

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě

Zpracovala: Dominika Janovská

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2019

Prohlášení

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

V Plzni dne 26. 3. 2019

Dominika Janovská

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Mgr. Heleně Sequensové za cenné rady, pomoc a připomínky při zpracování této bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod	7
2. Veřejná správa	8
2.1 Členění veřejné správy	8
3. Personální management	9
3.1 Pojem management	9
3.2 Pojem personální management (personální řízení)	9
4. Personální oddělení	10
5. Činnosti personálního oddělení	11
5.1 Personální plánování	12
5.1.1 Úloha personálního plánování	13
5.1.2 Fáze personálního plánování	14
5.2 Vytváření a analýza pracovních míst	14
5.2.1 Pracovní místo versus pracovní role	16
5.3 Získávání zaměstnanců a jejich výběr	16
5.3.1 Získávání zaměstnanců	16
5.3.2 Zdroje zaměstnanců	17
5.3.3 Výběr zaměstnanců	18
5.3.4 Metody výběru	20
5.4 Přijímání zaměstnanců a jejich adaptace	21
5.4.1 Adaptace zaměstnanců	22
5.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	23
5.5.1 Metody vzdělávání	23
5.5.2 Vzdělávání úředníků územně samosprávných celků	25
5.5.3 Vzdělávání zaměstnanců podle zákona 234/2014 Sb., o státní službě	27
5.6 Motivace zaměstnanců	28
5.7 Řízení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců	28
5.7.1 Proces řízení pracovního výkonu	29
5.7.2 Hodnocení zaměstnanců	30
5.7.3 Proces hodnocení zaměstnanců	31
5.7.4 Metody hodnocení zaměstnanců	32
5.8 Odměňování zaměstnanců	33
5.8.1 Plat	34
5.8.2 Zaměstnanecké výhody	35
5.9 Ukončení pracovního poměru	36

5.9.1.	Dohoda o rozvázání pracovního poměru	37
5.9.2.	Výpověď	37
5.9.3.	Okamžité zrušení	38
5.9.4.	Zrušení ve zkušební době	39
5.9.5.	Hromadné propouštění.....	40
6.	Závěr.....	41
	Resumé.....	42
	Seznam použitých zdrojů.....	43

1. Úvod

Předmětem bakalářské práce je rozbor hlavních činností personálního oddělení. Práce personalistů mi vždy připadala zajímavá, což se stalo hlavním důvodem k výběru tohoto tématu. Personální oddělení je součástí každé organizace, kde vykonává spoustu důležitých činností, které přispívají ke správnému chodu organizace a k plnění jejích cílů a těmto činnostem konkrétně je práce věnována.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola definuje pojem veřejná správa, jehož význam je vhodné si pro začátek spolu s jejím dělením vysvětlit.

Druhá kapitola je věnována managementu a personálnímu managementu, jež je jeho součástí. Oba pojmy jsou zde vysvětleny a jsou vysvětleny i funkce personálního managementu.

Třetí kapitola se věnuje personálnímu oddělení jako takovému. Toto oddělení zajišťuje existenci a fungování personálních činností a je specializované na řízení lidských zdrojů v organizaci. Důležitost těchto zdrojů vzrůstá, což můžeme pozorovat na změnách postavení personálního oddělení v organizacích.

Čtvrtá a zároveň poslední kapitola podrobně rozebírá a analyzuje činnosti personálního oddělení v organizaci. Samotná kapitola je členěna na devět podkapitol, každá z nich je věnována jedné z činností. Řadíme sem například personální plánování, jeho úlohu a fáze, vytváření pracovních míst a jejich analýzu, získávání zaměstnanců a jejich výběr, kde se práce podrobněji věnuje i zdrojům zaměstnanců a metodám využívaným k jejich výběru. Další podkapitoly jsou věnovány přijímání zaměstnanců a adaptačnímu procesu, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců organizace, kde podrobněji popisují metody vzdělávání, vzdělávání úředníků územně samosprávných celků a vzdělávání zaměstnanců podle zákona 234/2014 Sb., o státní službě. Další z činností personálního oddělení je také motivace zaměstnanců, řízení a hodnocení jejich pracovního výkonu a samotné odměňování zaměstnanců. Poslední podkapitola práce bude věnována formám ukončení pracovního poměru dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době a hromadným propuštěním zaměstnanců organizace.

Cílem práce je seznámit neobornou veřejnost s prací personalisty a s důležitostí personálního oddělení jako takového. Toto oddělení významně ovlivňuje chod celé organizace a plnění jejích cílů.

2. Veřejná správa

Veřejná správa je objekt práva správního. Jednotnou a legální definici pojmu veřejná správa nenalezneme v žádné právní normě, ale i navzdory tomu mnoho právních předpisů definici tohoto pojmu používá, například zákon č. 150/2002 Sb., soudní řád správní¹ nebo zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy.²

„Veřejná správa svým způsobem aktivně organizuje a řeší nejrůznější společenské situace. Můžeme ji obecně vymezit jako správu veřejných záležitostí vykonávanou subjekty veřejné správy a jejich orgány. V obecném smyslu je veřejná správa řídicí činnost, a to činnost záměrná, účelová, kontinuální a organizovaná ve veřejném zájmu.“³

Dle Hendrycha je s pojmem veřejné správy spojený dvojí význam. Jedná se o určitý druh činnosti – spravování veřejných záležitostí (materiální pojetí správy) nebo o organizační jednotku – instituci, která veřejnou správu vykonává (formální pojetí správy).⁴

„V materiálním pojetí je veřejná správa činností státních nebo jiných orgánů veřejné moci nebo subjekt, kterým byl výkon veřejné správy propůjčen za účelem plnění určitých úkolů označovaných jako úkoly veřejné.“⁵

„Ve formálním pojetí správy se klade důraz nikoli na činnost, ale na organizace, kterým je svěřena působnost řešit určité veřejné úkoly, pokud nejsou svěřeny zastupitelským sborům nebo soudům. Správa ve formálním pojetí je v zásadě soustavou jednotlivých správních úřadů nebo orgánů jako vykonavatelů veřejné správy ve smyslu materiálním, tj. jako určité činnosti.“⁶

2.1. Členění veřejné správy

„Veřejná správa je tvořena dvěma hlavními subsystemy – státní správou a veřejnou samosprávou. Veřejná samospráva může mít podobu zájmové a územní samosprávy. Územní samospráva zastupuje zájmy osob sídlících na určitém geograficky ohraničeném

¹ Zákon č. 150/2002 Sb., soudní řád správní

² Zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy

³ HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 3., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-459-6. str. 13

⁴ HENDRYCH, Dušan. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. 3. vydání, Praha, Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-458-1. str. 12

⁵ HENDRYCH, Dušan. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. 3. vydání, Praha, Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-458-1. str. 17

⁶ HENDRYCH, Dušan. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. 3. vydání, Praha, Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-458-1. str. 18

*území, vykonává správu samostatně, vlastním jménem a prostředky v rámci zákonem stanovenými předpisy. Veřejná správa je projevem demokracie a decentralizace.*⁷

Nezastupitelnou součástí veřejné správy je státní správa, která je uskutečňována přímo státem, nebo zprostředkovaně územní samosprávou a je odvozena od postavení a poslání státu a způsobu realizace státní moci. Je to druh společenského řízení, které je uskutečňováno státem.⁸

Samospráva je nezávislý projev výkonné moci ve státě, není podřízena státní správě a je vykonávána veřejnoprávními (samosprávnými) korporacemi⁹, které ji vykonávají svým jménem, na svou odpovědnost a svými prostředky.¹⁰

3. Personální management

3.1. Pojem management

Management je proces organizování, plánování, rozhodování, personálního zajištění, motivování, řízení a kontroly organizování činností, které jsou zaměřené na dosažení cílů organizace. Mezi obecné cíle managementu dále řadíme dosahování vysoké produktivity, úspěch na trhu, získávání nových zákazníků a udržení těch stávajících. Záruba a kolektiv uvádí, že management představuje soubor poznatků, které jsou uspořádané podle určitých hledisek, které jsou odpozorované z praxe. Tyto poznatky jsou použity jako návody nebo stanoveny jako principy. Management se opírá o poznatky, teorie a metody z různých vědních disciplín, jako je ekonomie, kybernetika, sociologie, matematika, psychologie atd., které jsou aplikovány a rozvíjeny na podmínky řízení organizace.¹¹

3.2. Pojem personální management (personální řízení)

Navzdory snaze o jednotné definování pojmu personálního managementu dochází v praxi k uplatňování hned několika jeho různých pojetí. Podle M. Armstronga se „*personální management zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem*“.¹² Jiná definice uvádí jako účel personálního managementu

⁷ PROVAZNÍKOVÁ, Romana a Olga SEDLÁČKOVÁ. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2789-9. str. 37

⁸ PRŮCHA, P., POMAHÁČ, R. *Lexikon, Správní právo*. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 2002. 686 s. ISBN 80-7208-314-7. str. 492 - 493

⁹ KADEČKA, S. *Právo obcí a krajů v České republice*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-794-4. str. 7

¹⁰ KOUDELKA, Z. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-665-5. str. 20

¹¹ ZÁRUBA, Petr. *Základy podnikového managementu*. 1. vyd. Praha: Aleko, 1991. ISBN 80-85341-06-9. str. 159

¹² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 26

poskytování efektivní pracovní síly organizaci a vedení této pracovní síly k tomu, aby se co největší mírou podílela na zvýšení produktivity organizace. Personální management by se měl dále zabývat způsobem, jakým zaměstnavatel získává, rozvíjí, využívá a udržuje správný počet a typ zaměstnanců.¹³

H.T. Graham a R. Bennet uvádějí, že „*Personální management je tou částí managementu, která se zabývá lidmi při práci a jejich vztahy v podniku. Cílem personálního managementu je dávat dohromady muže a ženy, z nichž je organizace složena, umožňovat jim, aby co nejvíce přispívali k úspěchům organizace, a současně brát ohled na blaho a prospěch jednotlivců i pracovních skupin.*“¹⁴

Personální management má dvě hlavní funkce:

1. Utváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání zaměstnanců (věcné, právní, organizační a metodické zabezpečení všech činností).
2. Vlastní vedení zaměstnanců (bezprostřední ovlivňování jejich vědomí a jednání).¹⁵

4. Personální oddělení

„*Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům.*“¹⁶

Do jeho kompetencí spadá také plnění různých úkolů směrem k vnějším institucím, mezi které patří například instituce trhu práce, místní, regionální či ústřední správy a jiné.¹⁷

Mezi další specifické úkoly patří formování, navrhování a prosazování personální strategie, udělování rad vedoucím pracovníkům a jejich usměrňování při plnění úkolů, vyjadřování se k záměrům firmy z hlediska jejich dopadu na lidské zdroje, zajišťování

¹³ WERTHER, WB. Jr., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X. str. 120-123

¹⁴ GRAHAM, HT., BENNETT, R. *Human Resources Management*. 7th edition. London: Pitman Publishing, 1992. ISBN 0 7121 0844. str. 157

¹⁵ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3. str. 315

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 32

¹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 32

existence a fungování personálních činností, které jsou nedílnou součástí plnění úkolů personální práce, atd.¹⁸

Personální oddělení odpovídá tedy za existenci a fungování personálních činností v organizaci. Tyto činnosti by měly sloužit potřebám řízení a měly by mít určitou jednotnou koncepci a metodiku. Personální útvar však neprovádí všechny práce, které souvisí s personálními činnostmi. V případě personálního informačního systému jsou jím zajišťovány v podstatě všechny příslušné úkony, ale v případě pracovních vztahů se stará pouze o dokumentační a organizační stránku věci.¹⁹

Na změnách postavení personálního oddělení v organizacích lze pozorovat vzrůstající význam řízení lidských zdrojů. Ve spoustě organizací už nemá postavení oddělení, stoupá počet organizací, kde vedoucí personálního oddělení má postavení náměstka ředitele. Výjimkou nejsou ani organizace, kde je personální oddělení útvarem se zvláštním statutem a funkce jeho ředitele je v zásadě druhou nejpodstatnější v celé organizaci.²⁰

„V moderně řízených organizacích je vedoucí pracovník personálního útvaru (nejvyšší představitel personální funkce) členem nejvyššího vedení organizace.“²¹

5. Činnosti personálního oddělení

Personální oddělení se zabývá řízením a rozvojem lidí v organizaci. Podílí se na vytváření a realizaci personálních strategií a politik a činností jako je vytváření a rozvoj organizace, řízení talentů, získávání a výběr zaměstnanců, odměňování, vzdělání zaměstnanců atd. Personalisté umožňují organizaci dosáhnout stanovených cílů a její efektivní a úspěšné fungování.²²

Personalisté se navíc podílejí na tvorbě příznivého prostředí pro zaměstnance, které přispívá ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, efektivitě jejich pracovních výkonů a jejich zájmu o práci samotnou.

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 32

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 33

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 34

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 34

²² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10.* vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 65

Existuje několik faktorů, které mají vliv na činnost personalistů v konkrétní organizaci. Jejich činnost se mění v závislosti na vnějších a vnitřních podmínkách. I přesto existuje jistá podobnost v práci personálních oddělení různých organizací. Úkolem personálních pracovníků je sledování a vyhodnocování situace v organizaci, z čehož následně vyvozují důsledky a vhodné postupy pro její zlepšení. K získání informací o stavu a rozvoji organizace mohou využít i komunikaci se zaměstnanci organizace, čímž získají potřebné informace o jejich názoru. Další důležitou funkcí personálního oddělení je vést zaměstnance tak, aby dosahovali co nejlepších výsledků a aktivně tak přispívali ke správnému chodu a produktivitě organizace.²³

Mezi hlavní činnosti personálního oddělení se řadí:

Personální plánování

Vytváření a analýza pracovních míst

Získávání zaměstnanců a jejich výběr

Přijímání zaměstnanců a jejich adaptace

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Motivace zaměstnanců

Řízení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců

Ukončení pracovního poměru²⁴

5.1 Personální plánování

Personální plánování je řízení toho nejcennějšího zdroje, který firmy mají – lidí.²⁵

Personální plánování předvídá vývoj, stanovuje cíle a uvádí v platnost opatření, které směřují k současnému a perspektivnímu plnění úkolů, čímž slouží k realizaci cílů. Usiluje tedy o to, aby organizace v současnosti i budoucnosti měla dostatek pracovní síly

²³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5. str. 96

²⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 20-22

²⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 27

v potřebném množství, s potřebným vzděláním, s optimální motivací k práci a flexibilitou.²⁶ Plánování lidských zdrojů je stejně důležité jako plánování zdrojů finančních, materiálních, technických, technologických, atd.²⁷

Plánování lidských zdrojů se dělí na tvrdé plánování lidských zdrojů, jehož cílem je to, aby byly v případě potřeby k dispozici správné počty správných lidí. Opakem je měkké plánování lidských zdrojů, které zajišťuje dostatek motivovaných zaměstnanců, kteří budou angažováni ve své práci.²⁸

Dvořáková uvádí, že v rámci personálního plánování je třeba zkoumat několik různých oblastí, jako je rozbor prostředí, který umožňuje personálnímu oddělení mít lepší přehled o příležitostech a rizicích a průzkum vnější situace i vnitřních podmínek organizace, dále předpověď poptávky po práci, předpověď nabídky lidských zdrojů, rozdíl mezi očekávanou poptávkou po práci a nabídkou pracovních sil a řešení v případě nadbytku i nedostatku pracovních sil.²⁹

5.1.1. Úloha personálního plánování

Je známá celá řada důvodů pro plánování lidských zdrojů. Tyto důvody lze shrnout do tří skupin:

1. Plánování z faktických důvodů, důvodů významných a praktických – snaha o co nejlepší využívání lidských zdrojů, o zvyšování jejich flexibility, rozvíjení jejich dovedností. Dále je cílem předcházet problémům a vyhýbat se špatným rozhodnutím.
2. Plánování z důvodu užitečnosti – snaha o pochopení současného dění a využití těchto informací pro lepší zvládnutí toho, co by se mohlo odehrát v budoucnosti.
3. Plánování z organizačních důvodů – snaha o propojení plánů lidských zdrojů s plány organizace, které si klade za cíl možnost ovlivňování a kontrolování výrobních jednotek. Dále je cílem koordinace a integrace rozhodování a akcí v organizaci.³⁰

²⁶KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 93

²⁷STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X. str. 34

²⁸ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 305-306

²⁹DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 120 - 122

³⁰ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 307

5.1.2. Fáze personálního plánování

První a základní etapou personálního plánování je sepsání plánovaných úkolů a jejich přiřazení k jednotlivým složkám organizace. Další fází je odhad celkového počtu zaměstnanců, kteří budou potřební ke splnění úkolů a jejich kvalifikace, po čemž následuje odhad již existujících vnitřních zdrojů, které jsou pro tyto úkoly k dispozici. Dochází k porovnání těchto dvou odhadů a výsledkem je odhad čisté potřeby lidských zdrojů. Poté personální útvar učiní sumarizaci podkladů a vypracuje plán personálních činností, jenž má za cíl zabezpečit to, aby nedošlo k nedostatku či nadbytku pracovních sil.³¹

5.2. Vytváření a analýza pracovních míst

„Vytváření a analýza pracovních míst je svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a v neposlední řadě o vykonávání mnoha dalších personálních činností i o úspěšnosti personální práce v organizaci vůbec.“³²

Vytváření pracovních míst je proces, v průběhu kterého se definují pracovní úkoly určené pro jedince (popřípadě skupiny jedinců). Tyto úkoly jsou seskupovány do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb a plnění cílů konkrétní organizace, ale i naplnění potřeb pracovníků, kteří jsou na tato pracovní místa zařazeni.³³

Vytváření pracovních míst obvykle má probíhá tak, že si firma nejdříve určí své výrobní cíle, které si rozdělí do konkrétních pracovních úkolů, jimiž určí rozsah. Dále prozkoumá, za jakých podmínek (organizačních a technických) je potřeba pracovní úkoly plnit – technické postupy, speciální stroje a nástroje či pracovní prostředí, na základě čehož stanoví postup, kterým se budou úkoly plnit. Firma dále určí požadavky a náročnost jednotlivých úkolů na schopnosti pracovníka a určí časovou náročnost úkolů. Na závěr tohoto procesu firma porovná náročnost úkolů (zda bude stačit jeden pracovník, nebo jich bude potřeba více) a přiřadí pracovní úkoly do povinností konkrétního zaměstnance, čímž vznikne nové pracovní místo.³⁴

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

³²KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 43

³³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 43

³⁴KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 43

Analýza pracovních míst má za úkol shromažďování, vyhodnocování a následné uspořádávání informací o jednotlivých oborech pracovní činnosti. Výsledek této analýzy je popis pracovní náplně konkrétního pracovního místa.³⁵

Pro každé pracovní místo musí být určeny příslušné pracovní úkoly a základní povinnosti zaměstnance, který je na místo zařazen. Popis vyjadřuje hlavní úkoly a cíle, které musí být na daném místě splněny a kterých má být dosaženo, určeny jsou také očekávané přínosy pro organizaci a způsobilosti, které zaměstnanec pracující na příslušném místě musí ovládat (např. znalost světového jazyka, práce s PC, apod.).³⁶

Tento proces (vytváření a následná analýza) je systematický, dochází k vytvoření pracovního místa, po určité době je provedena analýza, při které je vypracováván popis a konkrétní specifikace pracovního místa. Hlavní cíl je hledání možností, jak práci vykonávat efektivněji.³⁷

Zdroje informací pro analýzu pracovních míst

Nejčastější zdroj je pracovník zařazený na pracovní místo, který má obvykle nejpřesnější a nejkonkrétnější znalosti o vykonávané práci, ale jeho informace mohou být subjektivně zkresleny.

Jako další zdroj informací bývá často využíván i bezprostřední nadřízený, který má ale někdy jen povrchní informace a nezná detaily, což může být nevýhodou.

Dalším způsobem získávání informací je, že práci na místě pro účely analýzy vykonává specialista na analýzu pracovních míst. Podmínkou je jeho dostatečná kvalifikace. Lepší varianta je, když informace poskytuje nezávislý odborník na danou práci. Může jím být například pracovník, který vykonává stejnou práci v jiné organizaci.

Informace je dále možné získat i od spolupracovníků či podřízených, jedná se spíše o doplňkový zdroj, tito pracovníci nemohou znát všechny detailní informace.

Dalším zdrojem mohou být i další odborníci, především techničtí experti, kteří znají úkoly daného pracovního místa.

³⁵BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 86

³⁶BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 86

³⁷KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 43-44

Posledním zdrojem informací o pracovním místě, který připadá v úvahu, jsou existující písemné materiály – specifikace pracovních míst, původní popisy, pracovní deníky atd.³⁸

5.2.1. Pracovní místo versus pracovní role

V současnosti dochází k určitému nahrazování systému pracovních míst poněkud dynamičtějším systémem založeným na pracovních rolích. Vychází se z vysoce nejistého a proměnlivého pracovního prostředí, které vyžaduje flexibilitu a ochotu se přizpůsobovat změnám. Systém pracovních míst je považován za něco strnulého, překážkou je používání pracovních míst, která mají přesně určené úkoly a povinnosti. Tento systém je v rozporu s realitou života organizace, kde je od zaměstnanců vyžadován flexibilní přístup, využívání a rozvíjení jejich dovedností a rychlá reakce na nové požadavky, s nimiž se každý den setkávají. Pojem role vyjadřuje tuto realitu lépe než pojem pracovní místo.³⁹

„Pracovní místa se týkají pracovních úkolů a povinností, kdežto pracovní role se týkají lidí.“⁴⁰

Pracovní role se nezaměřuje na úkoly samotné, definuje požadavky spíše pro způsob, jak by měla být práce vykonávána.⁴¹

5.3. Získávání zaměstnanců a jejich výběr

5.3.1. Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je nejdůležitější fází utváření pracovní síly organizace. Tato činnost si klade za cíl zajistit přilákání dostatečného množství uchazečů, kteří odpovídají požadavkům organizace, a to s přiměřenými náklady a včas. Získávání nových zaměstnanců tedy spočívá ve vyhledávání a vybírání vhodných pracovních zdrojů, dalším cílem je informovat o volných pracovních pozicích v organizaci, jejich nabízení, v jednání s uchazeči, v získávání užitečných informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. V získávání zaměstnanců také zahrnuje

³⁸KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 75-76

³⁹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 45

⁴⁰ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. str. 192

⁴¹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 45

snahu o hospodaření s pracovní silou, úsilí o zvyšování produktivity práce a naplňování cílů organizace.⁴²

V tomto procesu proti sobě stojí dvě strany – organizace, která potřebuje nové pracovní síly, a potencionální uchazeči o jimi nabízená pracovní místa. Mezi těmito uchazeči mohou být i lidé, kteří již pro organizaci pracují a mají zájem o změnu pracovní pozice.

Je třeba si uvědomit, že zájem o nabízená pracovní místa může ovlivnit sama nabídka, vnitřní podmínky organizace (povaha práce, požadavky na zaměstnance, rozsah odpovědnosti, odměna, pracovní prostředí atd.), ale i vnější podmínky, které organizace nemůže ovlivnit (demografické podmínky, ekonomické podmínky, charakter osídlení v okolí organizace, atd.)

5.3.2. Zdroje zaměstnanců

Zdroje zaměstnanců se dělí do dvou skupin. Vnitřní zdroje – pokud jde o vlastní personální zdroje uvnitř firmy nebo o zdroje z trhu práce a zaměstnanosti – vnější zdroje.⁴³

Vnitřní zdroje – s nabídkou nové pracovní pozice jsou v organizaci osloveni ti zaměstnanci, kteří jsou připraveni a ochotni vykonávat náročnější práci nebo ti zaměstnanci, kteří sami projevíli zájem o změnu stávající pracovní pozice a o to přejít na jinou nebo nově zřízenou pracovní pozici v jiné části firmy. Výhoda vnitřních zdrojů je, že zaměstnanec zná firmu a firma zná zaměstnance, tudíž odpadá etapa adaptace a snižují se vynaložené náklady a čas.⁴⁴

Vnější zdroje – firma hledá nové uchazeče o nabízená pracovní místa ve spolupráci s úřady práce, prostřednictvím inzerce v místních, regionálních, celostátních médiích, v časopisech, odborných periodikách apod., dále se nabízí možnost spolupráce s vysokými školami a dalšími vzdělávacími zařízeními, organizace také může dostat doporučení od svých stávajících zaměstnanců atd.⁴⁵

Metody používané k získávání zaměstnanců jsou např. vývěsky, letáky na veřejných místech, nebo přímo vkládané do poštovních schránek, inzerování volného místa

⁴² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 126

⁴³ BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 103

⁴⁴ BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 103

⁴⁵ BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 103

ve sdělovacích prostředcích a médiích, zveřejnění nabídky na sociálních sítích atd. Dále se nabízí možnost spolupracovat se školami, s úřady práce nebo odbory a využívání jejich informačních systémů.⁴⁶

5.3.3. Výběr zaměstnanců

Hlavním cílem výběru vhodných kandidátů na volné a nabízené pracovní místo je najít takového potenciálního zaměstnance, který bude pravděpodobně nejlépe splňovat požadavky a nároky tohoto místa. Ti, kteří budou produktivní a budou svědomitě a včas plnit všechny zadané úkoly, budou přispívat k vytváření týmové a organizační kultury a budou mít potenciál k osobnímu rozvoji a budou ochotni se přizpůsobit možným změnám na pracovním místě, v pracovním kolektivu nebo ve firmě.⁴⁷

Výběr zaměstnanců je tedy proces, během kterého dochází ke shromažďování informací o uchazeči a jejich vyhodnocování.⁴⁸ Úkol personalistů je poté správně zhodnotit všechny dostupné informace a data a vyhnout se těm uchazečům, kteří nejsou dostatečně flexibilní, nemají zájem spolupracovat a přizpůsobit se a být k organizaci loajální a aktivně přispívat k plnění jejích cílů.⁴⁹

Při výběru zaměstnanců je tedy posuzována způsobilost uchazeče vykonávat úkoly spojené s obsazovaným pracovním místem. Je tedy žádoucí specifikovat kritéria, která budou při tomto posuzování využívána a vybrat metody, které co nejobektivněji prokážou, zda a do jaké míry uchazeč vyhovuje.⁵⁰

Výběru předchází předvýběr uchazečů, který je vykonáván na základě dokumentů, které zájemce o nabízené pracovní místo předloží svému potenciálnímu zaměstnavateli. Do užšího výběru postupují ti, kteří prokážou dostatečné znalosti, schopnosti a zkušenosti pro vykonávání úkolů, které souvisí s konkrétním pracovním místem. Tito uchazeči jsou poté pozváni do druhého kola – na pracovní pohovor.⁵¹

⁴⁶KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 135-142

⁴⁷KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 166

⁴⁸DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 150

⁴⁹BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1. str. 30

⁵⁰KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 166

⁵¹DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. str. 138

Tyto informace může personalista najít v životopisu, který uchazeč připojí k žádosti o zaměstnání. Životopis obsahuje celou řadu podstatných informací o uchazeči. Popisuje jeho osobní ale i profesionální život. Jsou v něm záznamy o vzdělání, předchozích zaměstnáních, zkušenostech či dovednostech. Zaměstnavatel dále požaduje předložení diplomu či vysvědčení z nejvyššího dosaženého vzdělání, osvědčení o zdravotní způsobilosti, pracovní posudky atd.⁵²

Samotné výběrové řízení je upraveno v zákoně č. 312/2002 Sb., zákon o úřednicích územních samosprávných celků.⁵³ Výběrové řízení a uzavření pracovní smlouvy se zájemcem o nabízené pracovní místo předchází veřejná výzva. Tato výzva musí obsahovat náležitosti stanovené zákonem, a to název územního samosprávného celku, druh práce a místo jejího výkonu, předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka, seznam dokladů, které má zájemce připojit k přihlášce, lhůtu pro podání přihlášky a také místo a způsob jejího podání. Zákon stanovuje také obsah přihlášky – jméno, příjmení, datum a místo narození, státní příslušnost, místo trvalého pobytu, číslo občanského průkazu, datum a podpis zájemce. Nejméně 15 dnů přede dnem určeným pro podání přihlášek je veřejná výzva vyvěšena na úřední desce úřadu.⁵⁴

Tentýž zákon v § 7 pojednává o samotném výběrovém řízení. Stanovuje, že výběrové řízení je podmínkou pro jmenování vedoucího úřadu nebo vedoucího úředníka do funkce. Dále je podmínkou pro vznik pracovního poměru na dobu neurčitou úředníka krajského úřadu, Magistrátu hlavního města Prahy, obecního úřadu obce s rozšířenou působností, pověřeného obecního úřadu nebo úřadu městského obvodu nebo městské části. Vyhlášení výběrového řízení je provedeno vedoucím úřadu oznámením na úřední desce. Zájemce o volné pracovní místo podá písemnou přihlášku, která musí obsahovat zákonem stanovené náležitosti. Tříčlenná výběrová komise poté posuzuje uchazeče a to, zda jím předložená přihláška byla úplná, jestli předložil všechny potřebné doklady a zda splňuje předpoklady stanovené zákonem. Komise svůj posudek zanese do zprávy, která mimo jiné obsahuje seznam a pořadí uchazečů, kteří splnili předepsané podmínky.⁵⁵

Rozhovor je rozhodující součástí výběrového řízení. Informativní rozhovor vede pracovník personálního útvaru, který si klade za cíl zjistit důvody zájmu o nabízené místo,

⁵² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 151-152

⁵³ Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednicích územních samosprávných celků, § 7 - 9

⁵⁴ Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednicích územních samosprávných celků, § 6

⁵⁵ Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednicích územních samosprávných celků, § 7 - 9

zjistit základní informace o uchazeči, požádat uchazeče o vyplnění firemního dotazníku, personalista může také požádat o kontakt na osoby, které mohou poskytnout reference atd. Uchazeči jsou během rozhovoru předány propagační materiály, informace o pracovišti, popisu práce a podmínkách jejího vykonávání, platových podmínkách (orientačně) či o možnostech dalšího kariérního růstu atd. Poté jsou vybráni ti, se kterými je vedeno další výběrové řízení.⁵⁶

Přijímací rozhovor vyžaduje důkladnou přípravu obou stran – zaměstnance i zaměstnavatele. Zaměstnavatel si shromáždí všechna fakta o uchazeči, připraví si otázky, kterými doplní chybějící údaje a informace, což pomůže k dotvoření obrazu o uchazeči. K těmto připraveným otázkám budou během rozhovoru připojeny další, které se budou odvíjet od průběhu rozhovoru. Zaměstnanec by měl sám umět mluvit o svých předchozích činnostech, měl by je zhodnotit a doplňovat informace o sobě.⁵⁷

Získané informace jsou zpracovány a je pořízen záznam o tom, jaký je zájem uchazeče o místo, zda se uchazeč přizpůsobí pracovnímu prostředí a podmínkám, jak se vyrovná s nároky na něj kladenými atd.⁵⁸

5.3.4. Metody výběru

Vhodného uchazeče je možné vybrat např. na základě dotazníku, životopisu, motivačního dopisu, informační schůzky či výběrového rozhovoru. Další možností jsou metody, které jsou založené na elektronické komunikaci či testování uchazečových schopností a vlastností.

Mezi techniky vhodné pro výběr se řadí např. psychotesty, obsahová analýza, rozhovory, psychotesty, pozorování atd.

Kritéria rozhodující o přijetí nového zaměstnance mohou být např. vzdělání, kvalifikace zájemce, předchozí pracovní zkušenosti, doporučení od předchozích zaměstnavatelů, komunikační schopnosti prokázané při pohovoru atd.⁵⁹

⁵⁶BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 109

⁵⁷BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 109-110

⁵⁸BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 110

⁵⁹BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 108

5.4. Přijímání zaměstnanců a jejich adaptace

Přijímání pracovníků se skládá z celé řady procedur. Tyto procedury přicházejí na řadu ve chvíli, kdy uchazeč obdrží informaci o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci a končí v den, kdy zaměstnanec nastoupí do organizace.⁶⁰

Proces přijímání se dělí na dva druhy v závislosti na tom, zda je přijímán nový zaměstnanec nebo zda dosavadní zaměstnanec organizace přechází na nové místo. Přijetí nového zaměstnance obnáší procesy, které se týkají příchodu nového zaměstnance do organizace a první fáze pracovního poměru. Přejedání dosavadního zaměstnance obnáší kromě již zmíněných procedur také procedury spojené s přechodem na nové místo.⁶¹

Pracovní poměr je založen pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnancem,⁶² jejíž vypracování a pozdější podepsání je nejdůležitější formální náležitostí při přijímání nových zaměstnanců. Pracovník, jehož se smlouva týká, by měl již během jejího vypracování mít možnost, aby se seznámil s jejím obsahem. Smlouva totiž nemůže být jen jednostrannou záležitostí.⁶³ Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a musí obsahovat druh práce, místo jejího výkonu, den, kdy má zaměstnanec do práce nastoupit, a jiné.⁶⁴

Další možností vzniku pracovního poměru je jmenování, které je omezeno pouze na vedoucí pracovníky organizačních složek státu, na vedoucí jejich organizačních útvarů, ředitelů organizačních útvarů státních podniků nebo státních fondů nebo vedoucích příspěvkových organizací.⁶⁵

Den, který je uveden jako den jmenování zaměstnance na pracovní pozici, je zároveň dnem vzniku pracovního poměru. Jedná se o jednostranné právní jednání, se kterým je nutný souhlas zaměstnance.⁶⁶

Pracovník personálního útvaru ústně sdělí novému zaměstnanci nebo zaměstnanci, jehož pozice v organizaci se zásadně změnila, práva a povinnosti, které jsou spojené

⁶⁰KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 189

⁶¹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 189

⁶² Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 33 odst. 1

⁶³KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 189

⁶⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 34

⁶⁵ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 33 odst. 3

⁶⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §

s pracovním poměrem v organizaci, a s těmi, které vychází z povahy práce na příslušném pracovním místě. Tento krok by měl být spolu s lékařskou prohlídkou učiněn před podpisem pracovní smlouvy.⁶⁷

5.4.1. Adaptace zaměstnanců

Orientace zaměstnanců je program aktivit adaptačního a vzdělávacího rázu, jejichž cíl je usnadnění a urychlení adaptačního procesu nových zaměstnanců nebo zaměstnanců, kteří v rámci organizace přecházejí na jiné místo. Úkol je seznámení zaměstnanců s jejich novými pracovními úkoly, podmínkami a pracovním a sociálním prostředím. Dalším úkolem je předat jim potřebné znalosti a dovednosti tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Dále by mělo dojít ke zkrácení období, po které tento pracovník nepodává plný výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.⁶⁸

Adaptace probíhá po formální a neformální linii. V prvním případě se jedná o plánovitý proces, na kterém se podílí personální oddělení a bezprostřední nadřízený. V případě neformální linie se jedná o spontánní proces, se kterým novému zaměstnanci pomáhají jeho spolupracovníci. Spontánní proces mnohdy mívá větší význam a efektivitu.

Lze využít také mentoring – přiřadit novému zaměstnanci mentora, jímž bývá nejzkušenější zaměstnanec, který bude po dobu adaptačního procesu poskytovat rady a podporu a pomáhat novému zaměstnanci zapadnout do sociálního prostředí a kolektivu ostatních zaměstnanců.

Se složitostí a povahou pracovní činnosti souvisí doba adaptace, což způsobuje, že je tato délka u různých pracovních míst jinak dlouhá. Pro většinu organizací ale platí, že je adaptační doba stejně dlouhá jako zkušební doba zaměstnance.

Adaptační proces neznamená pouze seznámení se s chodem organizace, s organizačními složkami nebo seznámení se spolupracovníky. Je jím míněna také kontrola průběhu a výsledků adaptace. Pracovník personálního oddělení se osobně schází s novým zaměstnancem nebo od něj prostřednictvím formuláře získá informace o tom, s čím má nový

⁶⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 190

⁶⁸KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 192

zaměstnanec potíže. Nejvíce účelným způsobem je rozhovor nadřízeného zaměstnance s novým zaměstnancem.⁶⁹

Adaptační proces končí úplným osamostatněním zaměstnance, který by měl být ve všech pracovních činnostech stejně výkonný jako ostatní zaměstnanci a měl by být plnohodnotnou součástí pracovního kolektivu.

5.5. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců představuje proces získávání nových znalostí a rozvíjení znalostí, schopností, dovedností a postojů zaměstnanců. Společně s osobním rozvojem by vzdělávání zaměstnanců mělo být součástí personální politiky.⁷⁰ Vzhledem k neustálým změnám v požadavcích na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti je člověk nucen své znalosti a dovednosti neustále rozvíjet a prohlubovat. Získávání zkušeností a vzdělávání se stává celoživotním procesem, ve kterém organizace s jejími organizovanými vzdělávacími aktivitami hraje stále větší roli.⁷¹

Metody řízení práce v organizacích a její současný charakter vyžadují zaměstnance, kteří jsou odborně způsobilí, ale i schopní si osvojovat nové znalosti a dovednosti. Zaměstnanec by měl také mít vhodné rysy osobnosti, se žádoucím chováním. Tyto požadavky jsou příčinou toho, že již nestačí běžné způsoby vzdělávání zaměstnanců, ale je nutné zařadit i rozvojové aktivity, které jsou zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo.⁷²

5.5.1. Metody vzdělávání

Metody vzdělávání lze zařadit do dvou velkých skupin – metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

⁶⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. str. 163

⁷⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. str. 169

⁷¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 252

⁷² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 252

Mezi metody používané na pracovišti řadíme:

Instruktaž při výkonu práce - nejjednodušší a obvykle jednorázový způsob zácvičení nového nebo méně zkušeného zaměstnance, kdy zkušený zaměstnanec předvede pracovní postup a vzdělávaný zaměstnanec si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí.

Coaching – dlouhodobější instruování, vysvětlování a periodická kontrola výkonu zaměstnance nadřizovaným.

Mentoring – obdoba coachingu, ale vzdělávaný si v tomto případě sám volí mentora (rádce, osobní vzor). Ten – v případě, že je ochoten funkci mentora zastávat – mu radí a usměňuje jej.

Counselling – jedna z nejnovějších metod. Princip této metody je vzájemné konzultování a ovlivňování. Mezi vzdělávaným a vzdělavatelem tak vzniká zpětná vazba.

Asistování - tradiční metoda vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávaný zaměstnanec je přidělený jako pomocník zkušenějšímu zaměstnanci, od kterého se učí pracovními postupy. Postupně se podílí na vykonávání úkolu stále větší mírou, až je schopen práci vykonávat samostatně.

Pověření úkolem – pověření úkolem je závěrečnou fází asistování. Vzdělávaný zaměstnanec je pověřený splněním úkolu, má k tomu potřebné podmínky i pravomoci. Jeho práce je sledována. Pracovník si tedy sám zkouší své schopnosti a dovednosti a je více motivován k jejich rozvoji.

Rotace práce – zaměstnanec je na určité období pověřován pracovními úkoly na různých pracovních místech nebo pracovištích organizace.

Pracovní porady – porady také patří mezi metody vhodné pro formování pracovních schopností zaměstnanců. V jejich průběhu se zaměstnanci seznamují s problémy a fakty týkajícími se jejich pracoviště i celé organizace.⁷³

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

Přednáška – zprostředkování teoretických znalostí či faktických informací, jejíž výhodou je především rychlost přenosu informací. Přednáška může být spojena také s diskuzí – seminář.

⁷³KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 265-269

Demonstrování (praktické, názorné vyučování) – zprostředkování znalostí a dovedností názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů apod.

Případová studie – velmi oblíbená metoda vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání jsou rozděleni do skupin, dostanou zadaný smyšlený organizační problém a jejich úkolem je navrhnout řešení tohoto problému.

Workshop – varianta případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

Brainstorming – rovněž varianta případových studií. Každý ze skupiny účastníků vzdělávání je vyzván, aby navrhl způsob řešení smyšleného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuze, při níž se hledá optimální návrh.

Simulace – účastníci vzdělávání dostanou podrobný scénář a jsou požádáni o učinění řady rozhodnutí. Přechází se od jednodušších problémů ke složitějším.

Hraní rolí – během této metody na sebe účastníci berou určitou roli, v níž poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Cíl je naučit zaměstnance ovládat emoce a samostatně myslet.

Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) – používání této metody soustavně stoupá nejen proto, že snižuje náklady firmy na vzdělávání zaměstnanců, ale i kvůli úspoře času. Metoda je použitelná jak ke kolektivnímu tak k individuálnímu vzdělávání, tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám vzdělávaného, což je výhoda.⁷⁴

5.5.2. Vzdělávání úředníků územně samosprávných celků

Vzdělávání zaměstnanců územně samosprávných celků se řídí zákonem č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků. Tento zákon dělí vzdělávání úředníků do třech základních kategorií: vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání a zvláštní odbornou způsobilost.⁷⁵

⁷⁴KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 267-273

⁷⁵ Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků, §1, §18

Vstupní vzdělávání

Každý úředník je povinen ukončit toto vzdělávání nejpozději do 3 měsíců ode dne, kdy vznikl pracovní poměr. Po jeho absolvování dostane osvědčení, které je vystavené vzdělávací institucí.⁷⁶

Jde především o znalosti práv, povinností a etiky úředníka. Dále je požadována znalost základů veřejné správy, obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku. Spadají sem také základy veřejného práva, veřejných financí a evropského správního práva. Nedílnou součástí jsou základní dovednosti, které jsou potřebné pro výkon správních činností, znalosti užívání různých informačních technologií a také základní komunikační a organizační schopnosti, které se vztahují k jeho pracovnímu zařazení.⁷⁷

Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání funguje na principu prohlubování, aktualizace a specializace vzdělávání úředníků. Vzdělávání je zaměřeno na výkon správních činností v územním samosprávném celku. Součástí tohoto vzdělávání je také prohlubování jazykových znalostí. Toto vzdělávání probíhá formou kurzů. Vedoucí úřadu rozhoduje o účasti úředníka na konkrétním kurzu na základě toho, jaké jsou potřeby územního samosprávného celku. Je přihlíženo také k plánu na rozvoj a vzdělávání úředníka. Úředník je povinen se kurzu zúčastnit, pokud tak vedoucí rozhodne. Svou účast na kurzu poté prokazuje osvědčením, které mu vydala sama vzdělávací instituce, která kurz pořádala.⁷⁸

Zvláštní odborná způsobilost

Územní samosprávný celek zajišťuje prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost, správní činnosti, jež jsou stanoveny prováděcím právním předpisem. Tato způsobilost úředníků se ověřuje zkouškou a následně se prokazuje osvědčením. Jedná se o souhrn znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro výkon činností, jež jsou stanoveny prováděcím právním předpisem. Zvláštní odborná způsobilost má dvě části – obecnou a zvláštní. V obecné části této způsobilosti je obsažena znalost základů veřejné správy, důraz je kladen na obecné principy organizace a činnosti veřejné správy. Nutná je znalost zákona o krajích, zákona o obcích, zákona o hlavním městě Praze, zákona o správním řízení.

⁷⁶Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků, § 19

⁷⁷ Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků, § 19

⁷⁸ Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků, § 20

Nutností je schopnost tyto znalosti aplikovat a využívat v praxi. Zvláštní část zahrnuje znalosti, které jsou nezbytně nutné k výkonu správních činností, jež jsou stanoveny prováděcím právním předpisem. Jde především o znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů, která se vztahuje k těmto činnostem. Úředník musí být schopný tyto znalosti aplikovat. Zkouška se skládá z písemné a ústní části a je skládána před zkušební komisí.⁷⁹

5.5.3. Vzdělávání zaměstnanců podle zákona 234/2014 Sb., o státní službě

Vzdělávání státních zaměstnanců zákonodárce rozděluje na prohlubování vzdělání, služební volno k individuálním účelům a zvyšování vzdělávání.⁸⁰

Do prohlubování vzdělávání se řadí vstupní a průběžné vzdělávání zaměstnanců, vzdělávání představených a získávání jazykových znalostí. Prohlubování vzdělání je zaměřeno na odborný růst státního zaměstnance. Jeho rozsah je určován služebním orgánem, který přitom vychází z návrhu jeho představeného a výsledků služebního hodnocení. Prohlubování vzdělávání je považováno za výkon služby a náleží za něj plat.⁸¹

V průběhu kalendářního roku přísluší státnímu zaměstnanci 6 dnů placeného volna k individuálním studijním účelům. Studijní volno nařizuje služební orgán a stanovuje i konkrétní studijní cíl. Není však nijak určeno, zda a jak služební orgán ověří dosažení stanoveného vzdělání.⁸²

Zvýšení vzdělávání je právem, nikoliv povinností státního úředníka, služební orgán jej tedy nenařizuje, ale povoluje. Zvyšováním vzdělání je studium na vysoké či vyšší odborné škole nebo vyslání na studijní pobyt. Co se týče rozsahu úlev, odkazuje zákon o státní službě na § 232 odst. 1 zákoníku práce, ale nepřipouští jeho větší než zákonný rozsah. Výslovně pak konstatuje, že náhrada platu nepřisluší zaměstnanci za volno k účasti na přijímací zkoušce, opravné zkoušce nebo promoci. Zaměstnanec, kterému bylo povoleno zvyšování kvalifikace hrazené služebním úřadem, má povinnost setrvat ve služebním poměru v délce trvání studia. Nesplnění této povinnosti spojuje zaměstnance s povinností uhradit vynaložené náklady. Služební úřad zastává kontrolní funkci – kontroluje průběh zvyšování kvalifikace a výsledky

⁷⁹ Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednicích územních samosprávných celků, § 21, § 23, § 24

⁸⁰ BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 567

⁸¹ Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě, § 107

⁸² Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě, § 108

zaměstnance. Zákon stanovuje případy, kdy může služební úřad poskytování úlev dokonce zastavit.⁸³

5.6. Motivace zaměstnanců

Pod pojmem motivace se skrývá působení vnitřní hybné síly (motiv) v psychice člověka na jeho chování. Příčinou lidského chování je právě ona vnitřní síla – motiv neboli pohnutka. Pro dobré fungování organizace je důležité vytvářet motivy, které budou mít na zaměstnance pozitivní vliv.⁸⁴

To, co vystihuje postoj zaměstnance k práci, je právě pracovní motivace. Existuje celá řada motivů, které mohou změnit postoj zaměstnance, pozitivně ovlivnit kvalitu jím prováděné práce a zvýšit jeho výkon. Mezi tyto pozitivně vnímané motivy se řadí například nabídka osobního rozvoje nebo vzdělání, orální pochvala zaměstnance, uznání, ale i finanční odměna za vykonanou práci a celá řada benefitů. Motivace zaměstnanců má vliv na výkonnost podniku.⁸⁵

Mezi faktory, které ovlivňují pracovní motivaci, patří především atraktivní pracovní náplň, podílení zaměstnanců na plnění cílů firmy, dostatečná komunikace manažera se zaměstnanci, informovanost zaměstnanců o dění v organizaci, možnost rozvoje (osobního, profesního a kariérního) atd.⁸⁶

Vedoucí zaměstnanci mohou své podřízené motivovat také vytvořením pracovního prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby. Tyto potřeby jsou různé, většinou se jedná o bezpečnost, stálé pracovní místo, zajímavou práci, perspektivní firmu, přátelský kolektiv, dobré vztahy s nadřízeným, možnost kariérního růstu a uznání.

5.7. Řízení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců

V současném pojetí managementu je řízení a hodnocení pracovního výkonu vnímáno a využíváno jako proces vedoucí ke zvýšení výkonnosti organizace a jejich zaměstnanců.⁸⁷

Pracovní pojem úzce souvisí kupříkladu s množstvím a kvalitou odvedené práce, ale také s ochotou zaměstnanců, s jejich přístupem k práci a s chováním v pracovním

⁸³Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě, § 109 a násl.

⁸⁴GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0. str. 68

⁸⁵GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-064-0. str. 69

⁸⁶TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6

⁸⁷STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x. str. 93 - 94

kolektivu. Předpoklad pro efektivní řízení pracovního výkonu je schopnost motivovat zaměstnance.⁸⁸

Řízení pracovního výkonu se zakládá na propojení základních cílů firmy s cíli jednotlivých zaměstnanců a ze spojení cílů a pracovních výsledků zaměstnanců s jejich hodnocením, odměňováním a dalším rozvojem.⁸⁹

5.7.1. Proces řízení pracovního výkonu

Klíčovými činnostmi jsou:

- Definování pracovní pozice v rámci níž se ujasní hlavní oblasti očekávaných výsledků a požadavky na schopnosti a zkušenosti.
- Dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu, obsahuje cíle, kterých má jednotlivý zaměstnanec nebo kolektiv zaměstnanců dosáhnout, obsahuje kritéria, podle kterých bude jejich výkon měřen a jaké také schopnosti, které jsou potřebné k úspěšnému dosažení požadovaných výsledků a cílů. Tuto dohodu lze chápat jako fázi plánování výkonu.
- Plán osobního rozvoje, obsahující kroky, které chtějí zaměstnanci učinit pro svůj profesní rozvoj, pro rozšíření svých dovedností, znalostí. Kroky, které mají vést ke zvýšení úrovně schopností a vést ke zlepšení pracovního výkonu. Tato fáze je fází rozvoje výkonnosti pracovníka.
- Řízení pracovního výkonu v průběhu roku, je fází, během níž lidé podnikají kroky, které vedou k realizaci dohody o pracovním výkonu a plánování jejich osobního a profesního rozvoje. To vše probíhá při vykonávání každodenní práce a v průběhu plánovaných vzdělávacích aktivit. Obsahem řízení pracovního výkonu je neustálý proces zabezpečování zpětné vazby na výkon, sledování pokroku, obnovu cílů a řešení možných problémů.
- Přezkoumání výkonu je fází, kdy dochází k posuzování výkonu za určité období, dále dochází ke kontrole dosažených výsledků, pokroků a problémů. Přezkoumání

⁸⁸STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x. str. 93 - 94

⁸⁹STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x. str. 93 - 94

vede ke sjednání dohody o výkonu a plánu osobního rozvoje. Může také vést k hodnocení výkonu.⁹⁰

5.7.2. Hodnocení zaměstnanců

Další velmi důležitá personální činnost je hodnocení pracovníků, které se zabývá zjišťováním hned několika informací, např. jak zaměstnanec plní požadavky na něj i na jeho pracovní místo, jak vykonává svou práci, jak se chová ke svým kolegům, klientům či zákazníkům. Výsledek tohoto zjištění je poté sdělen jednotlivým zaměstnancům, dochází ke konzultování informací a hledání cesty ke zlepšení jimi podávaného pracovního výkonu.⁹¹

„Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování zaměstnanců.“⁹²

Nejedná se pouze o hodnocení výsledků práce, ale i o hodnocení sociálního a pracovního chování zaměstnance, jeho charakterových vlastností, které mají vliv na vykonávanou práci a mají vztah k podmínkám, ve kterých je práce vykonávána.⁹³

Lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

1. Neformální hodnocení – nadřízený průběžně hodnotí zaměstnance. Toto hodnocení je součástí každodenní rutiny mezi nadřízeným a jeho podřízeným. Neformální hodnocení obvykle nebývá zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou personálních rozhodnutí.
2. Formální hodnocení – toto hodnocení je racionálnější a standardizované a periodické, mezi jeho rysy patří plánovitost a systematickosti. Hodnocení se zařazuje do osobních spisů zaměstnanců v podobě dokumentů, které jsou z něj pořizovány. V případě okamžité potřeby zpracování pracovního posudku, např. při ukončení pracovního poměru, přichází na řadu tzv. příležitostné hodnocení, dochází k němu ale jen tehdy,

⁹⁰ ARMSTRONG, Michael.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2. str. 433

⁹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 208

⁹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 207

⁹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 208

nejsou-li k dispozici aktuální výsledky formálního hodnocení, nebo došlo-li od posledního hodnocení zaměstnance k výrazným změnám.⁹⁴

Personální rozhodnutí by měla být založena na formálním způsobu hodnocení. A to zejména proto, že neformální hodnocení nezaručuje jednotný přístup k zaměstnancům, použití stejných metod nebo kritérií hodnocení a může být ovlivněno pocitem hodnotícího nebo jeho náladou.⁹⁵

5.7.3. Proces hodnocení zaměstnanců

Proces hodnocení zaměstnanců má několik fází, které lze rozdělit do tří časových období:

a) Přípravné období

V této fázi dochází k určení předmětů hodnocení, jsou stanoveny zásady a pravidla hodnocení a vytvořeny formuláře, které jsou k hodnocení využívány. Dochází k analýze pracovních míst a k případné obnově a aktualizaci jejich popisu, na jehož základě si lze vytvořit představu o typech pracovního výkonu, kategoriích zaměstnanců a pracovních míst, jež se bude hodnocení týkat, o požadavcích na zaměstnance a možnostech zlepšení jejich výkonu. Další fází je formulování kritérií pracovního výkonu a jeho hodnocení. Jsou vybírána kritéria a stanovovány normy pracovního výkonu. Volí se také metody hodnocení a klasifikace pro různé úrovně pracovního výkonu. V poslední řadě dochází k informování zaměstnanců o zamýšleném hodnocení a jeho účelu. Zaměstnanci jsou seznámeni s kritérii hodnocení a normami pracovního výkonu, ale i o tom, jaký výkon se od nich očekává.

b) Období získávání informací a podkladů

V tomto období dochází ke zjišťování informací různými metodami, např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce, tato fáze je pro hodnocení zaměstnanců velmi důležitá. Dále se pořizuje dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je skutečně podstatná, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit za účelem získání informací. Pořízený písemný záznam může předejít pozdějším sporům a je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Tato dokumentace by měla být pořizována a ukládána jednotným způsobem.

⁹⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 208

⁹⁵ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. str. 124 - 125

c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

První fází období je vyhodnocování pracovních výsledků zaměstnanců, jejich chování, dovedností a dalších vlastností. Toto vyhodnocování se provádí podle standardního postupu – porovnávají se skutečné výsledky práce s očekávanými výsledky práce, chování zaměstnanců je srovnáváno se standardními požadavky na chování atd. Výstup této fáze musí být zaznamenán písemně.⁹⁶

Poté následuje rozhovor s hodnoceným zaměstnancem, kdy jsou mu sděleny výsledky hodnocení, rozhodnutí z něj vyplývající a řešení možných problémů, které souvisí s výkonem práce. Tato fáze je stěžejní částí celého hodnocení, to na ní záleží, zda bude zaměstnanec motivovat ke zlepšení jeho výkonu či nikoliv.⁹⁷

Na závěr procesu hodnocení dochází k pozorování pracovního výkonu zaměstnance, je mu poskytována pomoc při zlepšování jeho výkonu a je zkoumána efektivnost jeho hodnocení.⁹⁸

5.7.4. Metody hodnocení zaměstnanců

Používané techniky hodnocení zaměstnanců se dělí do těchto hlavních skupin:

- Hodnocení podle dohodnutých cílů je základní hodnotící metodou, která je používána především u vedoucích a specializovaných pracovních míst, míst v oblasti finančního i personálního řízení apod. Prostřednictvím této metody dochází především k hodnocení výsledků práce, a proto se používá tam, kde je možné výsledky práce objektivně změřit.
- Osobní cíle zaměstnance vycházející z výkonových cílů organizačního útvaru, jehož je členem, ale i z jeho osobních schopností. Tyto cíle jsou odvozeny od ročního či víceletého plánu organizace. Do stanovených cílů je možné zapojit pracovníky, čímž dochází ke zvýšení jejich motivace.
- Hodnocení na základě plnění norem a standardů, při kterém dochází k porovnávání výkonu pracovníka a výkonových norem, které lze chápat jako cíle, které udávají

⁹⁶KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 215 - 216

⁹⁷KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 215 - 216

⁹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 215 - 216

požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výsledků. Tyto normy udávají objektivní měřítka pro posuzování výkonu zaměstnanců na konkrétních pracovních pozicích.

- Hodnocení pomocí hodnotících stupnic, které hodnotí především pracovní chování a schopnosti konkrétních zaměstnanců. Toto hodnocení je náročné na přípravu, umožňuje však objektivní srovnatelnost kvalitativních projevů různých pracovníků.
- Assessment (development) centre je způsob hodnocení, kdy posuzovaný zaměstnanec či celý tým zaměstnanců řeší fiktivní pracovní úkoly, nebo se zabývají řešením případových studií. Součástí tohoto hodnocení mohou být i vědomostní testy, nebo testy, které zkoumají zaměstnancovi dovednosti a zkušenosti.⁹⁹

5.8. Odměňování zaměstnanců

V současném řízení lidských zdrojů není pojmem odměňování zaměstnanců míněna pouze mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které jsou poskytovány organizací zaměstnanci jako kompenzace za vykonávanou práci. Odměňování zahrnuje také povýšení, pochvalu a uznání od nadřízeného nebo vedení firmy a nepeněžní zaměstnanecké výhody, které organizace zaměstnanci poskytuje. Mezi odměny se stále častěji řadí i vzdělávání poskytované organizací. Odměny tedy mohou mít peněžní i nepeněžní formu. Všechny uvedené odměny tvoří dohromady tzv. celkovou odměnu.¹⁰⁰

Mezi základní formy odměny se tedy řadí mzda a plat.

Mzda je součástí soukromého sektoru a jedná se o nejobecnější formu odměny. Je to peněžité plnění, které zaměstnanci poskytuje zaměstnavatel, není-li to v zákoníku práce stanoveno jinak.¹⁰¹

Plat je definován jako peněžité plnění, které za odvedenou práci poskytuje zaměstnanci zaměstnavatel, kterým je např. stát, státní fond, územní samosprávný celek, zákonem určený druh, školská právnická osoba, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo školství,

⁹⁹BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 152

¹⁰⁰KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 283

¹⁰¹Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §109 odst. 1, 2

mládeže a tělovýchovy nebo jiný zřizovatel stanovený zákoníkem práce, nebo regionální rada regionu soudržnosti.¹⁰²

„S výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.“¹⁰³

Mzda a plat jsou zaměstnanci poskytovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jím vykonávané práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle jeho pracovní výkonnosti a podle výsledků, kterých v práci dosahuje.¹⁰⁴

5.8.1. Plat

Zaměstnancům, kteří pracují ve veřejných službách a ve veřejné správě, je možné poskytovat plat pouze v rozsahu, výši a struktuře, kterou stanovuje zákoník práce, respektive prováděcí nařízení vlády. Ujednání o platu v kolektivní smlouvě organizace nebo úprava platových poměrů ve vnitřním předpise se musí pohybovat jen v rámci vymezeném právními (platovými) předpisy.¹⁰⁵

Zaměstnancům ve veřejných službách a veřejné správě plat určuje zaměstnavatel, a to jednostranným písemným opatřením – platovým výměrem.¹⁰⁶

Plat je tvořen složkami, které upravuje zákoník práce a prováděcí nařízení vlády.¹⁰⁷ *„Nejvýznamnější z těchto složek jsou ty, které jsou stanoveny formou pevné měsíční částky. Jde o platový tarif (§ 123 ZP), osobní příplatek (§ 131 ZP), příplatek za vedení (§ 124 ZP), zvláštní příplatek (§ 129 ZP), příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (§ 128 ZP), a specializační příplatek pedagogického pracovníka (§133 ZP). Za plat se považuje rovněž doplatek do výše minimální mzdy nebo do příslušné nejnižší úrovně zaručené mzdy podle § 111 a § 112 ZP.“¹⁰⁸*

„Příplatek za noční práci (§ 125 ZP), příplatek za práci v sobotu a v neděli (§ 126 ZP), příplatek za práci přesčas (§ 127 ZP), příplatek za práci ve svátek (§ 135 ZP), a příplatek pedagogického pracovníka za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah (§ 132 ZP) jsou složky platu stanovené hodinovou sazbou odvozenou z průměrného

¹⁰²Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §109, odst. 3

¹⁰³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §109, odst. 3

¹⁰⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §109, odst. 4

¹⁰⁵BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 186

¹⁰⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 122 odst. 1 a § 136

¹⁰⁷ Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

¹⁰⁸BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 186

hodinového výdělku. Příplatek za rozdělenou směnu (§ 130 ZP) je sice rovněž odvozen z průměrného hodinového výdělku zaměstnance, ale je příplatkem směnovým. Odměna (§ 134 ZP) je stanovena jako jednorázové peněžité plnění, které lze zaměstnanci při splnění stanovených podmínek poskytnout, stejně jako cílová odměna (§ 134 ZP).¹⁰⁹

Platový tarif

Platová třída (16 tříd), platový stupeň, do nichž je zaměstnanec zařazen, a stupnice platových tarifů jsou tři veličiny, které určují výši platového tarifu zaměstnance, který pracuje ve veřejných službách.¹¹⁰

Zákoník práce v § 123 říká, že zaměstnanec je zařazen svým zaměstnavatelem do příslušné platové třídy. Toto zařazení se odvíjí od druhu práce, který byl sjednán v pracovní smlouvě, a podle nejnáročnější práce, která může být v mezích tohoto druhu vyžadována, dle nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.¹¹¹ Zaměstnavatel zařadí také vedoucího zaměstnance do platové třídy, a to podle nejnáročnějších prací, které vykonává nebo jejichž výkon řídí. Podle délky dosažené praxe jsou zaměstnanci zaměstnavatelem zařazeni také do platového stupně, dalším kritériem pro zařazení je doba péče o dítě a řazení probíhá případně také podle doby výkonu vojenské základní (náhradní) služby nebo civilní služby.¹¹²

5.8.2. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou formou odměny, která je organizací poskytována jejím zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují. Tato forma odměny není vázána na výkon zaměstnance, což činí rozdíl mezi touto formou odměny a mzdou, platem a jinými formami odměňování. Při poskytování zaměstnaneckých výhod je někdy přihlíženo k funkci nebo postavení konkrétního zaměstnance v organizaci nebo k jeho zásluhám.

Zaměstnanecké výhody je možné členit různě, v Evropě se člení do tří skupin:

1. Výhody sociální povahy (možnost ručení za půjčky, mateřské školky, důchody, životní pojištění apod.).
2. Výhody, které mají vztah k práci (vzdělávání, které je hrazeno organizací, stravování, aj.).

¹⁰⁹BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 186

¹¹⁰BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 186

¹¹¹ Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě

¹¹² Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 123

3. Výhody spojené s postavením v organizaci (služební telefony, služební automobily pro vedoucí pracovníky, oděv kvůli reprezentaci organizace, bezplatné bydlení atd.).¹¹³

Spokojenost zaměstnanců je možné zajistit správně nastaveným systémem zaměstnaneckých výhod, zaměstnanec by měl mít také možnost individuálního výběru. Tento systém může také napomoci k získávání sounáležitosti zaměstnanců s organizací, ke zlepšení spolupráce zaměstnanců, ke zlepšení firemní kultury a jejích výsledků. Prostřednictvím těchto výhod může firma efektivně přispět k lepšímu sladění profesního a soukromého života zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody jsou pro organizaci velmi důležité, zlepšují pozici firmy na trhu a navíc mohou být důležitým kritériem pro uchazeče o zaměstnání.¹¹⁴

V případě přechodných problémů je mnohem snazší a pro zaměstnance přijatelnější regulovat náklady v oblasti zaměstnaneckých výhod než dočasné snížení mzdy. Za určitých podmínek podle aktuální legislativy dochází k osvobození benefitů od daně z příjmů a neodvádí se z nich ani odvody do systému zdravotního a sociálního pojištění.¹¹⁵

Zaměstnanci na stejných pozicích by měli mít stejné výhody. Systém zaměstnaneckých výhod by měl tedy fungovat na principu rovnosti těch, kterým jsou výhody poskytovány. Trendem poslední doby je poskytování tzv. flexibilních zaměstnaneckých výhod – zaměstnanec za určité období získá za svou aktivitu, přínos, výkon atd. jistý počet bodů, v rámci kterých potom může čerpat výhody dle vlastního výběru. Část výhod je tedy poskytována automaticky a část si může zaměstnanec zvolit dle vlastní potřeby. Tento systém zlepšuje motivaci zaměstnanců a jejich výkon, což je pro zaměstnavatele výhodné.¹¹⁶

5.9. Ukončení pracovního poměru

Skončení pracovního poměru je upraveno v hlavě IV zákon č. 262/2006 SB., zákoník práce.¹¹⁷ Pracovní poměr lze skončit pouze způsobem a formou, které zákoník práce výslovně

¹¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 319 - 320

¹¹⁴ BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceida personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 223

¹¹⁵ BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceida personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 223

¹¹⁶ BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KANÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0374-9. str. 226-227

¹¹⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

uvádí ve svém § 48, a to dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době.¹¹⁸

Pracovní poměr dále může skončit na základě právní události jako je uplynutí sjednané doby, smrt zaměstnance nebo smrt zaměstnavatele (fyzické osoby), nebo na základě úředního rozhodnutí, což platí pouze pro pracovní poměr cizince nebo osoby bez státní příslušnosti. V tomto případě končí v den, kdy má skončit jejich pobyt na území ČR na základě vykonatelného rozhodnutí o zrušení povolení k jejich pobytu, nebo v den, kdy rozsudek, který ukládá těmto osobám trest vyhoštění z území ČR. Další možností je uplynutí doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání, zaměstnanecká karta nebo modrá karta.¹¹⁹

Pracovní poměr může být rozváznán jak zaměstnancem, tak i zaměstnavatelem. Tento projev vůle musí mít písemnou formu a musí být řádně doručen druhé straně. Právní účinky projevu vůle nastanou v zákonem stanovené lhůtě, v jednu ze stran určené nebo sjednané době.¹²⁰

5.9.1. Dohoda o rozvázání pracovního poměru

Dohodnou-li se zaměstnavatel a zaměstnanec, poté je možné rozváznat pracovní poměr dohodou. Pracovní poměr v tomto případě končí sjednaným dnem.¹²¹ Zákoník práce nevyžaduje uvedení důvodu skončení pracovního poměru přímo v dohodě. Pro dohodu zákoník práce, jako pro jediný způsob rozvázání pracovního poměru na základě dvoustranného právního jednání, předepisuje písemnou formu.¹²² Každá smluvní strana musí obdržet jedno její vyhotovení.¹²³

V tomto případě rozvázání pracovního poměru je téměř vyloučen soudní spor, což spolu s formální jednoduchostí přispívá k tomu, že v každodenní praxi patří tento způsob ukončení pracovního poměru k nejčastějším.¹²⁴

5.9.2. Výpověď

Jedním ze způsobů ukončení pracovního poměru, který je založený na jednostranném právním jednání, je rozvázání pracovního poměru výpovědí. Výpověď může dát jak

¹¹⁸Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 48

¹¹⁹Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 48

¹²⁰ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 48

¹²¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 49

¹²²BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 406

¹²³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 49

¹²⁴BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 406

zaměstnavatel, tak zaměstnanec. V tomto případě ukončení směřuje vůle zaměstnance obvykle proti vůli zaměstnavatele a naopak.¹²⁵

Výpověď musí být písemná, jinak k ní není přihlíženo.¹²⁶ Na výpověď, která byla dána jiným způsobem např. jen ústně, je nahlíženo, jako kdyby vůbec nebyla.¹²⁷

Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď, pokud se zaměstnavatel nebo jeho část přemísťuje, dále pokud zaměstnanec nespĺňuje předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nespĺňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce atd.¹²⁸

Zaměstnanec nemá zákonem stanovené důvody, pro dání výpovědi, může tedy dát zaměstnavateli výpověď z jakéhokoliv důvodu nebo bez jeho uvedení.¹²⁹

Den doručení výpovědi druhé straně je důležitý pro běh výpovědní doby, která běží od prvního dne měsíce, který následuje po doručení výpovědi druhé straně a posledním dnem výpovědní doby skončí pracovní poměr. Výpovědní doba trvá obvykle 2 měsíce.¹³⁰

Zákoník práce také stanovuje podmínky, za kterých zaměstnavatel nemůže zaměstnance propustit a také upravuje případy, kdy lze tento zákaz prolomit.¹³¹

5.9.3. Okamžité zrušení

Tento způsob rozvázání pracovního poměru je využíván jen výjimečně. Způsob je založený na jednostranném právním jednání, které se stává účinným ve chvíli doručení jeho písemného vyhotovení druhé straně. Tato skutečnost je dána striktními důvody, na které je okamžité zrušení pracovního poměru vázáno, a lhůtami, v nichž musí být okamžité zrušení doručeno druhé smluvní straně (viz § 58 a § 60 ZP). I zde musí být dodržena písemná forma, jinak se na toto právní jednání nahlíží tak, jako by vůbec neexistovalo. V okamžitém zrušení musí být uveden konkrétní důvod tak, aby nemohl být zaměněn s jiným.¹³²

¹²⁵BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 407

¹²⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 50

¹²⁷BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 407

¹²⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 50, § 52

¹²⁹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 50

¹³⁰ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 51

¹³¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 53

¹³²BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 410

Okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem je možné v případě, kdy byl zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok. Dále byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v souvislosti s jejich plněním nebo ve chvíli, kdy zvláště hrubým způsobem porušil povinnosti dané právními předpisy, které se vztahují k jím vykonávané práci. Zákoník práce poskytuje zvýšenou ochranu těhotným zaměstnankyním a zaměstnankyním, které jsou na mateřské dovolené a zaměstnancům nebo zaměstnankyním, kteří čerpají rodičovskou dovolenou, se kterými zaměstnavatel nesmí okamžitě zrušit pracovní poměr.¹³³

Zaměstnanec má právo okamžitě zrušit pracovní poměr, pokud podle lékařského posudku nebo rozhodnutí příslušného správního orgánu nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a pokud mu zaměstnavatel neumožnil v době 15 dnů ode dne předložení tohoto posudku výkon jiné práce, která by pro něj byla vhodná, nebo pokud mu zaměstnavatel nevyplatil mzdu nebo plat do 15 dnů po uplynutí období její splatnosti (po uplynutí kalendářního měsíce následujícího po měsíci, za který plnění přísluší)¹³⁴

Zaměstnanci, který okamžitě zrušil pracovní poměr, přísluší náhrada mzdy (platu) ve výši průměrného výdělku za dobu, která odpovídá délce výpovědní doby.¹³⁵

5.9.4. Zrušení ve zkušební době

Zaměstnavatel i zaměstnanec mohou zrušit pracovní poměr ve zkušební době z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu.¹³⁶Zrušení musí být učiněno písemně (jinak nemá právní jednání žádných účinků.) Pracovní poměr skončí v den, kdy je písemnost doručena druhé straně, není-li v něm uveden pozdější den. Nejpozději však může skončit posledním dnem zkušební doby. Pro zaměstnance ve zkušební době neplatí žádná ochrana, což vede k tomu, že s ním zaměstnavatel může zrušit pracovní poměr takřka kdykoliv. Platí zde jediná výjimka – zaměstnavatel nesmí zrušit pracovní poměr ve zkušební době, pokud jde o dobu prvních 14 kalendářních dnů dočasné pracovní neschopnosti či karantény zaměstnance.¹³⁷

¹³³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 55

¹³⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 56

¹³⁵ BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8. str. 411

¹³⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 66

¹³⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 66

5.9.5. Hromadné propouštění

Za hromadné propouštění je považováno skončení pracovních poměrů v období 30 kalendářních dnů na základě výpovědí daných zaměstnavatelem z důvodů: ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část, přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část, stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu. O hromadné propouštění se jedná v případě, kdy v uvedeném časovém rozmezí dostane výpověď:

- a) 10 zaměstnanců organizace, která zaměstnává od 20 do 100 zaměstnanců,
- b) 10% zaměstnanců organizace zaměstnávající od 101 do 300 zaměstnanců,
- c) 30 zaměstnanců organizace, která zaměstnává minimálně 300 zaměstnanců.

Povinností zaměstnavatele je o svém záměru včas, nejpozději 30 dnů před podání výpovědí zaměstnancům, písemně informovat odborovou organizaci a radu zaměstnanců. Musí také informovat o důvodech hromadného propouštění, o počtu a profesním složení zaměstnanců,

kteří mají být propuštěni, atd. Pracovní poměr hromadně propouštěného zaměstnance skončí výpovědí nejdříve po uplynutí 30 dnů po sobě jdoucích od doručení zprávy, kterou je zaměstnavatel povinen napsat krajské pobočce Úřadu práce, která přísluší podle místa činnosti zaměstnavatele.¹³⁸

¹³⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 52, § 62 - 64

6. Závěr

Práce se zabývá činnostmi, které ve veřejné správě vykonává personální oddělení. Toto oddělení je neodmyslitelnou součástí každé organizace a jeho důležitost v poslední době stoupá úměrně s tím, jak se zvyšuje důležitost lidských zdrojů v organizaci. Personální oddělení svojí činností pomáhá správnému chodu organizace a k efektivnímu plnění jejích cílů.

Nejdůležitějšími zdroji organizace jsou zdroje lidské – její zaměstnanci. Na zaměstnancích, jejich zkušenostech, kvalifikaci, spokojenosti atd. závisí produktivita a efektivnost organizace. Získávání tohoto zdroje předchází důležité kroky, které vykonává personální oddělení. Jde o personální plánování, vytváření a analýzu pracovních míst, získávání a přijímání nových zaměstnanců. Personální oddělení má v těchto věcech důležitou roli,

jeho úkolem je zpracovat získané informace o nových zaměstnancích, archivovat je a následně seznámit zaměstnance s organizací, jejím chodem a jejími cíli. Adaptační proces následuje přijetí každého nového zaměstnance, je důležitý pro jeho zapracování. Zaměstnanec si během něho za pomoci zkušenějších kolegů osvojí pracovní postupy a dovednosti potřebné k vykonávání jeho práce.

Vzdělávání zaměstnanců může být jeden z benefitů, které jsou součástí odměňování zaměstnanců. Tyto benefity mohou sloužit pro zvýšení motivace zaměstnanců k práci, a také k vybudování dobrého jména organizace na trhu práce. Spousta uchazečů o zaměstnání je považuje za jeden z rozhodujících faktorů, pro výběr firmy či organizace, pro kterou by chtěli pracovat. Ke zvýšení motivace zaměstnanců může sloužit také dostatečné platové ohodnocení, které se u zaměstnanců veřejné správy řídí platový výměrem.

Personální oddělení ve veřejné správě je při svém výkonu řízeno právními předpisy či nařízeními vlády. Příkladem je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě nebo nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, atd. Některé z činností ovšem legislativa neupravuje a záleží jen na organizaci, které činnosti uzná za důležité a bude je při své práci využívat ke svému prospěchu.

Resumé

This bachelor thesis deals with the main activities of the personnel department in public administration. The personnel department is an important part of every organization and its importance increases with the importance of human resources.

The first chapter defines public administration; it separates governance from the private sphere. It also describes the division of public administration into state administration and public self-government.

The second part describes the theory of management and personnel management, also two main functions of personnel management are considered.

The third chapter deals with the personnel department. It describes why it is so important, summarizes its basic functions and specifies its position in the organization.

The fourth chapter deals with the activities of the personnel department. It describes nine basic activities. Some of the activities are governed by legislation. Some of the activities are not regulated by the law, and the personnel department in the organization can choose which of the activities it will perform.

No organization can operate without human resources, so the personnel department is vital. The experience and capabilities of employees of the personnel department affect the entire organization. Properly motivated employees whose goals are the same as the goals of the organization work better.

The aim of the thesis is to introduce the personnel department to the public and explain why it is so important.

Seznam použitých zdrojů

Literatura:

ARMSTRONG, Michael.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2

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

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3

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

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2005. ISBN 80-251-0374-9

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN a Helena ČORNEJOVÁ. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8

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

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

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

GRAHAM, HT., BENNETT, R. *Human Resources Management*. 7th edition. London: Pitman Publishing, 1992. ISBN 0 7121 0844

HENDRYCH, Dušan: *Správní věda – Teorie veřejné správy*, 3. vydání, Praha, Wolters Kluwer ČR, 2009, str. 12 ISBN 978-80-7357-458-1

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

KADEČKA, S. *Právo obcí a krajů v České republice*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-794-4

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

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9

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

KOUDELKA, Z. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-665-5

PROVAZNÍKOVÁ, Romana a Olga SEDLÁČKOVÁ. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 37. ISBN 978– 80– 247– 2789– 9

PRŮCHA, P., POMAHAČ, R. *Lexikon, Správní právo*. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 2002. 686 s. ISBN 80-7208-314-7

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

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6

WERTHER, WB. Jr., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X

ZÁRUBA, Petr. *Základy podnikového managementu*. 1. vyd. Praha: Aleko, 1991. ISBN 80-85341-06-9

Právní předpisy:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

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

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

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

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

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

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

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