální péče, živnostenský úřad a odbor životního prostředí. (viz příloha č. 2)
- 2) **ekonomický úřad**, který se dělí na kancelář ředitele ekonomického úřadu, oddělení controllingu, odbor financování a rozpočtu, odbor účtování a daní, odbor nabývání majetku, odbor evidence majetku a odbor příjmů z pohledávek a prodeje (viz příloha č. 3)

- 3) **technický úřad** obsahuje kancelář ředitele technického úřadu, odbor dopravy, odbor rozvoje a plánování, odbor stavebně správní, odbor bytový, odbor investic, odbor správy infrastruktury (viz příloha č. 4)
- 4) **úřad služeb obyvatelstvu** a jeho členění na kancelář ředitele úřadu služeb obyvatelstvu, odbor školství, mládeže a tělovýchovy, odbor kultury, odbor památkové péče, odbor sociálních služeb, odbor prezentace a marketingu, odbor sportu (viz příloha č. 5)

Výše uvedené odbory MMP se dále vnitřně člení na nižší organizační složky, neboli oddělení, což je organizační útvar zajišťující určitou ucelenou agendu. V čele oddělení je vedoucí, který byl do své funkce jmenován tajemníkem MMP.

4.2 Personální odbor (oddělení)

V samostatné působnosti je personální oddělení podřízené tajemníkovi MMP (viz příloha č. 6), kdy v souladu s příslušnými právními předpisy zabezpečuje komplexní výkon veškeré právní a personální agendy na MMP. Dalšími činnostmi personálního oddělení je např.¹⁰⁹:

- spolupráce s odborovými orgány na kolektivním vyjednávání či tvorbě kolektivní smlouvy
- provádí výběr nových zaměstnanců prostřednictvím výběrových řízení a pohovorů a zabezpečuje veškerou archivaci dokladů
- zajišťuje poradenskou činnost pro pracovněprávní oblast, personální práci a platy pro vedoucí odborů MMP
- pracuje s podněty a připomínkami k aktuálním pracovněprávním předpisům a předpisům pro odměňování a navrhuje jejich případné změny
- provádí evidenci a vystavení osobních průkazů zaměstnanců MMP
- připravuje vstupní vzdělávání pro nové zaměstnance, vzdělávání vedoucích zaměstnanců MMP a plány vzdělávání stávajících zaměstnanců. To vše dle zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávních celků
- vede evidenci žen na mateřské, rodičovské dovolené nebo na povoleném neplaceném volnu

¹⁰⁹ Směrnice QS 55-01 pracovní řád - pracovní náplň MMP

- pro důchodové zabezpečení zaměstnanců vydává potvrzení o průběhu zaměstnání
- vede evidenci o pracovní neschopnosti, pracovních úrazech a o zaměstnancích čerpajících indispozici volno
- zajišťuje komplexní platovou agendu zaměstnanců MMP
- uzavírá dohody se studujícími zaměstnanci, eviduje čerpání studijního volna a dodržování podmínek v dohodách v oblasti zvyšování kvalifikace zaměstnanců

4.3 Získávání a výběr zaměstnanců MMP

Personální odbor MMP se ve své činnosti řídí především zákoníkem práce, zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územně samosprávných celků a různými závaznými a platnými interními normativními akty, jimiž jsou **směrnice QS**, které popisují a stanovují závazné postupy hlavních, řídicích a podpůrných procesů v systému řízení MMP a **formuláře QF**, které slouží jako šablony pro vedení údajů a dat administrativní činnosti.

Pro potřeby získávání a výběru zaměstnanců MMP slouží směrnice **QS 62-01 Lidské zdroje – získávání a výběr na MMP**. Tato směrnice blíže rozvádí ustanovení zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a upravuje postup pro výběrové řízení a obsazování volných pracovních míst na MMP. Při obsazení volného místa úředníka musí tajemník MMP, pokud pracovní místo nelze obsadit stávajícím úředníkem MMP, vyhlásit výběrové řízení na obsazení tohoto pracovního místa. Samotné výběrové řízení je dle zákona o úřednících podmínkou pro vznik pracovního poměru úředníka na dobu neurčitou. Do výběrového řízení na MMP jsou uchazeči zařazeni v souladu s Nařízením vlády č. 564/2006 Sb., v platném znění takto:

Platová třída	Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách
PT 1 – 2	základní vzdělání
PT 3	střední vzdělání
PT 4	střední vzdělání nebo střední vzdělání s výučním listem
PT 5	střední vzdělání s výučním listem
PT 6	střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem
PT 7 – 8	střední vzdělání s maturitní zkouškou
PT 9	vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
PT 10	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
PT 11 – 12	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
PT 13 – 16	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu

Zdroj: Plzen.eu směrnice 62-01

Jak již bylo zmíněno výše, výběrové řízení vyhlašuje tajemník MMP prostřednictvím personálního odboru a to formou oznámení na úřední desce, na internetových stránkách či prostřednictvím tisku. Samotné výběrové řízení na obsazení referenta MMP se provádí prostřednictvím výběrové komise, ve které je přítomen zástupce personálního odboru, vedoucí odboru, ve kterém je obsazované místo, vedoucí příslušného oddělení, případně další úředník a zpravidla psycholog. Alespoň jedna třetina komise mají být zaměstnanci MMP. Výběrová komise posoudí předložení úplné přihlášky a požadovaných dokumentů uchazečem, splnění odborných a kvalifikačních předpokladů stanovených na obsazované místo a vyhovující uchazeče pozve k písemnému testu, či k ústnímu pohovoru.

Písemný test obsahuje prokázání odborných znalostí a může v sobě obsahovat i inteligenční test a test ze všeobecných znalostí. Písemný test se většinou používá u obsazení vedoucí funkce, kdy je potřeba řídit pracovníky a jsou na tuto pozici kladeny vysoké nároky.

Výběrový pohovor slouží k posouzení, zda je uchazeč pro obsazované místo vhodný a jsou k němu pozváni uchazeči, které výběrová komise vybrala dle předložených dokumentů v prvním neveřejném kole. Výběrový pohovor má volnou formu, ale musí vždy obsahovat představení účastníků pohovoru, seznámení s nabízenou pracovní pozicí a s pracovními podmínkami.

O posouzení uchazečů provede výběrová komise písemnou zprávu, ve které je uvedeno přesné složení komise, seznam uchazečů a jejich pořadí podle splněných předpokladů, doložených dokladů a na závěr výsledek výběrového řízení, včetně informací o vybraném uchazeči. Tuto zprávu podepíše všichni členové výběrové komise a předají tajemníkovi MMP. Tajemník následně rozhodne o výsledku výběrového řízení a s vybraným uchazečem je následně uzavřen pracovní poměr¹¹⁰.

¹¹⁰ Směrnice 62-01 Lidské zdroje - Získávání a výběr na MMP

ZÁVĚR:

Hlavním cílem bakalářské práce je seznámení s nejdůležitějšími činnostmi personálního oddělení, které jsou pro každou organizaci důležité a pouze správné používání všech těchto činností vede k ziskovosti a efektivnosti celé organizace.

Jak je v práci zmíněno, motorem každé organizace jsou její zaměstnanci, a proto je důležitým krokem získávání nových zaměstnanců za pomoci metod získávání. Následujícím a neméně důležitým krokem je přijímání získaných zaměstnanců. Zde hraje nejdůležitější roli personální oddělení, které zpracovává a archivuje údaje o nových zaměstnancích a provádí prvotní seznámení zaměstnance s organizací.

Následující činností je adaptace, při které je potřeba co nejrychlejší zapracování zaměstnance, aby mohl plnit cíle stanovené organizací za pomoci adaptačního plánu. Konkurenceschopnost je důležitým prvkem každé organizace a i z tohoto důvodu je na zaměstnance kladen důraz vzdělávat se. K tomu slouží metody vzdělávání, dle nichž lze vzdělávání provádět. Práce dále vymezuje vzdělávání úředníků, které se řídí zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Aby byli zaměstnanci objektivně odměňováni, nejprve je potřeba provést jejich hodnocení, při kterém se porovnává skutečný výkon zaměstnance se stanovenými cíly organizace. Bakalářská práce zde člení hodnocení na formální a neformální a popisuje metody hodnocení zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, po hodnocení nastává proces odměňování.

V části práce zabývající se odměňováním jsem popsala strategii odměňování a základní rozdělení odměňování na mzdu a plat. Jak je výše i v celé práci uvedeno, zaměstnanci jsou pro celou organizaci tím nejdůležitějším článkem. S tím souvisí i kapitola péče o zaměstnance, neboť jen motivovaní a spokojení zaměstnanci mají snahu plnit cíle organizace. V podkapitole péče o zaměstnance, se práce zmiňuje o péči zaměstnavatele, kterou přispívá k již zmíněné spokojenosti zaměstnanců a to prostřednictvím příznivých pracovních podmínek. K těm patří pracovní prostředí, závodní preventivní péče, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, stravování zaměstnanců a ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám. Poslední a neméně důležitou kapitolou v teoretické části bakalářské práce je vymezení role personalisty. Dle mého

názoru, je osoba personalisty důležitá, protože správný personalista musí mít přehled o celé organizaci, být komunikativní, umět jednat s lidmi a mít chuť se neustále vzdělávat, neboť obor personalistiky se neustále rozvíjí a zdokonaluje.

Praktická část práce je zaměřená na Magistrát města Plzně. První podkapitola se věnuje organizačnímu členění MMP a jeho vnitřním úřadům. V druhé podkapitole je vymezení personálního oddělení MMP, jeho hlavní činnosti vykonávané pro organizaci a její zaměstnance. Poslední podkapitolou v praktické části je získávání a výběr zaměstnanců na MMP. Zde je popsán proces výběrového řízení, který se provádí prostřednictvím písemného testu nebo výběrového pohovoru.

Cílem celé bakalářské práce bylo stručné seznámení čtenáře s činnostmi personálního oddělení a utvoření si obrazu o náročnosti celého procesu výběru a přijímání zaměstnanců.

RESUMÉ

Tato bakalářská práce popisuje hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě, které jsou důležité pro správný chod celé organizace. V teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy, dále jsou popsány zásadní činnosti personálního oddělení, jako je proces získávání zaměstnanců, jejich následný výběr a přijímání těchto zaměstnanců do organizace. Dále je v práci vymezena adaptace zaměstnanců, na kterou navazuje vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců za provedený pracovní výkon.

Praktická část se zabývá magistrátem města Plzně, konkrétně jeho personálním odborem, který dále provádí získávání a výběr zaměstnanců. Práce zde popisuje proces výběrového řízení, který probíhá buď formou písemného testu, nebo formou výběrového pohovoru. V závěru práce je zdůrazněna důležitost personálních činností a samotné osoby personalisty.

Klíčová slova:

Zaměstnanec, organizace, personální oddělení, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, adaptace zaměstnanců.

RESUME:

This bachelors thesis is describing main activities of personnel department in public administration, which are important for proper operation of the whole organization. The theoretical part of this thesis explains the basic concepts, describes the major work of personnel department, such as the process of attracting employees, their selection and recruitment of these employees into the organization. The study also defined adaptation of employees, which is followed by training, evaluating and rewarding employees for work performance

The practical part describes the Plzen City municipality, in particular its personnel department, which also carries out of attracting of employees and their selection. The thesis here also describes the process of tender, which is done either by the form of a written test, or by selection interview. The conclusion highlights the importance of personnel department activities and the HR professionals themselves.

Key words:

Employee, organization, personnel department, attracting of employees, selection of employees, recruitment, employees training, adaptation of employees

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ:

Literatura:

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- *Personalistika*, Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
- BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení* ISBN 978-80-7455-052-2.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004. Management (VOX). ISBN 80-86324-43-5.
- CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy : [právní stav publikace k ..]*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-726-1.
- KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-53-X.

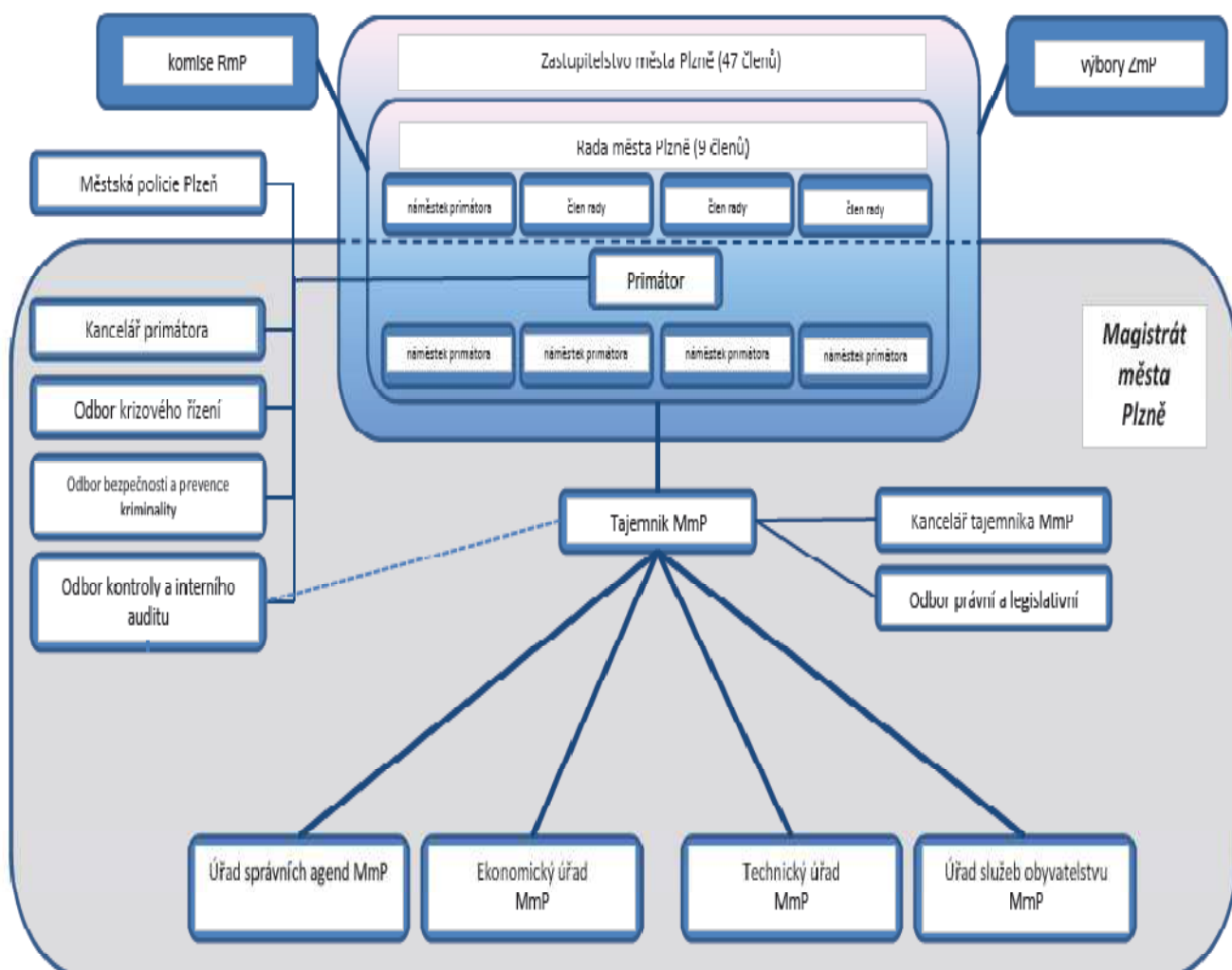
Právní předpisy:

- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích
- Listina základních práv a svobod
- Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů

Elektronické dokumenty:

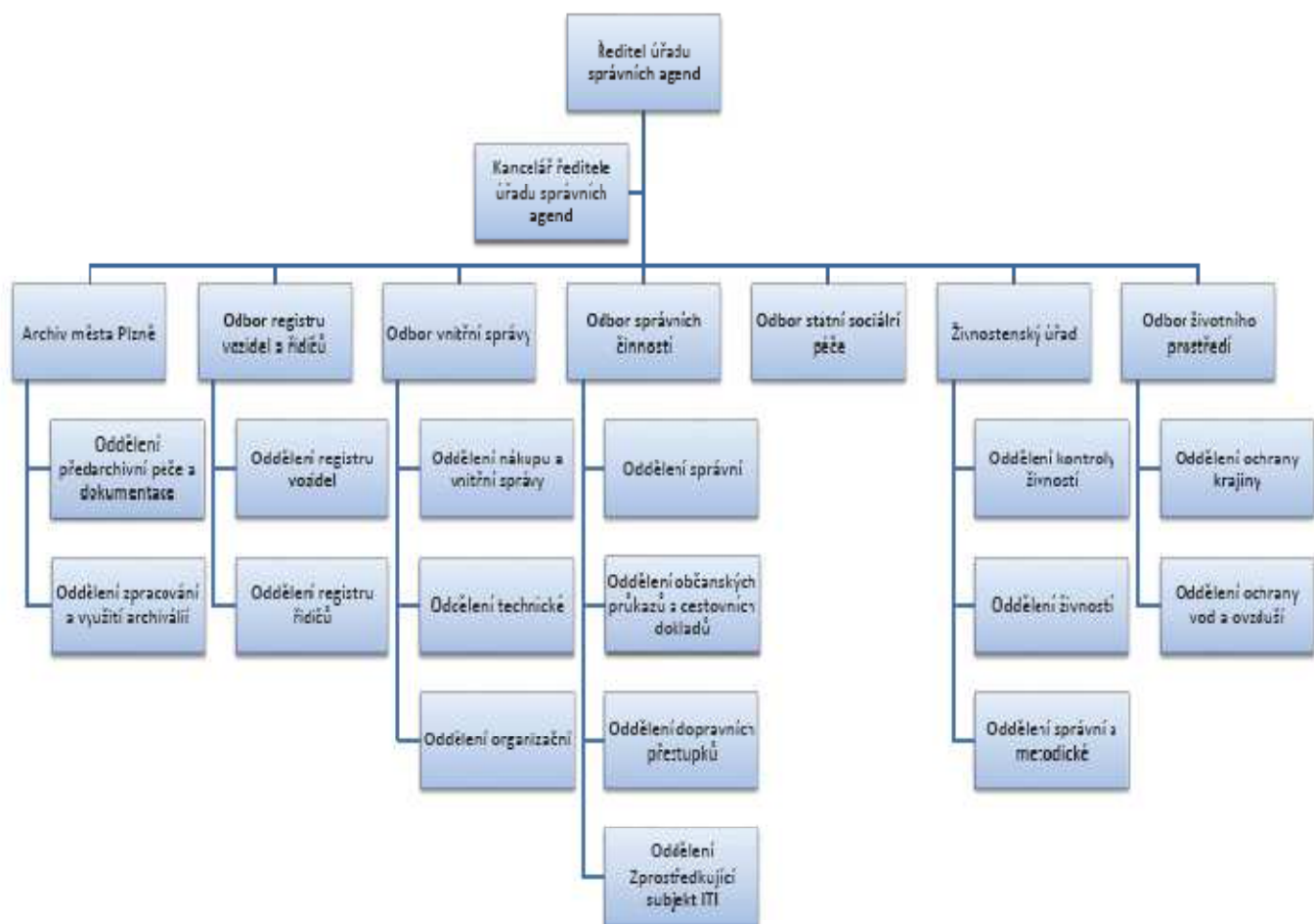
- Institut pro veřejnou správu Praha. *Institutpraha.cz* [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz/stredisko-benesov/>
- BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení* [online]. Olomouc: Moravská vysoká škola, Olomouc, www.mvso.cz, 2015 [cit. 2017-02-15] ISBN 978-80-7455-052-2. Dostupné z: <http://www.mvso.cz/data/clanky/364/dokumenty/cinnosti-v-personalnim-rozeniskripta.pdf>
- BC. KUBEŠOVÁ, Hana. *Případová studie systému hodnocení pracovníků s důrazem na pracovní motivaci*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií.
- *APROFES personální rozvoj* [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: www.aprofes.cz
- *360 zpětná vazba* [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: www.360zpetnavazba.cz
- *MVČR: Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2017* [online]. [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/28272/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2017_na_web_MPSV.pdf
- Směrnice QS 55-01 pracovní řád - pracovní náplň MMP
- Směrnice QS 62-01 Lidské zdroje - Získávání a výběr na MMP
- *Magistrát města Plzně* [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: www.Plzen.eu

Příloha č. 1¹¹¹, Členění MMP:



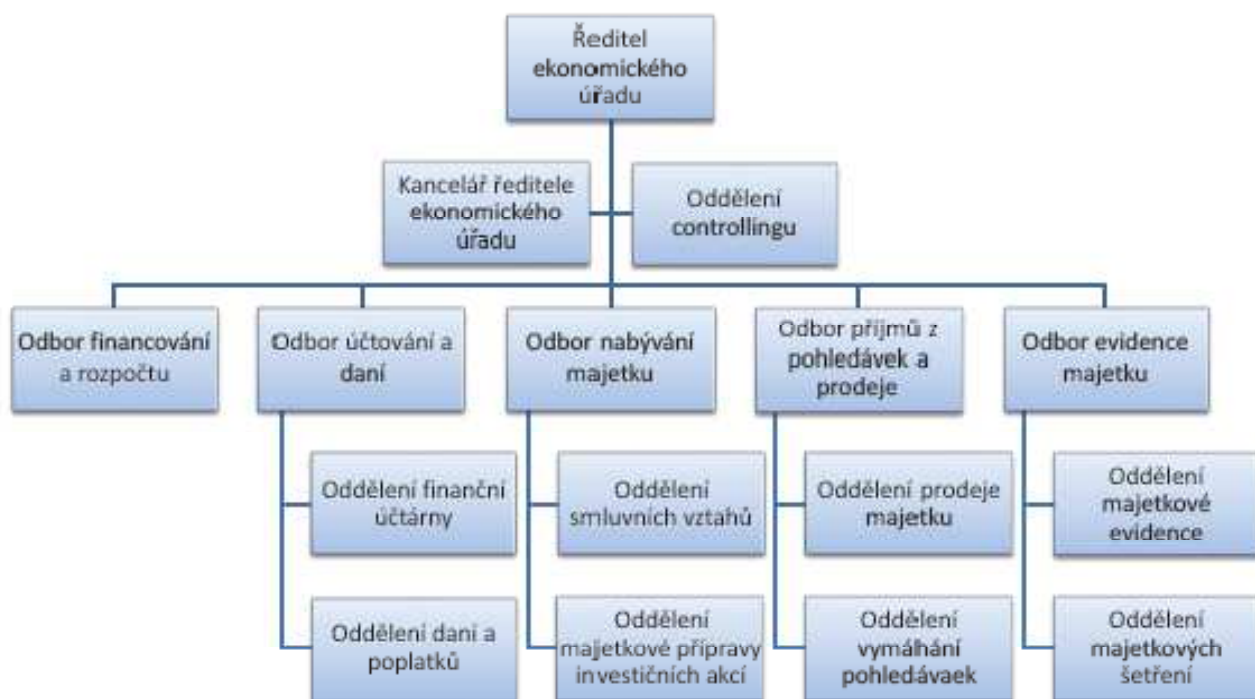
¹¹¹ Zdroj: Magistrát města Plzně

Příloha č. 2¹¹², Úřad správních agend:



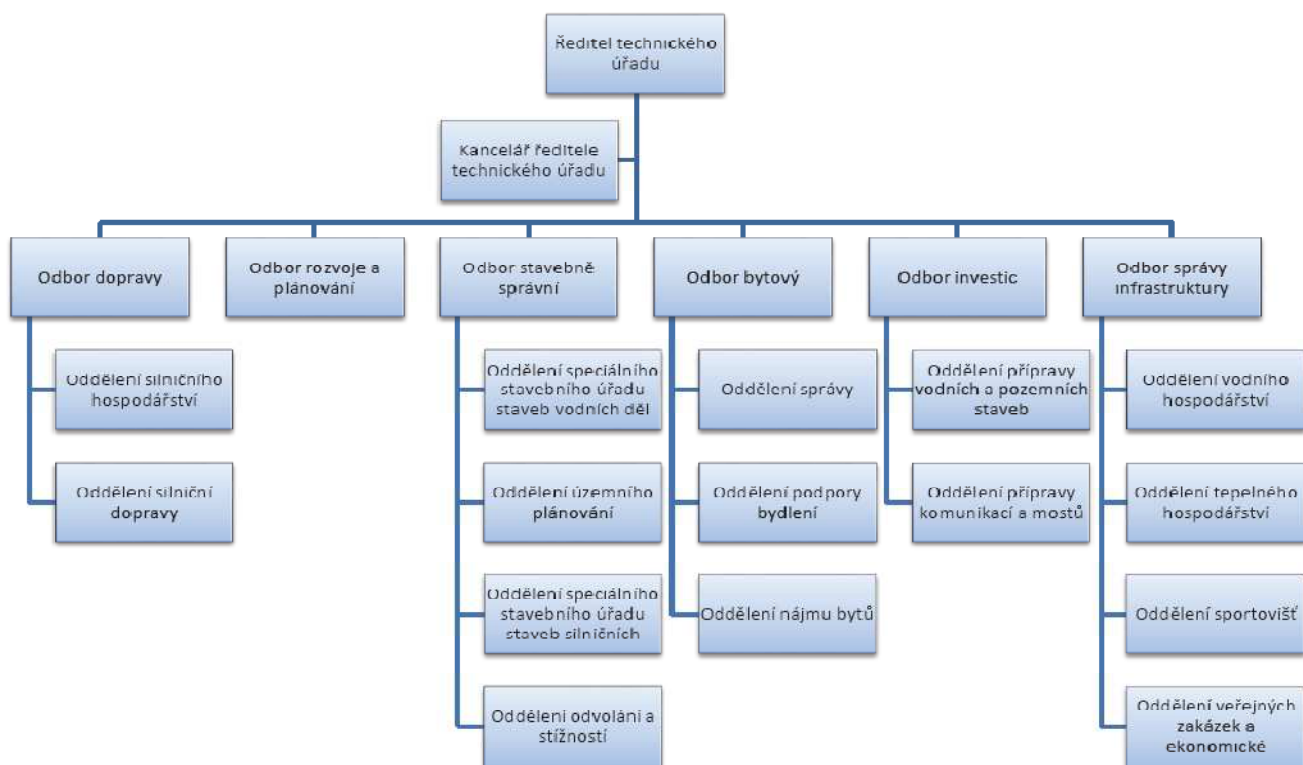
¹¹² Zdroj: Magistrát města Plzně

Příloha č. 3¹¹³, Ekonomický úřad:



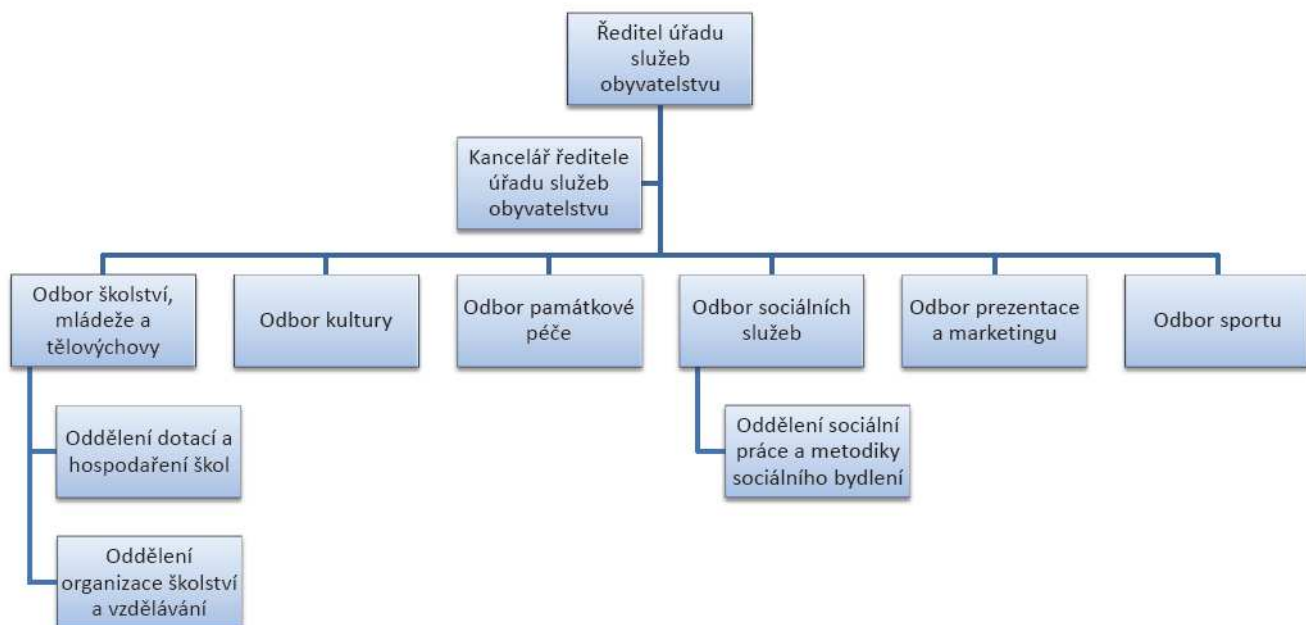
¹¹³ Zdroj: Magistrát města Plzně

Příloha č. 4¹¹⁴, Technický úřad:



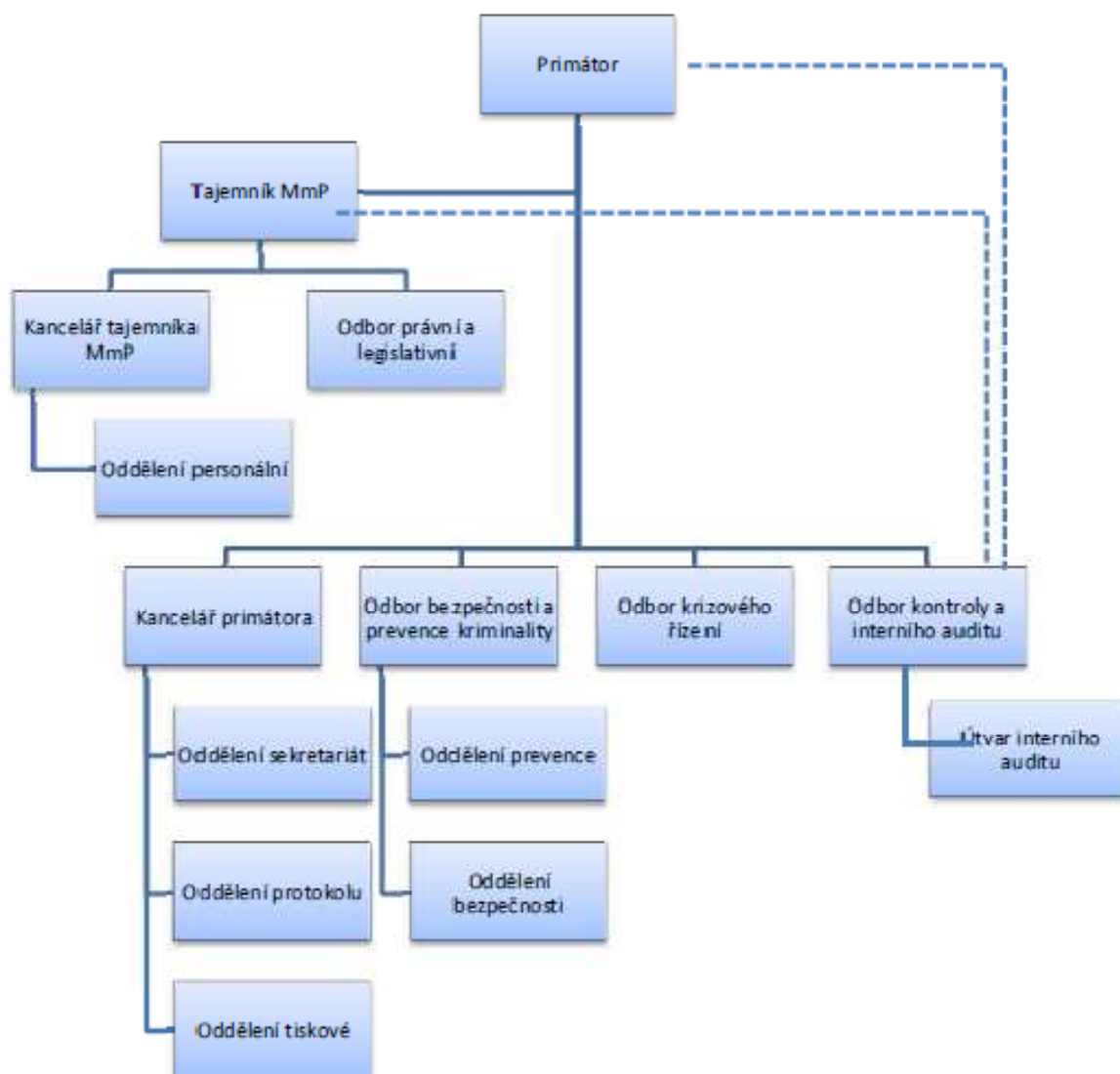
¹¹⁴ Zdroj: Magistrát města Plzně

Příloha č. 5¹¹⁵, Úřad služeb obyvatelstvu:



¹¹⁵ Zdroj: Magistrát města Plzně

Příloha č. 6¹¹⁶ Primátor a tajemník



¹¹⁶ Zdroj: Magistrát města Plzně