

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta právnická
Katedra veřejné správy

Bakalářská práce

Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě

Předkládá: Michaela Miltnerová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta právnická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela MILTNEROVÁ**
Osobní číslo: **R16B0075P**
Studijní program: **B6804 Právní specializace**
Studijní obor: **Veřejná správa**
Název tématu: **Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě**
Zadávací katedra: **Katedra veřejné správy**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod
 2. Vymezení pojmů
 3. Činnosti personálního oddělení
 4. Praktická část - funkce a činnosti personálního odboru Magistrátu města Chomutova
 5. Závěr
-

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **cca 40 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

viz zvláštní seznam

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Helena Sequensová

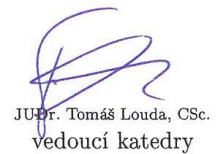
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2019**



Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 17. srpna 2018

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 2019

.....

Poděkování

Ráda bych tímto způsobem poděkovala paní Mgr. Heleně Sequensové za ochotu a rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Ivaně Podlahové z úseku kanceláře tajemníka Magistrátu města Chomutova, za spolupráci a poskytnutí informací pro praktickou část mé bakalářské práce. Zároveň patří poděkování i celé mé rodině za trpělivost

OBSAH

ÚVOD:	2
1. VYMEZENÍ POJMŮ	4
1.1. Personální práce.....	4
1.2. Personální útvar.....	4
1.3. Personalista	4
1.4. Personální řízení	5
1.4.1. Funkce personálního řízení	5
1.5. Personální strategie	6
1.6. Personální administrativa	6
1.7. Řízení lidských zdrojů.....	6
2. HLAVNÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	7
2.1. Role personalisty.....	7
2.2. Personální činnosti.....	8
2.3. Personální plánování	9
2.4. Vytváření pracovních míst.....	11
2.5. Získávání zaměstnanců	13
2.5.1. Formulace nabídky zaměstnání.....	15
2.5.2. Uveřejnění nabídky zaměstnání	17
2.5.3. Shromažďování dokumentů od uchazečů	17
2.5.4. Předvýběr	17
2.6. Výběr a přijímání zaměstnanců	18
2.6.1. Proces výběru pracovníka	18
2.6.2. Metody výběru	19
2.6.3. Přijímání zaměstnanců	25
2.6.4. Osobní spis zaměstnance	25
2.7. Adaptace zaměstnanců a adaptační proces	26
2.7.1. Individuální plán adaptace	27
2.7.2. Odpovědnost za průběh adaptace.....	27
2.7.3. Průběh adaptačního procesu.....	27
2.7.4. Mentor a mentoring.....	28
2.8. Řízení pracovního výkonu	29
2.9. Vzdělávání zaměstnanců	31
2.10. Odměňování zaměstnanců	34
2.10.1. Nástroje odměňování	35
2.10.2. Právní úprava odměňování pracovníků.....	35
2.11. Péče o zaměstnance.....	36
3. FUNKCE A ČINNOSTI ÚSEKU KANCELÁŘE TAJEMNÍKA MAGISTRÁTU MĚSTA CHOMUTOVA	39
3.1. Magistrát města Chomutova	39
3.2. Úsek kanceláře tajemníka MMCH jako personální oddělení.....	41
3.3. Přijímání pracovníků dle MMCH.....	42
ZÁVĚR:	44
RESUMÉ	46
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PREMENŮ:	48

ÚVOD:

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě. Hlavním důvodem je dlouholetá brigáda na Magistrátu města Chomutova, konkrétně na odboru dopravních a správních činností a úseku kanceláře tajemníka. Hned na první pohled mě zaujala práce personalistů, a proto jsem se rozhodla blíže věnovat dané problematice a zabývat se jednotlivými činnostmi personálního oddělení.

Teoretickou část této bakalářské práce rozdělím do dvou kapitol, které rozčlením do podkapitol. První kapitola se bude věnovat vymezení jednotlivých pojmů, které přímo souvisí s oblastí personalistiky. Jedná se o pojmy, které je třeba vysvětlit, jelikož v další části bakalářské práce navazují na další kapitoly. Druhá kapitola je věnována hlavnímu tématu práce, a to hlavní činnosti personálního oddělení. Tato kapitola je rozdělena na dvanáct podkapitol, která obsahuje vždy jednu činnost personálního oddělení.

První podkapitola obsahuje stručné postavení personalisty a role, které má v personálním oddělení.

Druhá podkapitola s názvem personální činnosti přibližuje stručně všechny činnosti personálního oddělení.

Třetí podkapitola má název personální plánování a obsahuje stručně charakteristiku tohoto termínu, jeho zásady a také dělení.

Další podkapitola je zaměřena na vytváření pracovních míst. Obsahem této podkapitoly je vytváření pracovního místa a jeho vznik, dále struktura, která by měla být dodržována.

Pátá podkapitola popisuje získávání zaměstnanců, které je zaměřeno na získávání zaměstnanců pro organizaci, rozdělení zdrojů, ze kterých organizace získává nové zaměstnance a jednotlivé metody získávání.

Šestá kapitola se věnuje výběru a přijímání zaměstnanců. V této kapitole jsou uvedena kritéria, podle kterých organizace postupuje při výběru nového zaměstnance. Přijímání obsahuje způsob přijetí. Této části se budu věnovat rozsáhleji, jelikož je i předmětem praktické části.

Následující kapitola se zabývá adaptací a adaptačním procesem. V této kapitole je obsažen význam adaptace, subjekty adaptačního procesu a popis adaptačního procesu a individuálních adaptačních plánů.

Osmá kapitola je zaměřena na řízení pracovního výkonu. V této kapitole popíšu co vlastně řízení pracovního výkonu znamená a jaké má čtyři základní fáze.

Devátá kapitola se zabývá vzděláváním zaměstnanců, kde se budu řídit hlavně zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti. Popíšu jak personalista plánuje osobní rozvoj pracovníka nebo jaké jsou metody vzdělávání – na pracovišti nebo mimo něj a uvedu výhody a nevýhody.

Účelem desáté kapitoly je odměňování zaměstnanců, kde se budu zabývat definicí odměňování, poté nástroji odměňování. V poslední řadě popíšu i právní úpravu odměňování pracovníků.

Péče o zaměstnance je předmětem kapitoly jedenácté. V jedenácté kapitole se zaměřím na jednotlivé oblasti péče o zaměstnance. Popíšu co znamenají materiální podmínky, fyzikální podmínky nebo sociálně psychologické podmínky. V této práci popíšu i bezpečnost práce a zdraví a ochranu při práci.

Praktické část bakalářské práce bude rozdělena do tří podkapitol. V první podkapitole bych ráda vymezila strukturu Magistrátu města Chomutova a jeho jednotlivá členění. Druhá podkapitola bude obsahovat vymezení činností personálního oddělení zmíněného magistrátu a v poslední části této práce se budu zabývat procesem přijímání zaměstnanců podle Magistrátu města Chomutova a vnitřním předpisům, podle kterých personální pracovníci jednají při výběrových řízeních.

1. VYMEZENÍ POJMŮ

1.1. Personální práce

Jak je z názvu patrné jedná se o označení pro personální činnost v daném podniku či organizaci.¹ Dle Koubka personální práce „tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na všechny činnosti týkající se člověka jako zaměstnance v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání pro pracovní poměr, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činnost, 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 zajišťuje v podniku spoustu funkcí, mezi které patří například funkce plánovací, kde personální útvar zajišťuje odpovědnost za zpracování rozvojových plánů organizace. Další funkcí je funkce informační, která spočívá v informovanosti pracovníků v organizaci.³

1.3. Personalista

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

¹ BRŮHA, Dominik. *Abeceda personalisty 2016*. 7. akt. vyd. Olomouc: ANAG, spol., 2016, s. 15. ISBN 978-80-7554-003-4.

² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dpl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 13. ISBN 978-80-7261-288-8.

³ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 16 - 17. ISBN 978-80-7402-282-1.

workshopů, spolupracuje se správou sociálního zabezpečení, s orgány nemocenského pojištění, úřady práce atd.“⁴

1.4. Personální řízení

Se samostatně začalo vyčleňovat krátce před druhou světovou válkou hlavně v organizaci, které se orientovaly na export zboží, a které chtěli ovládnout co největší částí trhu.⁵ Na základě zkušeností z předešlých let se organizace shodly, že nevyčerpatelným zdrojem a největším potencionálem je samotný člověk, a nejlépe ten člověk, které si organizace vytvaruje a vychová k obrazu svému. Personální řízení se také zaměřuje na vše, co se týče vztahu k člověku v pracovním procesu.⁶ Představuje řídicí a rozhodovací proces, jehož cíle jsou vymezeny firemní a personální strategií.⁷

1.4.1. Funkce personálního řízení

Personální řízení využívá následující funkce:⁸

1. plánování – upřesňuje krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle, které je zapotřebí dosáhnout v určitém časovém rozpětí a také specifikuje cesty k dosažení těchto cílů
2. organizování – možnost, jak účelně plnit úkoly a požadavky vyplývající z cílů nadřízeného nebo cílů dané organizace
3. motivování – jde o harmonizaci jak osobních, tak i firemních požadavků, jak dosáhnout efektivněji požadovaného cíle organizace či přímo zaměstnance. Pokud je zaměstnanec dobře motivován organizací, je aktivní a pracuje efektivněji, což vede k motivaci splnit co nejlépe dané cíle organizace.
4. regulaci – představuje operativní či taktické řízení, zaměřené na koordinaci činností, eliminaci či oslabování odchylek od záměrů řízení.

⁴ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 18. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 15. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁶ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 11. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁷ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 27. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁸ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 28 - 29. ISBN 978-80-7452-020-4.

5. kontrolu – slouží jako zpětná vazba organizaci. Pomocí zpětné vazby se organizace dozví, jak postupovat efektivněji při plnění cílů a budoucího plánování. Kontrola slouží též k posuzování jakosti při plnění cílů organizace.

1.5. Personální strategie

Její význam spočívá v tom, že lidský faktor dává do pohybu lidské zdroje a on sám vymezuje jejich používání. Představují proto pro organizaci nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje jak si firma vede na trhu a také o konkurenceschopnosti organizace. Personální management, který odpovídá za systémový přístup ke všem personálním činnostem a vzájemně je proplétá je jednou z klíčových oblastí personální strategie.⁹

1.6. Personální administrativa

Představuje činnosti, které začíná již přijetím nového zaměstnance a končí výpovědí buď ze strany zaměstnance a nebo zaměstnavatele. Jedná se o pořizování a uchovávání dokumentu související s pracovním poměrem, které se ukládají do osobního spisu zaměstnance.¹⁰ Patří sem administrativa týkající se přijetí nových zaměstnanců, uchovávání jejich osobních údajů a také nakládání s nimi v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a změně některých zákonů.

1.7. Řízení lidských zdrojů

Patří mezi nejnovější koncepci personální práce, která se začala objevovat v 50. – 60. letech.¹¹ Dle Armstronga můžeme řízení lidských zdrojů chápat jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení hlavních cílů organizace. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je obsadit pracovní místo vhodným člověkem a neustále se přizpůsobovat měnícím se nárokům pracovního místa. Řízení lidských zdrojů je chápáno

⁹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 27. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹⁰ BRŮHA, Dominik. *Abeceda personalisty 2016*. 7. akt. vyd. Olomouc: ANAG, spol., 2016, s. 15. ISBN 978-80-7554-003-4.

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 14. ISBN 978-80-7261-288-8.

jako souhrn metodologií a rozhodování jejímž cílem je řídit a rozvíjet potenciál v organizacích“.¹²

2. HLAVNÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

2.1. Role personalisty

Personalista je osoba, která má na starosti práci se zaměstnanci. Je v podstatě prvním člověkem, se kterým se při příchodu do zaměstnání nový zaměstnanec setká. Personalista se stará o práci kolem přijímání nových zaměstnanců, kde se jedná o přípravu podkladů k výběrovému řízení až po ukončení pracovního poměru. Mezi příchodem a odchodem zaměstnance má na starosti mimo jiné i vzdělávání zaměstnanců a také vede jejich osobní spis. Hlavním úkolem personalisty je plynulý chod organizace.

Dle Armstronga mohou personalisté vykonávat různé role, mezi které patří například:¹³

- 1) **partneři v podnikání** – jedná se o sdílenou odpovědnost s liniovými manažery za úspěch podniku
- 2) **řešitelé problémů** – definují hlavní problém a analyzují okolnosti, které mohou za vznik tohoto problému, poté rozhodují o krocích směřujících k jejich řešení
- 3) **inovátoři** – hodnotí potřeby organizace a vypracovávají a doporučují novou nebo upravenou politiku a procesy, které odpovídají těmto potřebám
- 4) **intervencionisté** – rozumí personální problematice a případ od případu do nich zasahují se svými řešeními
- 5) **umožňovatelé a usnadňovatelé** – přenášejí na liniové manažery plnou odpovědnost za řízení lidských zdrojů a působí jako poradci pro rozvoj jejich dovedností
- 6) **interní konzultanti** – radí svým klientům, v tomto případě liniovým manažerům v oblasti personální politiky
- 7) **dodavatelé služeb** – zprostředkovávají efektivní nákladové služby liniovým manažerům v oblasti získávání nových zaměstnanců, odměňování, rozvoje nebo zdraví a bezpečnosti

¹² LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 11 - 13. ISBN 978-80-7402-282-1.

¹³ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6.vydání. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 66 - 67. ISBN 80-7169-614-5.

- 8) **strážci důslednosti** – sledují všechny procesy s cílem zajistit, aby personální politika fungovala poctivě a podle právních předpisů
- 9) **strážci hodnot organizace týkající se lidí** – radí vedení firmy v záležitostech hodnot, které by mělo přijmout pro jednání se zaměstnanci a s jinými zainteresovanými stranami a poukazovat na případy, kdy se chování dostává do konfliktu s těmito hodnotami nebo kde navrhovaná opatření s nimi mohou být v rozpor

Efektivní personalisté jsou schopni uplatňovat strategický pohled na potřeby podniku. Zabezpečují, aby jejich inovace byla v souladu s potřebami podniku a hlavně zaměstnanců. Rozumějí své práci v roli personalisty a také kultuře organizace. Jsou vedeni hodnotami a etickými kodexy.¹⁴

2.2. Personální činnosti

Dle Koubka personální činnosti tvoří nedílnou součást personální práce. Jedná se o jednotlivé funkce personálního oddělení, kterými jsou:¹⁵

- 1) **Vytváření a analýza pracovních míst** – popis pracovních míst, popis pravomocí a úkolů pro zaměstnance
- 2) **Personální plánování** – vzdělávání a rozvoj pracovníků
- 3) **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – příprava základu pro volné pracovní pozice v organizaci, uveřejnění o volné pracovní pozici a informace o pracovním místě, volba dokumentů, které musí žadatel o pracovní pozici doložit personálnímu pracovníkovi a jejich shromažďování a příprava do osobních spisů
- 4) **Hodnocení pracovníků** – hodnocení výkonu práce, příprava potřebné administrativy a organizace hodnocení například vedoucími pracovníky
- 5) **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – rozřazení pracovníků na vhodné pracovní místo, případně následné přeřazené na vhodnější nebo vyšší pozici a jejich propouštění
- 6) **Odměňování** – odměňování pracovníků za jejich odvedenou práci a následné motivování k efektivnějšímu výkonu práce

¹⁴ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6.vydání. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 106 - 107. ISBN 80-7169-614-5.

¹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 20 - 21. ISBN 978-80-7261-288-8.

- 7) **Vzdělávání pracovníků** – vzdělávání pracovníků organizace z důvodu rozšíření jejich kompetencí a osobního rozvoje
- 8) **Pracovní vztahy** – vztahy v organizaci a pořádané styky mezi nadřízeným a podřízeným, archivace a příprava firemních jednání
- 9) **Péče o pracovníky** – dodržování bezpečnosti a zdraví při práci, vhodné pracovní prostředí, benefity pro zaměstnance
- 10) **Personální informační systém** – administrativa podkladů týkající se pracovních míst, zaměstnanců a mezd

2.3. Personální plánování

Dle Koubka „*personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.*

*Usiluje hlavně o to, aby v současnosti a hlavně v budoucnosti měla společnost dostatek pracovní síly zejména“:*¹⁶

- 1) v potřebném množství
- 2) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- 3) s žádoucími osobnostními charakteristikami
- 4) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci
- 5) flexibilní a připravené na změny
- 6) optimálně rozmístěné do pracovních míst
- 7) ve správný čas
- 8) s přiměřenými náklady

Z charakteru práce a z toho, jak se pracovní místo vytváří odvozujeme potřeby organizace na pracovníky, například kolik pracovníků je potřeba pro splnění daného cíle, jaké zkušenosti a dovednosti musí mít pracovník pro plnění povinností na dané pracovní pozici.¹⁷ Pro efektivitu personálního řízení je zapotřebí držet se následujících zásad.

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 93. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁷ KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství, 2000, s. 121. ISBN 80-86131-25-4.

První zásadou je zásada **znalosti a respektování strategie organizace**, kdy by tvůrci personálních plánů měli důkladně znát strategické plány organizace a také by měli zajistit, aby všechny úvahy byli v souladu se strategií organizace.

Druhou zásadou je založena na tom, aby **cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování byly časově sladěny**. Hlavním úkolem v této zásadě je, aby linioví manažeři přemýšleli o personálních plánech současně s výrobními plány.

Poslední zásadou je zásada, která nám říká, že **personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí**, kdy by měl personální systém dovést hlavně vrcholové manažery k poznání, že trvalý rozvoj organizace by mohl být ohrožen nedostatkem pracovních sil, a že je nezbytné personálnímu plánování a hlavně personálnímu řízení věnovat náležitou pozornost.¹⁸

Za personální plánování v organizace odpovídají především manažeři, kteří plánování věnují spoustu svého času. Pomocí plánování například připravují změny v organizaci a o efektivnosti plánování rozhodují čtyři nejdůležitější prvky plánování. Prvním prvkem jsou cíle, které manažeři vnímají jako optimální vizi, a kterých má být plánováním dosaženo. Cíle by především měly být reálně stanoveny a měly by být v souladu se zájmy organizace. Akce jsou dalším důležitým prvkem a slouží jako plánovaná činnost díky které je dosaženo daných cílů. Zdroje jako třetím prvkem se myslí finanční prostředky, které se určují podle stanovených rozpočtů organizace. Posledním prvkem je implementace, která zahrnuje úkoly, které vedou k realizaci plánu a pracovníky určené organizací.¹⁹

Personální plánování můžeme dělit následovně:²⁰

- 1) plánování potřeby pracovníků
- 2) plánování pokrytí potřeby pracovníků, neboli předvídání zdrojů pracovníků
- 3) plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků s pokrytím potřeby pracovních sil

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 94 - 95. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁹ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 51 - 52. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 95 - 96. ISBN 978-80-7261-288-8.

Dle Bartáka dělíme personální plánování i z časového hlediska: ²¹

- 1) dlouhodobé (strategické) – přibližně 3 – 5 let
- 2) střednědobé (taktické) – 1 až 2,5 roku
- 3) krátkodobé (operativní) – 0,5 roku

2.4. Vytváření pracovních míst

Pracovní místo je vytvářeno z důvodu konkrétního pracovního úkolu jedince nebo skupiny pracovníků. Pracovní místa je určitý souhrn úkolů a povinností, které vykonává pracovník a uskutečňuje tím co nejefektivnější cíle organizace a také účel, pro který byla pracovní pozice vytvořena a jedná se o popis činností, které se s výměnou pracovníka na dané pracovní pozici namění.²² Mají zajistit efektivní splnění cílů dané organizace a také zajistit co nejvíce osobní potřeby zaměstnance, který je dosazen na konkrétní pracovní pozici. Při dosazení na dané pracovní místo se přijatý pracovník stává součástí organizační struktury dané firmy nebo organizace. Přebírá také určitý okruh úkolů a odpovědností, které by měli být vhodně upravené jeho schopnostem a v souladu s jeho pracovní náplní.²³

Analýza pracovního místa nám odpovídá na otázky čím přispívá konkrétní pracovní pozice cílům organizace nebo jak přispívají činnosti této daná pozice k celkovému dosažení cílů a dobrým výsledkům organizace. Cílem analýzy pracovního místa je konkrétně a podrobně popsat pracovní místo, jednotlivé pracovní úkoly a práci, které musí vykonávat zaměstnanec přijatý na konkrétní pracovní pozici.²⁴

Popis pracovního místa charakterizuje účel, pro které bylo pracovní místo zřízeno. Plynou z něho hlavně požadavky, které by měl splňovat nově příchozí zaměstnanec. Z popisu pracovního místa můžeme odvodit nejenom znalosti, způsobilost a osobní postoj uchazeče o

²¹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 35. ISBN 978-80-7452-020-4.

²² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 277. ISBN 978-80-247-1407-3.

²³ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 45. ISBN 978-80-7452-020-4.

²⁴ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 45 - 46. ISBN 978-80-7452-020-4.

pracovní pozici, ale také jeho následné vzdělávání, adaptaci nebo třeba odměňování. Popis obsahuje především název práce, kterou bude pracovník vykonávat, účel pracovního místa, cíle pracovního místa, hlavní úkoly zaměstnance, organizační záležitosti do kterých se řadí například pracovní podmínky, benefity a výhody pro zaměstnance. Analýza pracovního místa vytváří určitý obraz na dané pracovní místo. Vytváří tím podmínky a požadavky, které musí splňovat zaměstnanec, který bude následně organizací přijat na danou pracovní pozici.²⁵ Popis pracovního místa může mít následující obsah:²⁶

1. název pracovního místa – jakou funkci bude zaměstnanec vykonávat
2. přímý nadřízený
3. počet podřízených osob
4. zastupování – koho v případě nepřítomnosti bude zastupovat a kým bude on sám zastupován
5. účel pracovního místa – proč je pracovní místo zřízeno
6. výčet povinností a úkolů na pracovní pozici
7. odpovědnost a pravomoci pracovníka
8. výsledky, které jsou od pracovníka očekávány
9. předpisy a zákony, kterými je nutno se řídit na daném pracovním místě
10. prostředky potřebné k výkonu práce
11. pracovní podmínky – podmínky týkající se výkonu práce nebo bezpečnosti a ochrany při práci
12. závěr popisu pracovního místa by měl obsahovat jméno zaměstnance, popřípadě i zaměstnavatele, jejich podpisy a datum

Na základě popisu pracovního místa lze upřesnit požadavky na pracovníka, který je přijímán na konkrétní pracovní místo. Je tedy zpracován kvalifikační profil pracovníka jehož obsahem je:²⁷

1. jakého vzdělání dosáhl

²⁵ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 46 - 47. ISBN 978-80-7452-020-4.

²⁶ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 51 - 52. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁷ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 52 - 53. ISBN 978-80-247-2497-3.

2. odborné vzdělání – certifikáty, kurzy nebo semináře, které absolvoval
3. jazyková úroveň
4. zkušenosti s danou prací například v jiné organizaci
5. délka praxe

Analýzou pracovního místa začíná proces vytváření pracovních míst. Dle Davise je vytváření pracovních míst „specifikací obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa“.²⁸

2.5. Získávání zaměstnanců

V moderní personalistice se setkáváme se srovnáváním schopností pracovníka se způsobilostmi, které jsou požadovány na určitém pracovním místě.²⁹ Personalistika dává důraz nejenom na to, zda pracovník jako expert rozumí problematice v dané oblasti, ale i jak vystupuje před ostatními a hlavně jaké vztahy má se svými spolupracovníky, zda s nimi dokáže spolupracovat a také zda dokáže budovat pozitivní vztahy v organizaci.³⁰

Vyhledávání pracovníků se uskutečňuje prostřednictvím výběrových řízení. Úkolem je navázat kontakt s větším počtem uchazečů o pracovní pozici a následný výběr toho, kdo nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům. Cílem výběrového řízení je získat co největší počet vhodných kandidátů na konkrétní pracovní pozici.³¹ Výběrové řízení se řídí popisem pracovního místa, kdy jsou dány požadavky, které by měl uchazeč splňovat. Patří sem například praxe v oboru, jazyková dovednost, ovládání počítačových programů. Personální pracovník by měl také zvážit, zda může dosadit na danou pracovní pozici pracovníka z vlastních řad pracovníků, a nebo hledat vhodného pracovníka mimo organizaci.³²

²⁸ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 53. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 56. ISBN 978-80-7452-020-4.

³⁰ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 57. ISBN 978-80-7452-020-4.

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

³² KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 79. ISBN 978-80-247-2497-3.

Dle Koubka můžeme shrnout proces získávání pracovníků do jednotlivých kroků:³³

1. stanovení potřeby pro získání pracovníků
2. popis pracovního místa a popis nároků na pracovníky na daném pracovním místě
3. zvážení, zda by se práce nedala například rozdělit mezi ostatní pracovníky nebo zda by se nemohl přijmout pouze pracovník na dohodu o provedení práce
4. shromáždění uchazečů z vnitřních i vnějších zdrojů
5. volba, jak budeme pracovníky získávat
6. volba dokumentů, které od uchazečů požadujeme
7. uveřejnění nabídky pracovní pozice
8. shromažďování dokumentů a informací od uchazečů o pracovní pozici a následný předvýběr vhodných kandidátů na pracovní pozici
9. sestavení nejvhodnějších kandidátů, kteří budou následně předvoláni k ústnímu pohovoru

Shromažďování dokumentů od uchazečů je významným úkolem personálního pracovníka a také podstatnou částí procesu získávání zaměstnanců – nejčastěji personální pracovník vyžaduje životopis, motivační dopis, doklady o vzdělávání nebo certifikáty, které potvrzují jeho kvalifikaci.³⁴

Personalistika zdůrazňuje, že pokud je to možné, měla by být nejdříve zvažována varianta dosazení pracovníka na pracovní pozici z vnitřních zdrojů. Mezi pracovníky z vnitřních zdrojů například patří pracovníci, kteří mají skutečný zájem o tuto pracovní pozici a jsou ochotni přejít ze své dosavadní pozice na novou pracovní pozici, nebo pracovníci, kteří jsou schopni vykonávat mnohem náročnější práci než dosud vykonávali. Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří například znalost firemní kultury a spolupracovníků uchazečem. Do výhod patří také fakt, že tato varianta není tolik nákladná a pracovní pozice je obsazena rychleji, než kdybychom hledali pracovníka mimo organizaci. Investice můžeme potom například využít na vzdělávání a proškolení pracovníka. Tato varianta

³³ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 79 - 80. ISBN 978-80-247-2497-3.

³⁴ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 80. ISBN 978-80-247-2497-3.

má ale i svoje nevýhody, mezi které patří například špatné vztahy na pracovišti, které způsobí rivalita kolegů, kteří se uchází o pracovní pozici nebo omezený výběr pracovníků.³⁵

Co se týče získávání pracovníků z vnějších zdrojů, řadíme mezi ně volné pracovní síly na trhu práce, absolventi středních nebo vysokých škol, zaměstnance jiných organizací, kteří chtějí změnit své povolání a nabídka jiné práce je oslovila, nebo můžeme získat pracovníky i z řad občanů v důchodu nebo studentů, kteří stále studují. Výhodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů bývá určitě a primárně širší nabídka s možností vyhledat uchazeče s přesným pokrytím potřeb pracovního místa, s tím souvisí i lepší začlenění nového člena do kolektivu a struktury organizace. Výhodou může být i snaha nově příchozího pracovníka nezklamat a tak má větší pracovní nasazení a může být i zdrojem nových impulsů nebo „know-how“ pro organizaci. Mezi nevýhody takto získaných pracovníků řadíme v první řadě vysoké náklady na proces získávání pracovníka. Velkou nevýhodou, která se může podepsat na organizační struktuře je neznalost spolupracovníků a také velký stres z přechodu na jiné pracoviště. Nový zaměstnanec je náročnější i na adaptační proces, který trvá dlouhý časový úsek a vyžaduje mnoho trpělivosti a také finančních prostředků.³⁶

Organizace pro obsazování pozic z vnějších zdrojů využívá mnoho metod získávání pracovníků. Mezi metody získávání zaměstnanců patří:

- inzerce v médiích
- inzerce na webových stránkách nebo internetu
- spolupráce se vzdělávacími institucemi
- spolupráce s příslušnými úřady – úřad práce
- informační letáky

2.5.1. Formulace nabídky zaměstnání

Nejvyužívanější metodou získávání pracovníků stále zůstává inzerce v médiích. Jedná se o inzerci v televizi, novinách nebo rozhlasu. Organizace může inzerovat sama za sebe či může získávání pracovníků svěřit personální agentuře. Inzerce by měla obsahovat určité zásady, aby oslovila co největší cílovou skupinu lidí, kteří by měli zájem o danou pracovní

³⁵ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 82 - 83. ISBN 978-80-247-2497-3.

³⁶ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 84. ISBN 978-80-247-2497-3.

nabídku. Inzerát by měl být v souladu s platným zákonem. Organizace musí zvažovat obsah, formu a hlavně umístění inzerátu.³⁷

1. Inzerát by měl obsahovat následující:³⁸

- nadpis – může být použit název pracovní pozice
- název a adresa organizace, která hledá pracovníka na uvedenou pracovní pozici
- název a přiblížení pracovního místa – popis činnosti
- místo výkonu práce³⁹
- pracovní podmínky v oblasti odměňování nebo zaměstnaneckých výhod
- požadavky na pracovníka – musí být reálně uskutečnitelné
- instrukce o způsobu a termínu přihlášení se k výběrovému řízení na pracovní místo

2. Organizace by měla zvolit vhodný sdělovací prostředek. Inzerát by měl být zadán převážně do místních sdělovacích prostředků. Je potřeba, ale byla zvolena taková forma prezentace inzerátu, aby zaujala co nejvíce potenciálních zájemců. Pokud by byl inzerát vysílán v televizní formě, je potřeba, aby byla forma inzerátu taková, aby neunikla posluchačům nebo divákům a stačili jí zaznamenat.⁴⁰

3. Měla by být zvolena také osvědčená forma inzerátu. Velikost písma, styl písma, umístění na stránku. V případě uveřejnění na internetových stránkách je vhodné vyhledat pomoci specializované firmy, která se inzercí zabývá.⁴¹

4. V případě častého uveřejnění by se měli vést záznamy o inzerátech. Ke každému výběrovému řízení by se měla dokládat forma zveřejnění o nabídce pracovního místa.

³⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 148. ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁸ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 84 - 85. ISBN 978-80-247-2497-3.

³⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 148. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁴⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 148. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁴¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 148. ISBN 978-80-7261-288-8.

Záznam by měl obsahovat hlavně který sdělovací prostředek byl použit, kdy byl inzerát uveřejněn a kde byl uveřejněn. Důležité je vědět jaká forma byla použita pro pozdější účely. Uchováváme také jména uchazečů, kteří na inzerát reagovali, jména uchazečů, kteří byli vybráni k pohovoru a také uchazeče nebo uchazečů, kteří byli úspěšní při výběru a byli dosazeni na inzerovanou pracovní pozici.

2.5.2. Uveřejnění nabídky zaměstnání

Dnem, kdy organizace uveřejní svůj inzerát n volné pracovní místo začíná lhůta, kdy se mohou účastníci hlásit na inzerovanou pracovní pozici a personální pracovník shromažďuje dokumenty od uchazečů. Nejvíce efektivnější je uveřejňovat nabídku pracovní pozice více způsoby a nikdy se nespolehat jenom na jednu formu zveřejnění. Období, po které hledáme nového zaměstnance by nemělo být dlouhé a naopak ani příliš krátké, pokud ale hledáme zaměstnance a nemáme příliš času neměla by být tato doba kratší než dva týdny. Pokud hledáme kvalifikovaného pracovníka na některou z vyšších nebo manažerských pozic měla by být tato doba co nejdelší pro případ, že by se rozmýšlel kvalifikovaný a vhodný uchazeč z jiné organizace.⁴²

2.5.3. Shromažďování dokumentů od uchazečů

V té době mezi zveřejněním pracovní nabídky a ukončením období mají uchazeči možnost dodávat dokumenty potřebné k získání pracovní pozice personálnímu pracovníkovi. Doba by měla být dostatečně dlouhá, aby uchazeči stihli zareagovat, připravit a přinést všechny potřebné dokumenty. Při shromažďování dokumentů od uchazečů o pracovní pozici je důležité hned po dodání zkontrolovat úplnost těchto dokumentů a informací obsažených v nich. Pokud personální pracovník zjistí, že dokumenty jsou neúplné nebo že uchazeč nedodal konkrétní dokument kontaktuje ho a žádá po něm doplnění a nebo dodání chybějícího dokumentu. Informace a dokumenty od uchazečů je také vhodně si třídit a přehledně zakládat do složek například podle názvu výběrového řízení.⁴³

2.5.4. Předvýběr

⁴² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 153. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁴³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 153. ISBN 978-80-7261-288-8.

Předvýběr hraje významnou roli v procesu získávání zaměstnanců. Během něho se na základě doložených dokumentů uchazeči vybírají ti, kteří jsou vhodní pro zařazení do užšího výběru vhodných kandidátů. Předvýběr se uskutečňuje tak, že se porovnávají požadavky na pracovníky se způsobilostí uchazeče, které vyplývají z předložených dokumentů. Organizace si může zvolit i metodu předběžného pohovoru, kam si pozve pouze uchazeče, kteří jsou vhodní na pracovní pozici a rovnou vyloučí uchazeče, kteří požadavkům na pracovní pozici zcela nevyhovují. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin: ⁴⁴

Zatímco úkolem získávání nových pracovníků je vyhledání vhodných uchazečů personalistou úkolem výběru pracovníků je odhadnout jejich předpoklady, srovnat je s nároky organizace a následně vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta, který je přijat na volnou pracovní pozici. Výběr pracovníků bývá velmi náročný jak finančně, tak i časově. Je mu užitečné věnovat dostatek času na přípravu všech podkladů nebo řízených pohovorů. Je potřeba vybrat pracovníka, který má jak předpoklady osobní, tak předpoklady co se týče vzdělání.

1. velmi vhodní
2. vhodní
3. nevhodní

2.6. Výběr a přijímání zaměstnanců

Zatímco úkolem získávání nových pracovníků je vyhledání vhodných uchazečů personalistou úkolem výběru pracovníků je odhadnout jejich předpoklady, srovnat je s nároky organizace a následně vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta, který je přijat na volnou pracovní pozici. Výběr pracovníků bývá velmi náročný jak finančně, tak i časově. Je mu užitečné věnovat dostatek času na přípravu všech podkladů nebo řízených pohovorů. Je potřeba vybrat pracovníka, který má jak předpoklady osobní, tak předpoklady co se týče vzdělání. ⁴⁵

2.6.1. Proces výběru pracovníka

⁴⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 153 - 154. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁴⁵ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 94. ISBN 978-80-247-2497-3.

Proces výběru pracovníka je formulován od okamžiku kdy se uchazeč přihlásí do výběrového řízení do chvíle, kdy je rozhodnuto buď o jeho přijetí a nebo odmítnutí. Je to porovnávání pravomocí uchazeče s nároky organizace a posouzení vhodnosti uchazečů, kteří budou vybráni na danou pracovní pozici. Výběr pracovníků může mít následující postup:⁴⁶

1. náhled do dokumentů jednotlivých uchazečů
2. první jednání s uchazeči v rámci výběru pracovníků
3. shromáždění dalších nezbytných informací o uchazečích
4. přijímací pohovor
5. zkoumání, jestli uchazeč má vše potřebné aby byl přijat
6. ukázka pracoviště a představení spolupracovníkům
7. rozhodnutí komise o přijetí uchazeče
8. informování o přijetí nového pracovníka

Součástí procesu výběru je i fáze předvýběru. Cílem předvýběru je posoudit vhodnost uchazečů na pracovní místo. Uchazeči jsou porovnávány s nároky organizace a jsou rozděleny do třech skupin. První skupinou jsou velmi vhodné uchazeči, ti budou přizváni z přijímacímu pohovoru. Druhou skupinou jsou méně vhodné a třetí skupinou jsou nevyhovující. Skupina nevyhovujících už dále k ústnímu pohovoru přizvána nebude, jelikož nesplňuje kritéria výběru organizace. V případě malého počtu velmi vhodných uchazečů je přizván některý uchazeč ze skupiny méně vhodných.⁴⁷

Poté následují samotná výběrová řízení, která mohou být realizována ve více kolech. V prvních kolech hrají důležitou funkci personalisté a v dalších kolech výběrové řízení zajišťují nadřízení pracovníci, organizační experti nebo například psychologové. Součástí prvního kola je také předvýběr, kde je cílem vyřadit nejméně vhodné kandidáty a navázat kontakt s vhodnými uchazeči.⁴⁸

2.6.2. Metody výběru

⁴⁶ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 94 - 95. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴⁷ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 95. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴⁸ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 95. ISBN 978-80-247-2497-3.

Metody výběru se používají při posouzení, který uchazeč o pracovní pozici je pro dané pracovní místo nejvhodnější. Neexistuje žádné určité pravidlo, která z těchto metod je neefektivnější a nebo nejlepší, proto se v praxi používá nejčastěji kombinace výběrových metod. Mezi základní metody výběru patří především analýza dokumentace, kde se jedná především o životopis a motivační dopis, dále výběrový rozhovor, testy pracovní způsobilosti a assessment centre.⁴⁹

2.6.2.1. Analýza dokumentace

Jedná se o základní metodu výběru i předvýběru. Nejčastěji analyzované dokumenty můžeme řadit firemní dotazník pro uchazeče, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělávání nebo další certifikáty o absolvování kurzů, které uchazeč předloží. Tyto dokumenty jsou pro organizaci a hlavně pro personálního pracovníka základním zdroje informací o uchazeči a personalista z nich může vyčíst informace nezbytně nutné k rozhodnutí, zda je uchazeč vhodný kandidát na nabízené pracovní místo.⁵⁰

Co se týče analýzy dokumentace, tak nejzákladnějším dokumentem je v této oblasti životopis. Z životopisu může personalista snadno vyčíst základní informace o uchazeči. Jedná se o informace, které odkrývají jeho pracovní život například jak často měnil zaměstnání, jestli byl spíše povýšen nebo naopak sesazen na nižší pracovní pozici.⁵¹

Dalším dokumentem, který se řadí mezi analýzu je motivační dopis. Motivační dopis funguje něco jako motivující žádost o pracovní pozici nebo jako doporučení proč je vhodný zrovna tento kandidát. Z motivačního dopisu má být jasné o jakou pracovní pozici má uchazeč zájem, jaké má předpoklady k výkonu dané práce a měl by uvést důvody zájmu o pracovní pozici. Do motivačního dopisu uchazeč píše nejdříve o jakou pozici má zájem, potom jeho schopnosti, dovednosti a znalosti a v poslední části dopisu by se měl zmínit o jeho osobní charakteristice.⁵²

⁴⁹ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 36. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁵⁰ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 36. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁵¹ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 37. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁵² LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 37. ISBN 978-80-7402-282-1.

Mezi tyto dokumenty též patří osobní nebo firemní dotazníky, které poskytují základní informace o uchazeči. Dotazníky zpracovává daná organizace a uchazeč do něj doplňuje své jméno, příjmení, datum narození, svou adresu trvalého bydliště, pracovní pozici o kterou se uchází, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní zkušenosti, důvod proč se uchází o dané pracovní místo a datum, kdy by mohl nastoupit do zaměstnání.⁵³ V poslední době je oblíbený u personalistů hlavně dotazník v elektronické podobě.⁵⁴

2.6.2.2. Pracovní pohovor a jeho typy

Pokud uchazeč předloží potřebné dokumenty, personalista dokumenty protřídí a vybere z nich uchazeče vhodné na dané pracovní místo. Ostatním uchazečům pošle oznámení, že nebyli přijati na konkrétní pracovní pozici. Z vhodných uchazečů se vytvoří skupiny, které jsou přizváni k přijímacímu pohovoru.⁵⁵ Pracovní pohovor je rozhovor, který je veden personalistou a směřuje k výběru nejvhodnějšího uchazeče nebo uchazečů. Pracovní pohovor má tři hlavní cíle:⁵⁶

1. získat informace o uchazeči, například jeho očekávání a pracovní cíle
2. přiblížit uchazeči představu o práci na obsazovaném pracovním místě a také strukturu organizace v níž bude práci vykonávat
3. posoudit osobnost uchazeče

2.6.2.2.1. Typy pracovních pohovorů

Typy pracovních pohovorů rozlišujeme do několika kategorií. Nejčastěji pracujeme s typologií podle Armstronga – individuální pohovory, panelové pohovory a pohovor před výběrovou komisí.⁵⁷

⁵³ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 38. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁵⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 175. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁵⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 358. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 179. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁵⁷ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 38. ISBN 978-80-7402-282-1.

Individuální pohovory je nejběžnější metodou pracovních pohovorů. Jedná se o účelový pohovor mezi uchazečem a personalistou, který je příležitostí k navázání kontaktu s uchazečem o zaměstnání a personalistou.⁵⁸ Je vhodný spíše pro obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací.⁵⁹ Pohovorový panel je další z typologie. Jedná se o pohovor, který je veden dvěma osobami, kterými jsou personalista a další pracovník organizace – liniový manažer nebo nadřízený pracovník s jedním uchazečem o zaměstnání. Výhodou tohoto typu pohovoru je, že na dojmech z kandidáta se může domluvit více osob a mohou společně vybrat nejvhodnějšího kandidáta na pracovní pozici.⁶⁰ Tento typ je vhodný používat při obsazování především náročnějších pozic.⁶¹ Posledním typem pohovorů podle Armstronga je pohovor před výběrovou komisí. Můžeme ho řadit také do panelových pohovorů, ale jedná se o více oficiální pohovor. Výběrovou komisí svolává pověřený orgán organizace a členy tvoří například vedoucí oddělení nebo odboru, primátor statutárního města nebo starosta obce a další experti v oboru. Dle Koubka můžeme přidat ještě další dva typy. Prvním typem je pohovor postupný, který je ovšem časově náročnější a únavnější především pro uchazeče. Jedná se o sérii pohovorů typu 1 + 1, tj. individuální pohovory mezi personalistou a uchazeče, kde máme na místě posuzovatele různé pracovníky organizace a jeho cílem je zachování výhod a překonání nevýhod pohovorů individuálních a panelových. Druhým typem je hromadný pohovor. U hromadného pohovoru na jedné straně máme skupinu uchazečů a na straně druhé jednoho nebo více posuzovatelů. Jedná se především o pohovor, který je zaměřený na chování jednotlivého uchazeče ve skupině. Výhodou tohoto typu pohovoru je jeho časová nenáročnost a lepší umožnění posoudit chování uchazeče v kolektivu.⁶²

Typy pohovorů výše uvedené řadí Koubek mezi pohovory dle množství a struktury účastníků. Dále můžeme pohovory dělit dle obsahu a jejich průběhu. Do této skupiny řadíme tři typy pohovorů. Prvním z nich je **nestrukturovaný pohovor**, kdy postup, časový harmonogram a obsah pohovoru jsou tvořeny přímo při probíhající pohovoru, cíle pohovoru buď nejsou stanoveny vůbec a nebo pouze okrajově. Výhodou tohoto typu je, že personalista

⁵⁸ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 39. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁵⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 179. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁶⁰ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 39. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁶¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 179. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁶² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 179 - 180. ISBN 978-80-7261-288-8.

může mnohdy sklouznout i velmi osobním otázkám, které zasahují do osobního života uchazeče a nevztahují se bezprostředně k požadavkům obsazovaného místa. Další nevýhodou je tzv. halo efekt, kdy uchazeč na personalistu udělá první dojem, který se poté odráží jak v průběhu celého pohovoru tak i na výsledku přijímacího pohovoru. Naopak výhodou tohoto typu jsou zjištěné zajímavosti o uchazeči, které mohou posloužit k posouzení jeho osobnosti. Dalším typem je naopak **strukturovaný pohovor**, kdy obsah, časový harmonogram a pořadí otázek jsou předem připraveny. Připravené otázky jsou položeny všem uchazečům a k posouzení nejvhodnějšího jsou připraveny modelové odpovědi. Tento typ považuje Koubek za neefektivnější, nejspolehlivější a nejpřesnější. Strukturovaný pohovor musí být archivován a dokumenty potřebné k němu uchovány v archivu, což umožňuje čelit případným stížnostem ze strany neúspěšných uchazečů o pracovní pozici. Posledním typem je **polostrukturovaný pohovor**. Ten se snaží spojit výhody a vyčlenit nevýhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Nevýhodou je náročnost na schopnosti posuzovatelů, které je potřeba získat proškolením. Může mít dvě podoby, tou první je, že část pohovoru je vedena jako strukturovaný pohovor, tudíž personalista nechá pohovor volně plynout a druhou podobou jsou předem stanovené cíle, pohovoru, kde může personalista postupovat volně, ale nesmí zapomenout na splnění cílů vedeného pohovoru. Tyto podoby polostrukturovaného pohovoru se mohou různě prolínat, je ale potřeba aby byl vymezený celkový čas pohovoru.⁶³

2.6.2.2.2. Fáze přijímacího pohovoru

Co se týče přijímacího pohovoru, můžeme ho členit hned na několik fází. V první řadě je nejdůležitější navázání kontaktu mezi personalistou a uchazečem o pracovní pozici. Personalista se úvodem přijímacího pohovoru ptá na otázky, které úplně s přijímacím pohovorem nesouvisí, například na otázku cesty na pracovní pohovor a dopravní situaci na pozemních komunikacích. Po úvodním seznámení a navázání kontaktu personalista krátce představí danou organizaci. Přibližně nastíní strukturu firmy a její umístění na trhu práce. Další fáze závisí na uchazeči o pracovní pozici, ten popíše své vzdělání, dovednosti a nebo získané pracovní zkušenosti, stručně popíše své dosažené cíle a personalista na uchazečův životopis reaguje otázkami. V následující fázi se může personalista doptávat uchazeče, například proč si vybral zrovna tuto pracovní pozici nebo proč opouští dosavadní zaměstnání. Další fází je představení pozice, na kterou se uchazeč hlásí. Personalista uchazečovi popíše pracovní místo,

⁶³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 180 - 181. ISBN 978-80-7261-288-8.

úkoly a pravomoci, nebo také jeho kolegy a nadřízené. Zmíní také předpoklady, které by měl kandidát mít a další požadavky a nároky kladené na uchazeče. Další na řadě jsou otázky uchazeče, kde se může doptat na informace, které dosud z úst personalisty nepadly. Po zmínění všech informací se personalista dostane k informacím týkající se zaměstnaneckého poměru, tj. smluvní očekávání, termín nástupu nebo představy o peněžním ohodnocení. Závěrečnou fází je nastínění dalšího postupu, kdy personalista uchazeči sdělí časový horizont sdělení výsledků pohovoru.⁶⁴

2.6.2.3. Testy pracovní způsobilosti

Pracovní způsobilost stanovuje míru, v jaké uchazeč splňuje nároky na pracovní činnost v rámci obsazovaného pracovního místa. Testy znamenají způsobilost ve smyslu odbornosti jedince. Mezi testy pracovní způsobilosti můžeme řadit například **psychologickou diagnostiku**, která je nástrojem pro měření individuálních charakteristik uchazeče, **testy a zkoušky znalostí a dovedností** a **zjištění dalších dovedností uchazeče**.⁶⁵ Dle Koubka se nejčastěji v praxi objevují například **testy inteligence**, které mají sloužit k určení paměti nebo verbální schopnosti a schopnosti myšlení. **Testy schopností** jsou zase zaměřeny na schopnost uchazeče učit se novým věcem a přizpůsobování se změnám. **Testy znalostí a dovedností** mají prověřit, jak je na tom uchazeč s odbornými znalostmi a nakonec **testy osobnosti** mají ukázat personalistovi povahu uchazeče a jeho osobnost.⁶⁶

2.6.2.4. Assessment centre

Assessment centre je možné využívat jak při výběrovém řízení tak i při hodnocení pracovníků. Jedná se o konkrétní úkoly, která kandidáti vykonávají buď samostatně a nebo ve skupinách, kdy je jejich výsledná práce posuzována experty nebo zkušenými psychology. Za výhody této metody můžeme považovat efektivnost a spolehlivost a mezi nevýhody patří hlavně náročná příprava a výše nákladů na realizaci.⁶⁷

⁶⁴ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 40. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁶⁵ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 42. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁶⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 175 - 176. ISBN 978-80-7261-288-8.

⁶⁷ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 43. ISBN 978-80-7402-282-1.

2.6.3. Přijímání zaměstnanců

Proces přijímání zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších činností personálního oddělení. Podrobně tomuto tématu se bude věnovat praktická část této bakalářské práce.

2.6.3.1. Pracovní smlouva

Jakmile je nový uchazeč z vnějších zdrojů přijat na pracovní pozici je nutno podepsat připravenou pracovní smlouvu personalistou. Pokud je ale přijat pracovník ze zdrojů vnitřních vyhotovuje se buď nová pracovní smlouva a nebo dochází ke změně stávající pracovní smlouvy. Pracovní smlouva musí obsahovat jak náležitosti obligatorní, tak i fakultativní. Obligatořními náležitostmi je míněno náležitosti nutné a ze zákona povinné a fakultativními myslíme nepovinné a zcela volitelné. Ze zákona jsou tři náležitosti ve smlouvě povinné – **druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce**. Druh práce souvisí s vykonávanou pracovní pozicí, je buďto stručně vymezen činností, kterou pracovník vykonává přímo ve smlouvě a nebo dodatkovým dokumentem, který náplň práce přímo vymezi. U místa výkonu práce máme dvě možnosti a to pokud se jedná o stacionární pracovní pozici a nebo nikoliv. První z možností je ta, kdy pracovník vykonává svou práci ve stále stejné lokalitě – **v případě pracovníků magistrátu, ale pokud jde například o obchodní zástupce nebo o pracovníky, kteří cestují napříč Českou republikou** je sjednán například místo pravidelného pracoviště a nebo území pojato širěji např. Karlovarský kraj. Poslední povinnou náležitostí podle Zákoníku práce je den nástupu do práce. Za den nástupu do práce může být považován ten, který je uveden v pracovní smlouvě a k tomuto dni vzniká oficiálně pracovní poměr. Může se jednat jak o první den v měsíci, tak například o poslední den v měsíci.⁶⁸

2.6.4. Osobní spis zaměstnance

Po podpisu pracovní smlouvy již uchazeče řadíme do struktury organizace. Po nástupu do nového zaměstnání je mu personalistou zřízen osobní spis, který je jeho osobní složkou a slouží jako složka pro zakládání dokumentů pracovníka. Jsou v ní založeny dokumenty, které uchazeč dodal ještě před podepsáním pracovní smlouvy tj. dokumenty a doklady související s předchozím zaměstnáním. Jako doklad o předchozím pracovním poměru je míněn zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. Dále uchazeč poskytuje veškeré údaje

⁶⁸ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 48 - 50. ISBN 978-80-7402-282-1.

o dosažené kvalifikaci formou osvědčení nebo diplomů ze školení. Personalista také do osobního spisu zakládá dokumenty, které uchazeč dodal k přihlášce k výběrovému řízení tj. životopis nebo výpis z rejstříků trestů.⁶⁹

2.7. Adaptace zaměstnanců a adaptační proces

Po přijetí na pracovní místo je na místě, aby se pracovník seznámil s novou organizací kam právě nastoupil. Pokud se jedná o pracovníka získaného z vnitřních zdrojů je potřeba, aby se seznámil pouze s prací a úkoly na získaném pracovním místě, ale pokud jde o pracovníka získaného z vnějších zdrojů, je zapotřebí, aby se seznámil s celou organizací.

Jde o seznámení s prostřední, kulturou organizace, nadřízenými pracovníka a spolupracovníky. Adaptace nového pracovníka hraje významnou roli a jedná se o činnost zaměřenou na rozvoj jak odborných tak osobnostních dovedností. Adaptace se uskutečňuje v přesně daném časovém úseku a podle určitého adaptačního plánu či programu, který je přímo vytvořen na míru nově příchozímu pracovníkovi.⁷⁰

Mezi prvky adaptačních programů mohou patřit například setkání s novými pracovníky, tištěné nebo elektronické příručky pro nově příchozí zaměstnance nebo třeba tréninkové programy pro nové pracovníky. V případě, že se do rukou nového pracovníka dostane příručka, nebo materiál, který by měl zlepšit jeho adaptaci v organizaci obsahují následující informace:⁷¹

- základní informace o organizaci – o její pověsti, tradici nebo postavení na trhu
- základní normy organizace
- pracovní podmínky v organizaci – pracovní doba, dovolená nebo bezpečnost práce
- informace o odměňování
- informace, které se týkají péče o pracovníky
- možnost kariérního růstu

⁶⁹ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 50. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁷⁰ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 62. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁷¹ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 133 - 134. ISBN 978-80-247-2497-3.

2.7.1. Individuální plán adaptace

Individuální plán adaptace je nejefektivnějším nástrojem pro proces adaptace nově příchozího pracovníka. Plán adaptace by měl směřovat k co nejrychlejšímu a nejkvalitnějšímu začlenění nového pracovníka do organizace a obsahovat základní činnosti vedené k adaptaci pracovníka. Individuální plán se utváří přímo na míru pracovníkovi, na kterého se daná adaptace vztahuje. Základními hledisky jsou v první řadě o jaké pracovní místo se jedná a poté se řeší otázka kompetencí pracovníka, tj. podle kompetencí, které má pracovník mít se personální pracovník rozhoduje, zda ho pošle na seminář nebo školení či ne. Plán může mít například podobu formuláře, do kterého se v jednotlivých dnech zapisují vykonané činnosti nebo školení, které nový pracovník provedl a podstoupil. Pokud naplánovanou činnost splnil zaznamená se do archu podpis odpovědné osoby a datum, kdy byla konkrétní činnost provedena.⁷²

2.7.2. Odpovědnost za průběh adaptace

Odpovědnost za průběh adaptace nesou hlavně vedoucí pracovníci, samotní pracovníci, personální pracovníci nebo mentor, který je pracovníkovi přidělen. Mentor nebo patron se věnují novému pracovníkovi a jsou jeho pravou rukou. Jsou jeho poradci co se týče začleňování do struktury organizace nebo jak co nejlépe vykonávat danou práci.⁷³

2.7.3. Průběh adaptačního procesu

Plán adaptačního procesu je sestavován personálním pracovníkem podle vzoru na dané konkrétní pracovní místo. Úplně na začátku samotného adaptačního procesu je pracovník seznámen se svým programem či plánem adaptace a jeho časovým harmonogramem. Harmonogram adaptace by měl odpovídat zkušební době pracovníka a mít jasně a striktně dané cíle a dané termíny pro jejich splnění.⁷⁴ První den nástupu pracovník získá základní informace o organizaci, do které nastoupil a také brožurky a písemné materiály určené k adaptaci

⁷² KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 134 - 136. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷³ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 135. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷⁴ HLUŠIČKA, Petr. *Adaptace nových zaměstnanců. Firemní sociolog: vedení a vztahy ve firmě* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/102-adaptace-novych-zamestnancu>

pracovníka v organizaci. Poté následuje rozhovor s nadřízeným pracovníkem, kde se proberou administrativní záležitosti, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a také termín vstupního školení pro nové pracovníky. Pracovníkovi je také přiděleno jeho pracovní místo, které by mělo být řádně vybaveno tak, aby odpovídalo potřebám a komfortu pracovníka. Až je pracovníkovi svěřeno jeho pracoviště, je mu zadán také první úkol, aby dokázal své znalosti a měl by pracovníkovi umožnit seznámení se s okolím a svými spolupracovníky.⁷⁵ V průběhu dalšího týdne má pracovník za úkol si nastudovat tištěné materiály, které dostal na začátku adaptačního procesu a následně proběhne další rozhovor s nadřízeným pracovníkem a také jednání s personálním pracovníkem, který si ověří, zda se pracovník drží adaptačního procesu a jak se od začátku pracovního poměru ve své práci zdokonalil. Během druhého týdne od nástupu na novou pozici znovu probíhá jednání či schůze s nadřízeným pracovníkem a pracovníkem personálního oddělení. V konečné fázi přibližně v 5. – 6. týdnu se sepiše písemné závěrečné hodnocení průběhu adaptace pracovníkem a také nadřízeným pracovníkem. Adaptační proces je ukončen rozhovorem nadřízeného pracovníka s podřízeným pracovníkem. Diskutují o tom, jestli se pracovník držel adaptačního plánu, zda dodržovat dané termíny seminářů nebo zda byl spokojený s prací svého patrona.⁷⁶ Pokud výsledky adaptace nově příchozího pracovníka neodpovídají představám personálního pracovníka a nejde jich dosáhnout ani žádným zlepšením adaptačního procesu je s nově příchozím pracovníkem rozvázán pracovní poměr.⁷⁷

2.7.4. Mentor a mentoring

Mentoring je nástrojem pro efektivnější adaptaci nového pracovníka. Slouží k rozvoji motivace k práci nového pracovníka a jeho oddanosti plnit určité cíle vůči organizaci, které se od něho očekávají. Mentoring používá mentory k vedení a mentorování nově příchozích pracovníků za účelem adaptace v organizaci.⁷⁸

⁷⁵ HLUŠIČKA, Petr. *Adaptace nových zaměstnanců. Firemní sociolog: vedení a vztahy ve firmě* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/102-adaptace-novych-zamestnancu>

⁷⁶ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 136. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷⁷ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 62. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁷⁸ KONÍČEK, Martin. *Orientace, adaptace a mentoring zaměstnance jako nedílná součást personální práce* [online]. Brno, 2015 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://m.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=273675&TypeID=7>

Mentor je zkušený člověk v dané organizaci, který dostane na starosti nově příchozího pracovníka a předá mu své znalosti a zkušenosti. Dává nováčkovi rady, aby se lépe zapojil jak do kolektivu tak co nejefektivněji zvládal plnit úkoly, které souvisejí s jeho pracovní pozicí. Mentor by měl pracovníkovi dát co nejvíce ze svých zkušeností a proto je volen za mentora pracovník, který vykonává práci na stejné úrovni jako pracovník nově příchozí. Mentor za svou práci může být finančně ohodnocen ve svém osobním ohodnocení a odměňování.⁷⁹

Mentor si před příchodem nového pracovníka zkontroluje, zda má pracovník připravené své pracovní místo, technické pomůcky na pracovišti, jestli je připravené vstupní školení a školení bezpečnosti ochrany a zdraví při práci a také jestli má připravený svůj adaptační plán.

80

2.8. Řízení pracovního výkonu

Dle Armstronga můžeme řízení pracovního výkonu definovat jako „systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců nebo skupin. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností“.⁸¹

Řízení pracovního výkonu lze vnímat jako nástroj, který směřuje ke zlepšení pracovního výkonu organizace prostřednictvím zlepšení pracovního výkonu pracovníků nebo skupiny pracovníků. Cíle řízení pracovního výkonu je nastolit kulturu vyššího výkonu a aby sami pracovníci nebo skupina pracovníků přebírali odpovědnost za zlepšování a efektivnost pracovního výkonu organizace. Týká se především propojování individuálních cílů s podnikovými tak, aby bylo dodržováno hlavních podnikových hodnot.⁸²

⁷⁹ KONÍČEK, Martin. *Orientace, adaptace a mentoring zaměstnance jako nedílná součást personální práce* [online]. Brno, 2015 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://m.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=273675&TypeID=7>

⁸⁰ ŠAMÁNEK, Josef. Otevřený úřad – efektivní řízení lidských zdrojů na MěÚ Slaný: Metodika adaptace nových zaměstnanců. *Královské město Slaný* [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: http://www.meuslany.cz/assets/File.ashx?id_org=14936&id_dokumenty=46687

⁸¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 413. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 413. ISBN 978-80-247-1407-3.

Samotný proces řízení pracovního výkonu má své fáze, které jsou celkem čtyři. Za prvé je potřeba projednat a uzavřít ústní dohodu nebo písemnou smlouvu o pracovním výkonu. Dalším krokem je zpracování plánu a potřebné vzdělání pracovníka, který má pracovní výkon provést. Pokud je pracovník kompetentní k pracovnímu výkonu provádí svou pracovní výkon v průběhu určitého období, kterým bývá nejčastěji jeden rok. Poté je na řadě závěrečné hodnocení výsledku pracovníka, kde je zkoumáno jestli pracovník dosáhl požadovaného cíle a nebo nikoliv.⁸³

Řízení pracovního výkonu je založené na dohodě, která vede ke zlepšení pracovního výkonu pracovníků, skupin pracovníků a pracovního výkonu celé organizace. Ke zlepšení pracovního výkonu musí organizace přizpůsobit například odměňování a rozvoj pracovníků. Dohody o pracovním výkonu jsou dlouhodobou záležitostí a proto je vhodně pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu co nejefektivněji motivovat.⁸⁴

⁸³ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 61. ISBN 978-80-7402-282-1.

⁸⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 20 - 21. ISBN 80-7261-116-X.

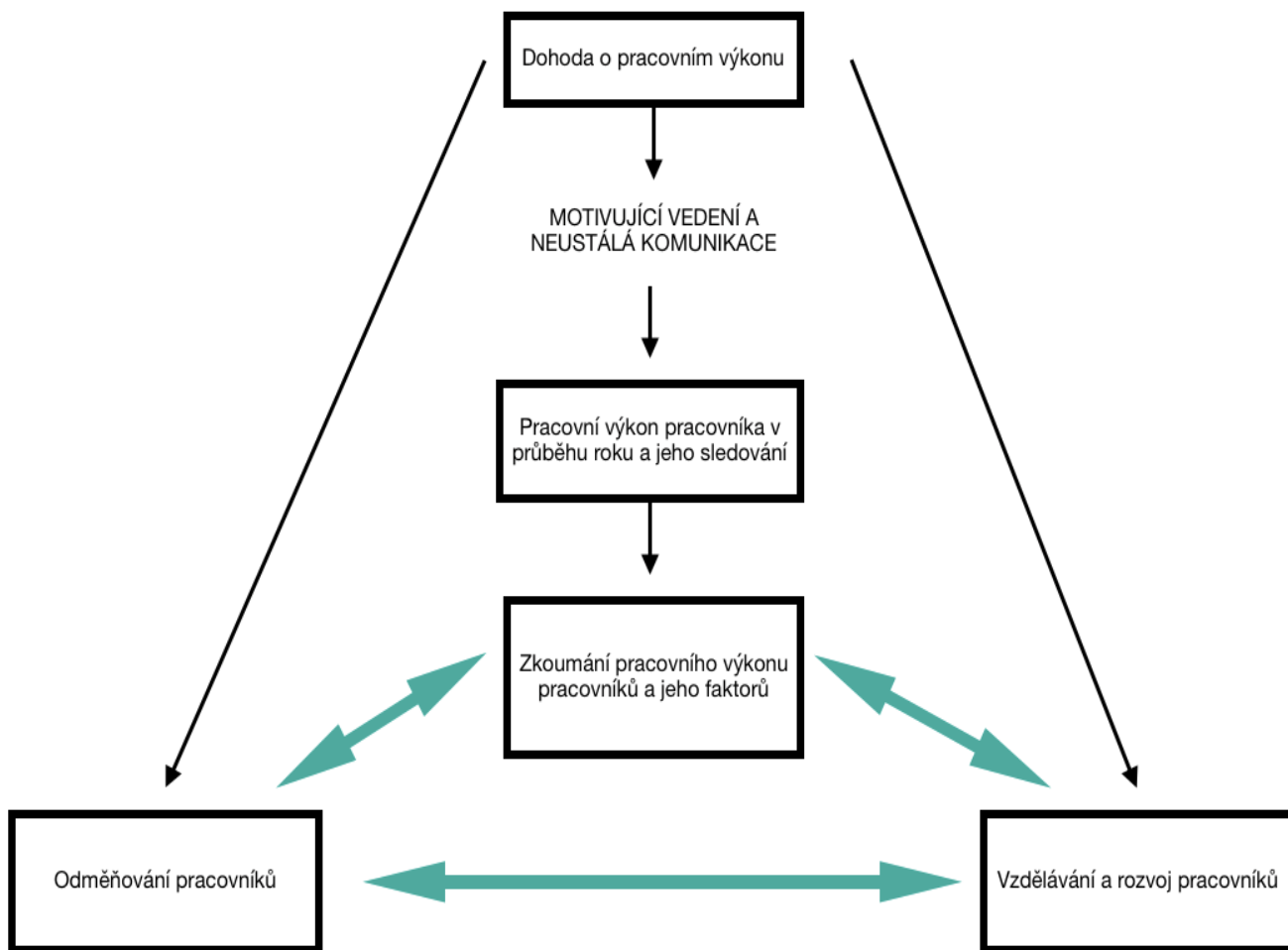


Schéma řízení pracovního výkonu⁸⁵

Schéma ukazuje, že dohoda o pracovním výkonu se promítá jak do výše odměny pracovníků tak i do vzdělávání a rozvoje pracovníků, je třeba zajistit aby měl pracovník určité kurzy nebo vzdělání, aby mohl pracovní výkon zrealizovat. Dohoda obsahuje nejen závazky pracovníka, ale i závazky organizace, která s pracovníkem dohodu uzavřela.⁸⁶

2.9. Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí činností personálního oddělení. Každý personalista musí dbát na to, aby na pracovní pozici by vybrán uchazeč, který má potřebné vzdělání a kompetence vykonávat určitou pracovní činnost. Jeho vzdělávání před nástupem na pracovní pozici jeho vzdělávání nekončí, ale vzdělává se i během pracovního procesu. Po dobu práce na pracovišti je podle vzdělávacího plánu každé organizace pracovník povinen zúčastnit se seminářů, workshopů a přednášek, ze kterého si odveze osvědčení za absolvování daného

⁸⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 21. ISBN 80-7261-116-X.

⁸⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 21 - 22. ISBN 80-7261-116-X.

výukového programu. Osvědčení je potom pracovníkovi zakládáno do osobního spisu, který je veden personalistou.

Vzdělání zaměstnanců se zaměřuje především na rozvoj odborných způsobilostí a poté i na způsobilosti osobnostní. Vzdelání pracovníků se uskutečňuje buď na pracovišti a nebo i mimo něj. Co se týče úhrady vzdělávání, hradí ho vždy zaměstnavatel a jedná se o návratnou investici, tudíž musíme zkoumat stav výchozí a stavu jakého bylo dosaženo po absolvování kurzu či semináře. Vzdělávání by mělo být pro pracovníka i organizaci přínosem.⁸⁷

Cílem vzdělávání je rozšiřovat znalosti pracovníka hlavně ve vztahu k jeho vykonávané práci a motivovat ho k efektivnímu výkonu jeho pracovní činnosti.⁸⁸

Plánování osobního rozvoje je prováděno jednotlivými pracovníky pod vedením personalisty. Jedná se o čtyři základní fáze, které musejí být dodrženy. První z fází je analýza současného stavu, kde si personalista musí určit potřebu a plán rozvoje. Jako druhý krok si personalista stanoví cíl osobního rozvoje pracovníka a co chce zlepšit. Poté si připraví plán činností či kroků, které povedou k rozvoji pracovníka a poslední a nejdůležitější fází je fáze realizace naplánovaných činností, které povedou pracovníka k osobnímu rozvoji.⁸⁹

Důležitým nástrojem, který zajišťují vzdělávací proces jsou metody výběru. Vhodný výběr metody se odráží na potřebě a požadavků konkrétní organizace a ovlivňuje ho řada faktorů. Mezi faktory ovlivňující metody vzdělávání patří například věk účastníka, požadovaná úroveň vzdělávání a nebo počet účastníků, kteří absolvují vzdělávací kurz. Metody obecně členíme na metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.⁹⁰

Metody vzdělávání na pracovišti jsou prováděny přímo v prostorách na pracovišti konkrétní organizace a to v průběhu výkonu pracovní činnosti. Výhodou metod vzdělávání na pracovišti je jejich finanční nenáročnost a také časová dostupnost, avšak nevýhodou může být skutečnost, že se pracovník bude věnovat vzdělávacímu pracovníkovi namísto plnění svých

⁸⁷ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 66. ISBN 978-80-7452-020-4

⁸⁸ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 91. ISBN 978-80-7402-282-1

⁸⁹ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 172 - 173. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁹⁰ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 93. ISBN 978-80-7402-282-1

pravidelných pracovních úkolů. Jedná se o metodu, která má zcela individuální charakter a může být přizpůsobena pracovníkovi ve všech směrech, jak specifickým způsobem, tak schopnostem vzdělávaného pracovníka. Mezi další výhodu můžeme řadit fakt, že si pracovník nemusí zvykat na výuku v jiném prostředí nebo do výukových středisek dojíždět, na druhou stranu vždy není jednoduché nalézt schopného školitele, který bude vhodný pro tento typ metod. Další problém vzniká při pracovní vytíženosti pracovník, kdy nezůstává moc času na vzdělávání. Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří například koučování, asistování nebo pracovní porady.⁹¹

Druhým typem metod je metoda vzdělávání mimo pracoviště, která se více uplatňuje při vzdělávání specialistů nebo manažerů. I tento typ metod vzdělávání má svoje výhody a nevýhody. Výhodou může být například větší odbornost lektorů, kteří sledují nejnovější trendy v oblasti a zahrnují pracovníky nejnovějšími informacemi a trendy, než v případě prvním. Na druhé straně je tento typ metod vzdělávání relativně dražší a nákladnější. Bývá většinou zaměřen spíše teoreticky a pracovníkům tak chybí praktické rady a tudíž vzdělávací kurz neodpovídá potřebám a požadavkům organizace. Dalším problémem může také být uvolňování pracovníků. Ti si musejí vyžádat výjezd na vzdělávací kurz v rámci služební cesty a v době jejich nepřítomnosti může dojít k mnoha problémům, které vyžadují jejich přítomnost. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří například přednášky, semináře a nebo metoda e-learningu.

Každý pracovník veřejné správy je povinen účastnit se prohlubování nebo zvyšování kvalifikace podle zákona č.312/2002 Sb., o úřednících územní samosprávy. Pracovník si prohlubuje svou kvalifikaci účastí na vzdělávacích kurzech nebo seminářích, které jsou mu nabídnuty z rukou personalisty. Náklady na rozšiřování kvalifikace podle zákona nese územní samosprávný celek, ale pokud pracovník neuspěje, náklady na opakování zkoušky jich hradí on sám. Pracovník se účastní buďto **vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání a nebo zvláštní odborné způsobilosti**. Vstupní vzdělávání zahrnuje především znalosti základů veřejné správy, činnosti veřejné správy a územně samosprávných celků. Také je potřeba, aby měl pracovník základní dovednosti užívání informačních technologií a hlavně komunikační a organizační dovednosti. Pracovník je povinen ukončit vstupní vzdělávání nejdéle od 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru, kdy se vstupní vzdělávání prokazuje osvědčením vydaným

⁹¹ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 93. ISBN 978-80-7402-282-1

vzdělávací institucí. Povinnost účastnit se vstupního vzdělávání se nevztahuje na pracovníka, který má zvláštní odbornou způsobilost.⁹²

Při průběžném vzdělávání se jedná o prohloubení dosavadních dovedností, kdy se toto vzdělávání uskutečňuje formou jednotlivých kurzů. O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu, kdy přihlédne na potřeby vzdělávání a také vzdělávací plán úředníka. Účast na kurzu je jako v první případě také dokládána osvědčením vydaným vzdělávací organizací, která kurz pořádala.⁹³

Zvláštní odbornou způsobilost vykonává úředník, který vykonává správní činnost stanovenou prováděcím předpisem. Úředník má povinnost prokázat se osvědčením o absolvování zkoušky osvědčením do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územně samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, ke které musí mít zvláštní odbornou způsobilost. Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností, které jsou nezbytně důležité pro výkon činností stanovených právním předpisem. Zvláštní odbornou způsobilost dělíme na obecnou a zvláštní část. Obecná část vyžaduje znalost základních právních předpisů nebo činnost veřejné správy a zvláštní část vyžaduje dovednosti nezbytné k výkonu správní činnosti, které jsou stanoveny v prováděcím předpise.⁹⁴

2.10. Odměňování zaměstnanců

Odměňování v organizace je považováno za nejdůležitější, ale zároveň také nejsložitější procesy, které se uplatňují v rámci řízení lidských zdrojů. Snahou personalistů je hlavně zajistit, aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy. Pracovníci jsou odměňováni podle odpovědnosti a náročnosti pracovní pozice.⁹⁵

⁹² DOMECKÁ, Naděžda. Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. KR Karlovarský [online]. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.kr-karlovarsky.cz/krajsky-urad/metodika-obce/Documents/vzdeluredniku.doc>

⁹³ DOMECKÁ, Naděžda. Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. KR Karlovarský [online]. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.kr-karlovarsky.cz/krajsky-urad/metodika-obce/Documents/vzdeluredniku.doc>

⁹⁴ DOMECKÁ, Naděžda. Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. KR Karlovarský [online]. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.kr-karlovarsky.cz/krajsky-urad/metodika-obce/Documents/vzdeluredniku.doc>

⁹⁵ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 80. ISBN 978-80-7402-282-1

Cílem odměňování pracovníků je především odměnit pracovníky podle jejich hodnoty kterou mají. Tyto hodnoty musíme propojit s cíli odměňování, které jsou nastoleny v organizaci, vedou k uspokojování pracovníků a dbají na dobrou pověst organizace. Dále personalista odměňuje pracovníky, kteří mají dobrou pracovní kázeň, aby byli pracovníci motivováni a organizace dala najevo, co je žádoucí a co naopak žádoucí není. V organizaci platí, čím více ohodnocuju své pracovníky, tím více si udržím právě kvalitní pracovní skupinu a právě proto, je cílem mzdové politiky organizace platit výkonné a kvalitní pracovníky a naopak z ní odstranit slabé a nevýkonné jedince.⁹⁶

Hlavním úkolem odměňování je udržet si v organizaci kvalitní pracovníky a zajistit jim optimální platové podmínky, které budou přispívat ke zvýšení produktivity práce a to vše při zajištění konkurenceschopnosti firmy.⁹⁷

2.10.1. Nástroje odměňování

Jedním z typů nástrojů odměňování je pevná mzda. Je též označována jako mzda tarifní nebo smluvní a je mzdou, která se váže na tržní relace mezd odlišných profesí a také hodnotí nároky organizace a požadavky na splnění určitých pracovních činností. Tato mzda přísluší pracovníkovi pouze za reálně odpracované dny a ty dny, kdy pracovník nevykonával svou pracovní činnost mu není pevná mzda vyplacena. Dalším typem používaných v organizacích je osobní ohodnocení, které je považováno jako odměňování za delší časový úsek a odměňují se jimi dlouhodobé pracovní výsledky pracovníka. Výši tohoto ohodnocení stanoví buď procentuální podíl tarifní mzdy a nebo jiná absolutní částka, kterou zpravidla navrhují vedoucí jednotlivých odborů nebo oddělení. Cílem tohoto nástroje je zvýšení kvalifikace pracovníků, ale i motivace k lepším dlouhodobým pracovním výkonům. Mzdové příplatky jsou odměňováním při mimořádných pracovních podmínkách, zde se může jednat například o práci z domova.⁹⁸

2.10.2. Právní úprava odměňování pracovníků

⁹⁶ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 80 - 81. ISBN 978-80-7402-282-1

⁹⁷ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 80. ISBN 978-80-7402-282-1

⁹⁸ LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016, s. 81 - 82. ISBN 978-80-7402-282-1

Oblast právní úpravy odměňování je obsažena v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, kde je uvedeno v § 109 odst. 1, že za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat a nebo odměna z dohody.⁹⁹

Plat je podle § 109 odst. 3 „peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je buď stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona nebo regionální rada regionu soudržnosti“¹⁰⁰

Mzda podle § 109 odst. 2 znamená „peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak“¹⁰¹

2.11. Péče o zaměstnance

Péče o pracovníky zaštiťuje především celospolečenské zájmy, které se týkají hlavně občanských práv, zdraví a rozvoje člověka, myslí i na zájmy individuální a také na zájmy organizace jako celku. Organizace si je vědoma toho, že pracovníci jsou jejím nejdůležitějším zdrojem. Úspěšnost a konkurenceschopnost organizace stojí především na pracovnících a jejich schopnostech a dovednostech, jejich motivaci a pracovní morálce, především jejich spokojenosti a vztahu na zaměstnavateli, a proto si je organizace vědoma toho, že musí dbát především na spokojenosti pracovníků, aby bylo co nejefektivněji dosaženo hlavních cílů organizace.¹⁰² Péče o pracovníky se dělí do tří základních skupin. První skupinou je povinná péče o pracovníky, kterou má zaměstnavatel a je dána zákony, předpisy nebo kolektivními smlouvami. Druhým typem je smluvní péče, která je dána kolektivními smlouvami, které jsou uzavřeny na organizační úrovni a poslední skupinou je dobrovolná péče o pracovníky, kde se jedná především o sociální politiku ze strany zaměstnavatele a jeho úsilí postarat se o své pracovníky a tím získat konkurenční výhodu na trhu práce.¹⁰³

⁹⁹ § 109, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

¹⁰⁰ § 109 odst. 3, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

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

¹⁰² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 343. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁰³ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 186. ISBN 978-80-247-2497-3.

Péče o pracovníky zahrnuje určité oblasti, které vymezil Koubek. Jedná se například o oblast pracovní doby, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personální rozvoj, služby poskytované na pracovišti, služby poskytované rodinám nebo péči o životní prostředí.¹⁰⁴

Pracovní doba vymezuje časovou využitelnost pracovníka, ale i čas na jeho osobní život. Ovlivněno je pracovní dobou především uspokojování osobních potřeb pracovníka, čím delší je pracovní doba, tím méně pracovníkovi zbývá denně času na jeho osobní život. Organizace by měla zvolit takovou pracovní dobu, aby vyhověla oběma stranám tj. jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli. Pracovník bude motivován tím, že má kratší pracovní dobu a tudíž mu zbyde i čas na jeho osobní život – rodinu nebo své zájmy a zaměstnavatel bude mít motivované pracovníky, kteří budou pracovat efektivněji a splní denní normu nebo cíl organizace.¹⁰⁵

Do pracovního prostředí řadíme činnosti, které mají materiální podmínky, například stroje nebo stavební materiál ale také i fyzikální nebo chemické faktory, které ovlivňují pracovníka při výkonu pracovní činnosti. Pokud se budeme zabývat prostorovým uspořádáním pracoviště, je nezbytné aby zaměstnavatel zajistil pracovníkovi hlavně vhodnou pracovní polohu, optimální zorné podmínky pro práci náročnou na zrak, výšku pracovní plochy musí zaměstnavatel přizpůsobit výšce pracovníka, kdy je nejvhodnějším řešením polohovací stůl a židle. Dále optimální pohybové prostory a přístup na pracoviště bez zbytečných překážek a komplikací.¹⁰⁶

Fyzikální podmínky práce jsou upravovány především hygienickými předpisy a mají za cíl ochranu zdraví a bezpečnost pracovníka při výkonu pracovní činnosti. Mezi fyzikální podmínky zahrnujeme například pracovní ovzduší, kde klademe důraz na teplotu nebo vlhkost ovzduší. U osvětlení by měla barva světla odpovídat předpisům a měla by být odstraněna možnost oslnění osvětlením. Hluk dle Koubka bývá označován především jako zvuk, který je lidskému uchu nepříjemný a má rušivý a také škodlivý účinek. Hlavní nevýhodou hluku je, že je to skrytý škůdce a napadá lidský organismus soustavně. Zaměstnavatel by si měl nechat

¹⁰⁴ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 186 - 187. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁰⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 344 - 348. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁰⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 353. ISBN 978-80-7261-288-8.

přeměřit odborníky kolik decibelů a hertzů se vyskytuje na pracovišti a kolik je lidské ucho schopno vnímat, aniž by se nějak porušil dobrý sluch pracovníka.¹⁰⁷

Práci pracovníka v kolektivu nebo mimo kolektiv souvisejí se sociálně psychologickými podmínkami práce. Jedná se o skutečnost, kdy některé pracovní úkony jsou organizací vyžadovány od skupiny pracovníků a některé jsou určeny pouze jedincům. Pokud se jedná o duševní práci, nebo práci, kdy je lepší být sám volí organizace jednomístnou kancelář, aby nebyl pracovník přítomností jiného pracovníka rušen. Ovšem ale izolace od kolektivu může vyvolávat v pracovníkovi psychickou nepohodu, která se může odrazit na jeho pracovním výkonu.¹⁰⁸

Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci je povinností každého zaměstnavatele. Zaměstnavateli je uložena ze zákona povinnost provádět opatření, aby se předešlo případným zraněním pracovníků při výkonu pracovní činnosti. Hlavní povinností zaměstnavatele je vytvořit příznivé a bezpečné pracovní podmínky pro pracovníky a eliminovat úrazy pracovníků při práci. Tato povinnost je kontrolována a dozor nad ní vykonává ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce nebo hygienická služba. Pracovníci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo například na sdělení informací zaměstnavatelem pokud jsou zvýšená rizika při výkonu jejich práce. Pracovníci ale musí dodržovat určitá pravidla a interní předpisy vydané organizací. Hlavním cílem těchto interních předpisů je eliminovat vznik pracovních úrazů a nemocí z povolání.¹⁰⁹

Do vzdělání a personálního rozvoje pracovníka řadíme vytváření si podmínek svých pracovníků tak, aby pozitivně ovlivňoval výkon jejich práce. Jedná se o motivaci pracovníků, která vede k jejich spokojenosti. Do personálního rozvoje můžeme řadit například i kariérní postup pracovníků.¹¹⁰

¹⁰⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 353 - 354. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁰⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 354 - 355. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁰⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 355 - 356. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 357. ISBN 978-80-7261-288-8.

3. FUNKCE A ČINNOSTI ÚSEKU KANCELÁŘE TAJEMNÍKA MAGISTRÁTU MĚSTA CHOMUTOVA

V praktické části bakalářské práce bude vymezen Magistrát města Chomutova, popsán chod a činnosti úseku kanceláře tajemníka jako personálního oddělení a detaile popsán proces výběrového řízení podle MMCH.

3.1. Magistrát města Chomutova¹¹¹

Postavení a působnost Magistrátu města Chomutova upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. Magistrát města Chomutova v samostatné působnosti plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo města nebo rada města, pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti, usměřňuje a řídí po odborné a metodické stránce právnické osoby a organizační složky města jako zařízení bez právní subjektivity. V oblasti přenesené působnosti vykonává Magistrát města Chomutova státní správu v rozsahu zákona a v rozsahu pověření.¹¹² Magistrát města Chomutova tvoří primátor, dva náměstci primátora, tajemník magistrátu a jeho zaměstnanci, kdy jeho celkový počet stanoví rada města.

Všechny organizační jednotky MMCH jsou povinny spolupracovat v rámci své působnosti. Základními útvary MMCH jsou odbory, které mají kompetence k řešení odborných věcí v jejich kompetenci. Jednotlivé odbory mohou podávat návrhy na zlepšení nebo zkvalitnění práce daného odboru, které předkládají radě města. Každý odbor má svého vedoucího, který vystupuje jako garant a řeší pracovní záležitosti s tajemníkem magistrátu.

Tajemník je vedoucím úřadu a plní úkoly a vykonává své pravomoci podle § 110 odst. 4 zákona č. 128/2000 Sb., zákona o obcích. Tajemník dále vykonává úkoly nařízené primátorem obce vyplývající z usnesení zastupitelstva nebo rady města a také úkoly, které jsou dány jeho pracovní náplní. Má hlas poradní na zasedáních zastupitelstva či rady města a dbá především o organizaci a chod magistrátu.

Jak je již výše uvedeno, každý odbor má svého vedoucího, který je jmenován a odvoláván radou města na návrh tajemníka MMCH a za svou činnost jsou odpovědni radě města. Náplň jednotlivých odborů je schvalována tajemníkem na návrh vedoucího odboru,

¹¹¹ Zdroj: Organizační řád MMCH

¹¹² § 109 zákon č. 128/2000 Sb. o obcích

který návrh zpracovává. Pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců jsou evidovány v osobních spisech každého zaměstnance, který je pod vedením personálního pracovníka.

Magistrát má celkem jedenáct odborů a jeden úsek:

1. **Odbor interní audit:** zřídila ho rada města na základě § 102 odst. 2 písmeno f) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích a zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole. Tento odbor odpovídá za aktualizaci dat uvedených v dokumentech zastupitelstva a rady města. Provádí přezkum a hodnotí například dodržování právních předpisů nebo opatření přijatých vedením obce. Odbor interní audit je jako jediný odbor přímo podřízen primátorovi města Chomutova, kdy vedoucího jmenuje a odvolává rada města na návrh primátora města. Odbor interní audit dělíme na úsek právní a úsek interního auditu a kontroly.
2. **Odbor vnějších vztahů:** Tento odbor byl zřízen na základě § 102 odst. 2 písmeno f) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích a na základě usnesení č. 044/10 – N Radou města Chomutova. Odbor vnějších vztahů dělíme na úsek administrativy, který zabezpečuje a vytváří vhodné podmínky pro práci volených orgánů města Chomutova. Dále je odbor dělen na úsek vnějších vztahů, který v rámci samostatné působnosti zajišťuje informace týkající se volebních orgánů a práci MMCH pro občany Statutárního města Chomutova i pro veřejnost. Dále se tento odbor dělí na úsek městského informačního centra a úsek veřejných zakázek.
3. **Odbor majetku města:** Tento odbor je zodpovědný za hospodárnost Magistrátu města Chomutova. Mezi jeho hlavní úkoly patří schválení a plnění finančního plánu příspěvkových organizací zřízených městem. Odbor se člení také na úsek majetkoprávní a úsek provozu budov.
4. **Odbor rozvoje a investic:** Odbor rozvoje a investic odpovídá za aktualizaci dokumentů zastupitelstva a rady města a připravuje podklady pro sestavení rozpočtu města. Dále se člení na úsek územního plánování, úsek dotací a strategického plánování a úsek investic.
5. **Odbor životního prostředí:** Odbor životního prostředí pro vádí výkon státní správy na úseku ochrany životního prostředí, dále vykonává státní správu na úseku životního prostředí v daném rozsahu, svěřenou Radou města Chomutova.
6. **Odbor stavební úřad:** Vykonává státní správu na úseku územního plánování, památkové péče, kterou mu svěřuje Rada města Chomutova a stavebního řádu.

7. **Odbor dopravních a správních činností:** Dělí se na oddělení dopravních a přestupkových agend, který v přenesené působnosti zprostředkovává evidenci řidičů, registr silničních vozidel se sídlem vlastníka ve správním obvodu obce s rozšířenou působností. Dále členíme na úsek obecných přestupků, který projednává přestupky proti veřejnému pořádku, majetku nebo občanskému soužití. Oddělení správních činností má na starosti evidenci obyvatel, nebo vydává občanské průkazy nebo cestovní doklady.
8. **Odbor sociálních věcí:** Odbor sociálních věcí zajišťuje kompletní sociální poradenství, sociálně-právní ochranu dětí nebo opatrovnictví. Člení se na oddělení terénní sociální práce a oddělení sociálně-právní ochrany dětí.
9. **Odbor školství:** Vykonává správu na úseku výchovy a vzdělávání dětí v souladu s právními předpisy.
10. **Odbor ekonomiky:** Člení se na úsek rozpočtu města a všeobecné účtárny a úsek místních příjmů a grantové politiky. Stará se o hospodárnost MMCH a o vynakládání finančních prostředků.
11. **Odbor informačních technologií:** Odbor informačních technologií zabezpečuje provoz a správu informačních technologií MMCH.

3.2. Úsek kanceláře tajemníka MMCH jako personální oddělení¹¹³

Úsek kanceláře tajemníka se v rámci přenesené působnosti podílí na tvorbě právních předpisů Statutárního města Chomutova a odpovídá za aktualizaci dokumentů nebo poskytování zápisů ze zasedání zastupitelstva a rady města. V přenesené působnosti se podílí na plnění úkolů, které jsou uloženy tajemníkovi v oblasti státní správy. Agentura informační v rámci samostatné působnosti poskytuje informace pro občany a návštěvníky města nebo zveřejňuje dokumenty na úřední desce Magistrátu města Chomutova. V rámci přenesené působnosti zajišťuje ověřování podpisů na dokumentech a vydává ověřené výstupy z informačních systémů podle zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy. Agenda krizového řízení v samostatné působnosti vede účetnictví odboru úseku kanceláře tajemníka a v rámci přenesené působnosti například připravenost města na krizové situace podle zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení.

Agenda personální a mzdová vykonává v samostatné působnosti výběrové řízení na pracovní pozice podle zásad organizace. Zajišťuje vzdělávání jednotlivých zaměstnanců

¹¹³ Zdroj: Organizační řád MMCH

MMCH v souladu se zákone o úřednicích územních samosprávných celků. Stará se o osobní spisy zaměstnanců a o mzdy, které jim přísluší za vykonanou práci.

3.3. Přijímání pracovníků dle MMCH

Jak už bylo v práci zmíněno, nejdůležitějším faktorem organizace jsou její zaměstnanci, kteří jsou i jejím základním stavebním kamenem. Zaměstnanci se podílejí na dobrém jméně a efektivitě organizace. Pro organizaci je hlavní výběr zaměstnanců, kde je potřeba, aby zaměstnanec vykonával svou práci svědomitě a hlavně efektivně.

Přijímání zaměstnanců se řídí zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků. Výběrové řízení je upraveno v § 7 až § 9 zákona o úřednicích územních samosprávných celků.

Magistrát města Chomutova podle požadavků na pracovní pozici vypíše výběrové řízení – například požadavky na vzdělání. V případě odboru sociálních věcí jsou požadavky na vzdělání dány přímo zákonem tj. jejich výčet je uveden v § 110 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Po vypsání výběrového řízení je oznámení uveřejněné na úřední desce Magistrátu města Chomutova, webových stránkách a podle zákona také na stránkách úřadu práce minimálně po dobu 15 dní. Po uveřejnění tajemník MMCH stanoví komisi, která má minimálně 3 členy, kdy 1/3 komise musejí být vždy úředníci. Předsedou komise bývá nejčastěji vedoucí odboru a členové bývají vedoucí oddělení, odborníci na danou problematiku nebo personalista. V oznámení o výběrovém řízení mají uchazeči stanovený termín, do kdy mohou své dokumenty posílat na úsek kanceláře tajemníka. Po termínu přihlášení do výběrového řízení komise zkontroluje podklady uchazečů a vyzve je k doplnění potřebných dokumentů, kdy je lhůta stanovena tajemníkem. Po uplynutí termínu na doplnění zaslaných dokumentů opět komise zkontroluje podklady. Ten kdo všechny podklady nedoložil s tím nemůže být uzavřen pracovní poměr a nepostupuje do dalšího kola výběrového řízení. Komise projde materiály zaslané uchazeči tj. životopis a vyzve uchazeče k ústnímu pohovoru. Před ústním pohovorem absolvují uchazeči písemné testy. Písemné testy jsou z větší části odborné, ale obsahují i všeobecný přehled co si uchazeči nastudovali o pracovní pozici nebo o MMCH. Na závěr testu jsou uchazečů předloženy také osobnostní dotazníky. Po vyhodnocení testů následuje ústní pohovor se všemi uchazeči. Poté co komise skončí ústní pohovory poradí se a každý člen vyplní tabulky pořadí uchazečů a protokoly s veškerými materiály předá tajemníkovi MMCH. Tajemník Magistrátu města Chomutova si projde všechny materiály z výběrového řízení a

nastuduje si životopisy uchazečů a závěry komise. Odsouhlasí nebo neodsouhlasí výběr uchazeče. Personalista vybraného uchazeče informuje buď telefonicky nebo písemně a předá mu kontakt na personální kolegyni, která mu předá podklady na zdravotní prohlídku a doloží doklady pro přijetí na pracovní poměr. S vybraným uchazečem je následně uzavřena pracovní smlouva a stává se součástí MMCH.

ZÁVĚR:

Hlavním cíle této bakalářské práce je seznámit čtenáře s hlavními činnostmi personálního oddělení, na kterých stojí celý chod organizace.

Úvodem teoretické části se zabývám roli personalisty a jeho pracovními činnostmi v organizaci, kdy podle mého názoru je kvalifikovaný a zkušený personalista v organizaci vždy vítán a je důležitou složkou struktury organizace. Jedná s uchazeči o pracovní pozici od začátku výběrového řízení a je s nimi i na konci. Personalista by měl být hlavním zdrojem získávání pracovníků a měl by dbát na dobré jméno organizace. Měl by znát firemní kulturu, mít přehled o celé organizaci a být hlavně komunikativní a umět jednat s lidmi. V poslední řadě by měl mít chuť se neustále za dobu své práce vzdělávat v oblasti personalistiky. V teoretické části je již zmíněno téma pracovníků organizace a nejvýznamnější a klíčovou činností je právě získávání nových zaměstnanců. Ty je možno získávat z různých zdrojů. Bez fázi přijímání by v organizaci žádní pracovníci nebyly a neměl by kdo vykonávat efektivně pracovní činnost a hlavní cíle organizace a proto jsou, jak je již v práci zmíněno, pracovníci nejdůležitějším zdrojem každé organizace. Po přijímání pracovníků je také důležité efektivní a co nejrychlejší adaptace a motivování pracovníka k co nejlepšímu výkonu, které se neobejde bez hodnocení a vhodného odměňování pracovníků, kdy odměňování závisí hlavně na dovednostech pracovníka. Podle pracovní pozice a kompetencí jsou pracovníci řazeni do platových tříd podle vykonávané práce a jak už je v textu zmíněno dobrá motivace finančním ohodnocením zvýší pracovní nasazení a kvalitu odvedené práce zaměstnanců. Dalším bodem, bez kterého by pracovník nemohl fungovat je jeho osobní rozvoj a vzdělávání. V této oblasti se můžeme bavit o osobním rozvoji každého pracovníka a kvalifikačním vzdělávání podle individuálního vzdělávacího plánu, který pracovníkovi připravil personalista. Díky vzdělávání pracovníkovi stoupne kvalita odvedené práce, ale také ho může kariérně dostat daleko dál a napříč organizací tj. může dosáhnout kariérním růstem na vyšší pracovní pozici, než na které začínal. V podkapitole péče o zaměstnance jsem se zabývala především péčí ze strany zaměstnavatele, kterou zaměstnavatel přispívá ke spokojenosti pracovníků a tudíž i k pohodové atmosféře v organizaci, kde do péče o zaměstnance řadíme hlavně pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Na základě zkušeností a teoretických znalostí vznikla ve spolupráci s úsekem kanceláře tajemníka Magistrátu města Chomutova praktická část, která je zaměřena především na přijímání zaměstnanců přímo na magistrátu. V praktické části jsem se věnovala organizačnímu

členění a struktury MMCH a v druhé polovině jsem vymezila přímo úsek kanceláře tajemníka jakožto personální oddělení MMCH. Poslední podkapitolou praktické části bylo přijímání zaměstnanců a jeho výběr, kde je konkrétně popsáno výběrové řízení podle personalisty MMCH.

Cílem celé této práce bylo seznámení čtenářů s hlavními činnostmi personálního oddělení a přiblížit důležitost tohoto oddělení v organizační struktuře organizace.

RESUMÉ

At the beginning of the theoretical part I deal with the role of human resources manager and his work activities in the organization, when in my opinion the qualified and experienced personnel manager is always welcome in the organization and is an important component of the organization structure. He works with job seekers from the start of the selection process and is at the end with them. Personnel recruiters should be the main source of recruiting and care for the organization's reputation. He should know the corporate culture, have an overview of the whole organization and be mainly communicative and able to deal with people. Last but not least, he should be keen to educate himself in the field of human resources for the duration of his work. In the theoretical part, the topic of the staff of the organization is mentioned and the most important and key activity is the acquisition of new employees. These can be obtained from different sources. Without a recruitment phase, there would be no workers in the organization and no one should perform the work and main objectives of the organization effectively, and therefore, as already mentioned in the work, workers are the most important resource of any organization. It is also important, after recruiting staff, to adapt and motivate the worker as quickly and efficiently as possible to the best performance that can be done without the assessment and appropriate remuneration of employees, where remuneration depends mainly on the worker's skills. According to the job position and competencies, the employees are classified into salary grades according to their work and, as already mentioned in the text, good motivation by financial valuation will increase the workload and quality of work done by employees. Another point without which a worker could not work is his personal development and education. In this area, we can talk about the personal development of each employee and the qualification training according to the individual training plan prepared by the HR manager. By educating the worker, the quality of the work will increase, but it can also get a career career further, and across the organization, that is, he can achieve career growth at a higher job than he started. In the sub-chapter on employee care, I focused primarily on the care provided by the employer, which the employer contributes to the satisfaction of workers and thus also to the relaxed atmosphere in the organization, where we mainly include the work environment, safety and health protection at work.

On the basis of experience and theoretical knowledge, a practical part was created in cooperation with the section of the secretary of the Chomutov Municipality, which focuses

mainly on recruiting employees directly at the municipality. In the practical part I focused on organizational structure and structure. In the second half I defined a section of the secretary's office as a personnel department. The last subchapter of the practical part was the recruitment and selection of employees, where the selection procedure according to the human resources officer of the Chomutov City Hall is specifically described.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PREMĚNŮ:

LITERATURA:

- ARMSTRONG, Michael. Personální management. 6.vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 358. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 27. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BRŮHA, Dominik. Abeceda personalisty 2016. 7. akt. vyd. Olomouc: ANAG, spol., 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Praha: LINDE nakladatelství, 2000, s. 121. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 5. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004, s. 20 - 21. ISBN 80-7261-116-X.
- LOCHMANNOVÁ, Alena. Personalistika: Základy personalistiky. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

PRÁVNÍ PŘEDPISY:

- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávného celku
- Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákona č. 128/2000 Sb., o obcích

ELEKTRONICKÉ DOKUMENTY:

- DOMECKÁ, Naděžda. Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. KR Karlovarský [online]. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.kr-karlovarsky.cz/krajsky-urad/metodika-obce/Documents/vzdeluredniku.doc>
- KONÍČEK, Martin. Orientace, adaptace a mentoring zaměstnance jako nedílná součást personální práce [online]. Brno, 2015 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://m.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=273675&TypeID=7>
- ŠAMÁNEK, Josef. Otevřený úřad – efektivní řízení lidských zdrojů na MěÚ Slaný: Metodika adaptace nových zaměstnanců. Královské město Slaný [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: http://www.meuslany.cz/assets/File.ashx?id_org=14936&id_dokumenty=46687
- Aktualizovaná databanka vzorů pro personalisty zdarma. [online]. [cit. 2019-03-22]. Dostupné z: <https://www.hrvzory.cz>

- Organizační řád MMCH. [online]. [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://www.chomutov-mesto.cz/cz/zakladni-dokumenty-magistratu>

POPIS PRÁCE

FUNKCE:	Manager	ÚTVAR:	Divize Praha
PRÍMÝ NADRÍZENÝ:	Obchodní ředitel	PODRÍZENÍ:	Vedoucí prodeje, vedoucí klientského servisu

HLAVNÍM CÍLEM JE:

Zabezpečení bezpečného provozu v SEKCI PRODEJ s plnou odpovědností. Řídí se Zákoníkem práce, dodržuje předpisy a zákony související s výkonem práce. Prosazuje v sekci své působnosti všechny platné příručky, pracovní principy a podnikové zásady. Plní stanovené úkoly. Zajišťuje podnikové principy prodeje a z toho vyplývající kontroly v rámci svého úseku odpovědnosti. Zabezpečuje dodržování zásad bezpečnosti práce, tréninky a školení podřízených zaměstnanců.

HLAVNÍ ČINNOSTI: výkonné a koordinační

(Hlavní oblast)

- Vedení spolupracovníků a plánování jejich nasazení s možnou největší produktivitou, zlepšování systému prodeje produktů a služeb
- Dosažení plánovaných výsledků pro danou sekci
- Zabezpečení sekce prodeje, prezentace dle firemních systémů
- Řešení složitějších obchodních případů, reklamací, připomínek a stížností
- Schvalování nestandardních slev na vozidlech
- Komunikace s reklamačním technikem
- Motivační systém podřízených
- Výběr nových zaměstnanců, jejich zaškolení, zajištění pracovních pomůcek, provádění průběžných hodnocení s návrhy na opatření provozu, vyhodnocování a prezentace podkladů ke mzdám
- Ve své pozici představuje trvalý vzor, je zodpovědný za provádění takového stylu vedení, který funguje v rámci celé organizační struktury. Z toho vyplývá i kvalitní informovanost až do nejnižších složek hierarchie společnosti.
- Podílí se na zabezpečení provozu s plnou odpovědností, dodržuje předpisy a zákony související s výkonem práce a interní normativní akty
- Vykonávání svěřené práce ve stanovené kvalitě, množství a termínu za plného využití pracovní doby
- Řádně hospodaří se svěřenými prostředky, ochraňuje majetek zaměstnavatele

Zaměstnanec dále vykonává úkoly dle pokynů svého nadřízeného v rámci svého pracovního zařazení.

DALŠÍ ČINNOSTI:

- Vedení agendy SEKCE PRODEJ
- Plánování docházky
- Pravidelná kontrola stavu SEKCE PRODEJ
- Zjištění vlastní kontrolní a řídicí činnosti

POŽADAVKY ZAMĚSTNAVATELE PRO VÝKON PRÁCE:

(Znalosti, schopnosti, zkušenosti)

- SŠ/VŠ vzdělání
- Praxe v min. 5 let
- Znalost prodeje automobilů a finančních produktů
- Dynamická, komunikativní, spolehlivá osobnost, schopnost prosadit změny
- Zkušenosti s řízením HR, cit pro obchod, vyjednávací schopnosti
- Uživatelská znalost práce na PC
- Znalost AJ/NJ výhodou

Zaměstnanec:

Jméno:
Funkce: Manager
Datum:
Podpis:

Příloha č. 1¹¹⁴, Popis pracovní pozice

¹¹⁴ Zdroj: www.hrvzory.cz

OZNÁMENÍ O VYHLÁŠENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Statutární město Chomutov

tajemník MMCH vyhlašuje podle ust. § 7 zákona č. 312/2002 Sb.

výběrové řízení na obsazení pracovního místa na dobu neurčitou

„Rozpočtář/rozpočtářka“ na odbor ekonomiky

s místem výkonu práce statutární město Chomutov.

Stručné vymezení pracovní náplně:

příprava návrhu rozpočtu, úprav rozpočtu a rozpočtových opatření, kontrola plnění rozpočtu a čerpání výdajů, zprávy o hospodaření, příprava závěrečného účtu, příprava materiálů pro jednání RM a ZM, vedení rozpočtové agendy a rozpočtového výkaznictví a další administrativní činnosti dle potřeby odboru.

Informace k pracovnímu místu na tel. čísle: Ing.....

Platové zařazení: 9 pl. třída podle nař. vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v platném znění.

Předpokládaný nástup: 1.3.2019

Nabízíme:

- 5 týdnů dovolené,
- příspěvek na stravování (stravenky),
- pružnou pracovní dobu,
- indispoziční volno v rozsahu 4 dnů v kalendářním roce.

Předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka dle § 4 zákona č. 312/2002 Sb.:

- úředníkem se může stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, případně fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt,
- dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná,
- ovládá jednací jazyk a splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštními právními předpisy.

Další požadavky:

- střední vzdělání s maturitní zkouškou.

Výhodou:

- praxe ve veřejné správě,
- znalosti zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) a zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, v platném znění,
- flexibilita, schopnost pracovat v zátěžových situacích, samostatnost v rozhodování,
- komunikační schopnosti, zodpovědnost, vysoké pracovní nasazení,

¹¹⁵ Zdroj: Úsek kanceláře tajemníka MMCH

- aktivní znalost práce na PC (MS Office, Windows, Excel, Internet),
- řidičský průkaz skupiny B.

Písemná přihláška musí obsahovat:

- jméno, příjmení a titul uchazeče,
- datum a místo narození, státní příslušnost,
- místo trvalého pobytu,
- číslo občanského průkazu nebo číslo dokladu o povolení k pobytu, jde-li o cizího státního občana,
- telefonní a e-mailový kontakt,
- datum a podpis uchazeče.

Výčet požadovaných dokladů k přihlášce:

- životopis, ve kterém se uvedou údaje o dosavadních zaměstnáních a odborných znalostech a dovednostech,
- ověřená kopie nebo originál výpisu z evidence rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce,
- ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- případně další doklady prokazující odbornou vzdělanost.

Písemné přihlášky s uvedenými doklady v zalepené a označené obálce „**Neotvírat - výběrové řízení - OE - rozpočtář**“ zašlete tak, aby ji vyhlášovatel obdržel nejpozději dne **21. ledna 2019 do 12,00 hod.** na adresu Magistrát města Chomutova, kancelář tajemníka, Zborovská 4602, 430 28 Chomutov nebo doručte osobně v téže lhůtě do podatelny Magistrátu města Chomutova, Zborovská 4602, 430 28 Chomutov.

Navštivte naše internetové stránky www.chomutov-mesto.cz

Vyvěšeno dne:.....

Sejmuto dne:.....

tajemník MMCH

Písemná zpráva výběrové komise
pořízená v souladu s ustanovením § 9 odst. 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních
samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen
„zákon“)

Výběrové řízení na pracovní pozici úředník na odbor ekonomiky „**Rozpočtář/rozpočtářka**“ na dobu neurčitou bylo, tajemníkem MMCH vyhlášeno v souladu s ustanovením § 7 odst. 1 písm. b) zákona dne 03.01.2019 (č.j. MMCH/...../2019/ÚKT/). Oznámení o vyhlášení výběrového řízení obsahovalo veškeré předepsané údaje ve smyslu ustanovení § 7 respektive § 6 odst. 2 zákona a bylo vyvěšeno na úřední desce úřadu po stanovenou dobu.

Pro posouzení uchazečů na výše uvedenou pracovní pozici jmenoval, tajemník MMCH, jako osoba oprávněná dle ustanovení § 7 odst. 3 zákona, výběrovou komisi, jejíž složení odpovídalo ustanovení § 8 zákona.

Výběrová komise pracovala ve složení:

předseda komise
člen komise
člen komise

Dne 22.01.2019 byly výběrovou komisí otevřeny obálky doručené do výběrového řízení ve stanoveném termínu do 21.01.2019 do 12,00 hod. na adresu úřadu (příloha č. 1 – seznam uchazečů podle § 9 odst. 2 písm. b).

Komise dále posuzovala, zda uchazeči předložili do výběrového řízení úplnou přihlášku, včetně dokladů podle § 6 odst. 4. Uchazeči, kteří nezaslali kompletní podklady do výběrového řízení byli vyzváni k doplnění dokladů v termínu do 29.01.2019 do 12,00 hod.

Komise se seznámila s osobními materiály jednotlivých uchazečů a specifikací nároků kladených na předmětnou pracovní pozici. Zároveň komise konstatovala, že považuje za nutné, v zájmu komplexního posouzení splnění požadavků a předpokladů pro danou pracovní pozici, pozvat k osobnímu pohovoru na den 06.02.2019 níže uvedené uchazeče.

- 1.
- 2.
- 3.

Výběrová komise na svém zasedání dne 06.02.2019 vyhodnotila osobnostní testy a provedla osobní pohovory se všemi pozvanými uchazeči, při kterých tyto dostali možnost prezentovat své představy o praktickém výkonu dané pracovní pozice a zároveň zodpověděli dotazy členů komise.

¹¹⁶ Zdroj: Úsek kanceláře tajemníka MMCH

Na základě provedených pohovorů a posouzení zaslaných materiálů komise zpracovala seznam a pořadí uchazečů, kteří splnili předpoklady podle § 4 zákona a rovněž splnili požadavky stanovené v oznámení o vyhlášení výběrového řízení (příloha č. 2 – seznam a pořadí uchazečů podle § 9 odst. 2 písm. c).

Tuto zprávu podepisují všichni přítomní členové výběrové komise a předseda výběrové komise ji předá spolu se spisovým materiálem vztahujícím se k výběrovému řízení tajemníkovi Magistrátu města Chomutova.

Předseda komise: podpis

Člen komise: podpis

Člen komise: podpis

Zpráva byla sepsána dne 06.02.2019

Příloha č. 1 - seznam uchazečů podle § 9 odst. 2 písm. b)

Všichni co se přihlásili

Příloha č. 2 - seznam a pořadí uchazečů podle § 9 odst. 2 písm. c)

Všichni co splnili požadavky VŘ
Včetně pořadí komise

Příloha č. 4¹¹⁷, Záznam o provedení školení BOZP

Pracoviště – firma:

Po vyplnění vraťte k založení záznamu do evidence.

Záznam o provedeném školení BOZP zaměstnanců o podmínkách BOZP v cizí firmě
--

Za firmu

Adresa IČO

Školení provedl

Datum narození Funkce

Potvrzuji svým podpisem, že jsem byl(a) v uvedený den seznámen(a) s předpisy a nařízeními bezpečné práce:

.....
.....
.....

Všem ustanovením uvedených předpisů a zásad rozumím a budu je při práci dodržovat.

Všechny své zaměstnance před vstupem do cizí firmy seznámím s výše uvedenými předpisy.

Znalost předpisů ověřena pohovorem.

poř.č.	Jméno a příjmení	Datum školení	Podpis školeného	Podpis školícího
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

¹¹⁷ Zdroj: www.hrvzory.cz

VZOR - Individuální rozvojový plán

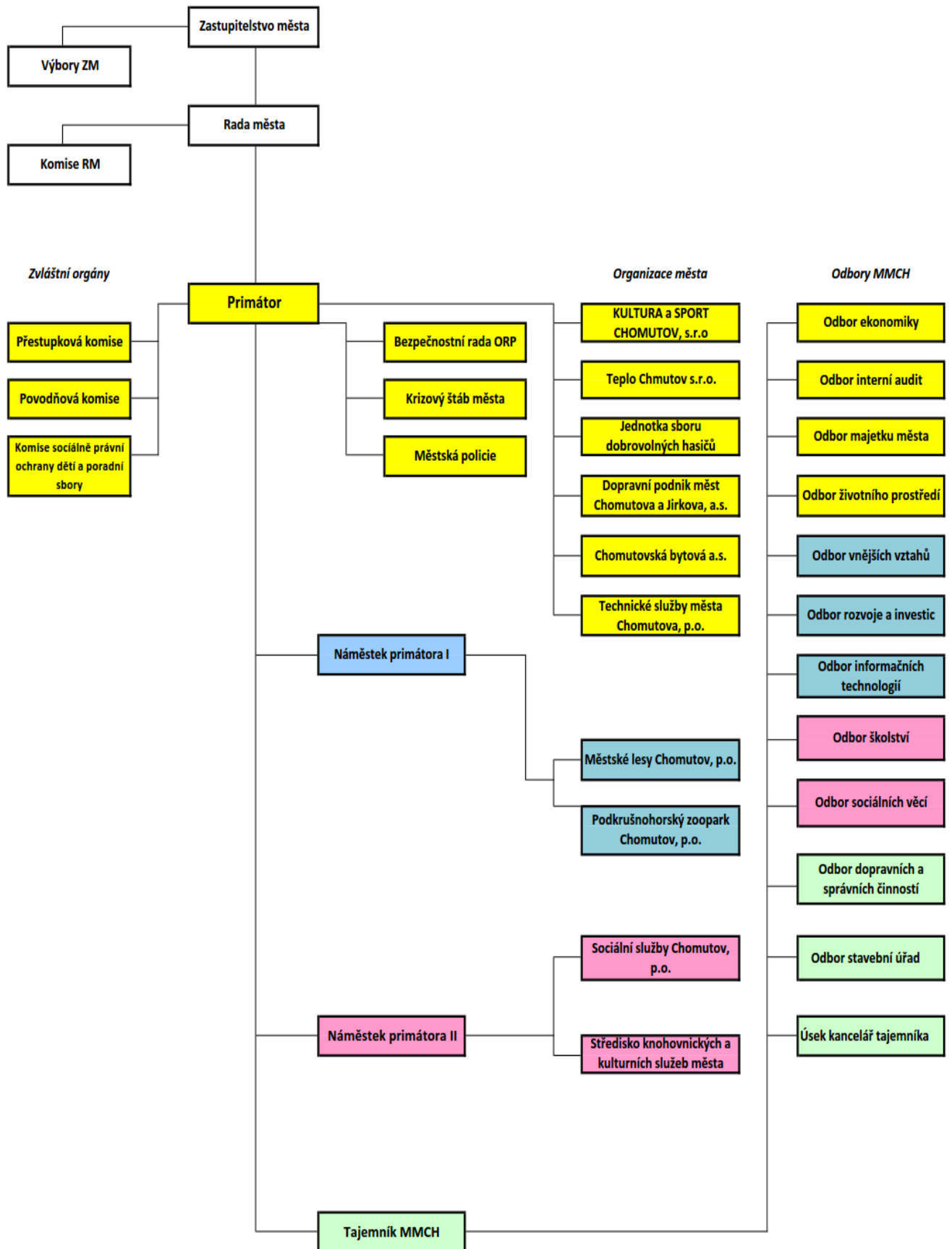
Jméno zaměstnance:	oddělení:
Titul:	rok:
Název pozice:	datum:

Krátkodobé a dlouhodobé cíle v kariéře (konkretizujte):

Rozvojová část: Identifikujte znalosti a dovednosti na které se chcete soustředit.
Akční plán: Naplánujte kroky jak identifikované znalosti a dovednosti získat. Může obsahovat i vzdělávací aktivity a koučování v rámci práce.
Pokrok: Na konci roku sumarizujte pokrok při rozvoji znalostí či dovedností.

¹¹⁸ Zdroj: www.hrvzory.cz

Příloha č. 6¹¹⁹, Orgány a organizace Statutárního města Chomutova



¹¹⁹ Zdroj: Organizační řád MMCH