Západočeská univerzita v Plzni Fakulta právnická

Katedra Veřejné správy

Bakalářská práce

Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě.

Zpracovala: Zuzana Stará

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2016

„Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci zpracovala samostatně, a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem ve vědecké práci obvyklým.“

Plzeň, březen, 2016 ……

Zuzana Stará

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce paní Mgr. Heleně Sequensové za cenné rady, pomoc, opravy, připomínky a trpělivost při zpracování práce. Zároveň bych ráda poděkovala Krajskému úřadu Plzeňského kraje za možnost absolvovat zde moji studijní praxi. Získané poznatky pro mě byly velmi užitečné při zpracování práce samotné. Konkrétní dík pak patří paní Anně Zahálkové vedoucí odboru personální práce a vzdělávání Krajského úřadu Plzeňského kraje, která byla ochotna vyplnit dotazník v rámci mojí práce.

Obsah

Úvod 1

1. Veřejná správa 3

1.1. Pojem veřejná správa 3

1.1.1. Rozdělení správy veřejné a soukromé 3

2. Personalistika 5

2.1. Personální práce 5

2.1.1. Personální a sociální rozvoj 6

2.1.2. Lidský a intelektuální kapitál 6

2.2. Personální politika firmy 6

3. Charakteristika pojmu personálního oddělení 8

3.1. Organizace personálního oddělení 8

4. Činnosti personálního oddělení 10

4.1. Personální plánování 10

4.1.1. Metody odhadu potřeby pracovníků 10

4.2. Nábor a výběr nových pracovníků 11

4.2.1. Definování požadavků oslovení možných uchazečů o zaměstnání 11

4.2.2. Výběr zaměstnanců 12

4.2.3. Agenturní zaměstnání 13

4.3. Přijímání nových zaměstnanců 13

4.3.1. Rozhodnutí o přijetí 14

4.3.2. Adaptační proces 14

4.4. Změny pracovního poměru 15

4.5. Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr 16

4.6. Ukončení pracovního poměru 16

4.6.1. Dohoda o rozvázání pracovního poměru 17

4.6.2. Výpověď 17

4.6.3. Okamžité zrušení 17

4.6.4. Zrušení ve zkušební době 18

4.6.5. Hromadné propuštění 18
4.7. Vzdělávání a motivace pracovníku 19
4.7.1. Metody vzdělávání 19
4.7.2. Hodnocení vzdělávání 20
4.7.3. Doškolování pracovníků 20
4.7.4. Motivace zaměstnanců 20
4.8. Hodnocení pracovníků 21
4.8.1. Postup při hodnocení pracovníků 22
4.8.2. Metody hodnocení pracovníků 23
4.9. Odměňování zaměstnanců 24
4.9.1. Systém odměňování 24
4.9.2. Právní úprava odměňování zaměstnanců 24
4.9.3. Systém mzdových forem 26
4.9.4. Dodatkové mzdové formy 26
4.9.5. Mzdová politika 27
4.9.6. Zaměstnanecké výhody 27
4.10. Pracovní podmínky 28
4.10.1. Pracovní doba 29
4.10.2. Evidence pracovní doby 30
4.10.3. Pracovní prostředí 30
4.10.4. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 30
4.11. Podniková kultura 31
4.11.1. Funkce podnikové kultury 32
4.11.2. Prvky podnikové kultury 33
4.11.3. Typy podnikových kultur 34
4.11.4. Utváření firemní kultury 34
5. Personální informační systém 36
5.1. Informace, které obsahuje personální informační systém 36

5.2. Zdroje dat 37
5.2.1. Přínosy personálních informačních systémů 38
5.2.2. Ochrana osobních údajů a dat 38
Závěr 39
Resumé 42
Seznam použité literatury a pramenů 43
Literatura 43
Internetové zdroje 44
Právní předpisy 45
Přílohy 46

Úvod

Personální oddělení je nedílnou součástí každého podniku nebo organizace. Pokud bychom se na činnosti personálního oddělení dívali z vnější perspektivy, zajišťuje mnoho podstatných funkcí, díky kterým je organizace schopna lépe fungovat a uplatnit se na trhu. Vytváří určitým způsobem tvář, organizace a to jak organizace působí navenek. Ať už na nové potenciální zaměstnance nebo na zákazníky.

Vnitřní úloha personálního oddělení se zdá být ještě mnohem důležitější. Personální oddělení má na starost nejen přijímání nových zaměstnanců, ale také jejich začleňování do kolektivu a jejich socializování se ve firmě, což je důležitý proces, který určuje, zda pracovník bude v práci spokojen nebo nikoliv. Dále se stará o vzdělávání zaměstnanců, což má veliký význam pro firmu. Čím kvalifikovanější zaměstnanci, tím lepší pověst si firma může u veřejnosti získat. Nedílnou součástí práce personálního oddělení je také odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody a jejich motivace. A v poslední fázi pracovního poměru se personální oddělení stará také o ukončování pracovního poměru.

Z hlediska fungování podniku je důležité zmínit, že personální oddělení do jisté míry také utváří podnikovou kulturu. Stanovuje tedy vnitropodnikové předpisy, analyzuje vztahy na pracovišti a zabývá se problémy a neshodami mez pracovníky. Celkově tedy pečuje o dobrý a klidný chod firmu uvnitř.

Takto nějak by se zřejmě laicky dali definovat činnosti personálního oddělení. Zdá se tedy, že personální oddělení je opravdu klíčovým oddělením v každé organizaci. Práce si klade za cíl potvrdit tuto hypotézu. A definovat nejdůležitější činnost personálního oddělení v rámci jedné oblasti a to veřejné správy.

Jelikož by se tedy práce měla zabývat hlavními činnostmi personální oddělení konkrétně ve veřejné správě, mělo by v první kapitole dojít k vysvětlení pojmu veřejná správa, který je jedním z klíčových. Je důležité, aby byl tento pojem definován a bylo tak přesně vymezeno v jaké sféře se pohybujeme.

Další kapitoly by postupně měli nastínit personální oddělení a celkově by měli nastínit, co vlastně personalistika jako taková obnáší. Tedy definovat druhý klíčový pojem celé práce. Vzhledem k pokroku doby je nutné se definovat pojem personalistka a určit si tak, co je vlastně tímto pojmem myšleno. Dále je vhodné si objasnit postavení personálního oddělení v organizaci a jeho úlohu v ní.

Stěžejní kapitolou celé práce by pak měly být právě činnosti personálního oddělení. Tyto činnosti by měli být popsány z širšího hlediska ne pouze v návaznosti na veřejnou správu, tak aby bylo obsáhnuto co nejvíce z nich a tím co nejlépe vysvětleno, jakou úlohu personální oddělení v organizaci má. Mnoho z činností je již zmiňováno výše a mělo by zde dojít k potvrzení domněnky, že právě tyto činnosti personální oddělení opravdu vykonává. Tato kapitola by také měla být zásadní pro závěr práce, ve kterém by mělo dojít k definici právě hlavních činností personálního oddělení ve veřejné správě. Z této kapitoly by mělo být získáno co nejvíce poznatků, které později budou hrát rol při definování.

V závěru práce, jak už je zmiňováno výše, by pak mělo dojít k vymezení činností, které jsou stěžejní právě pro veřejnou správu. Ať už z poznatků získaných při studu nebo při praxi, kterou jsem absolvovala v létě v rámci studia na krajském úřadě města Plzně. Mělo by se jednat o jakési shrnutí celé práce a zhodnocení. Samozřejmě existuje mnoho literatury a zdrojů, které popisují jednotlivé činnosti personálního oddělení. Zde by ale mělo dojít pouze k výčtu těch nejpodstatnějších.

Toto téma jsem si nevybrala náhodou. Jelikož studuji veřejnou správu a velmi mi baví kontakt s lidmi, byla pro mě volba jednoznačná. V budoucnu by mě práce v personálním oddělení a komunikace s lidmi velmi bavila a ráda bych se jí věnovala. Na tuto práci nahlížím jako na odrazový můstek ke své budoucí kariéře.

1. VEŘEJNÁ SPRÁVA

1.1. POJEM VEŘEJNÁ SPRÁVA

Pokud nahlédneme do historických pramenů, s pojmem veřejná správa se setkáme pouze zřídkakdy. Pojem veřejná správa byl často nahrazován pojmem státní správa. Za státní správu byla považována veškerá správa, která byla vykonávána orgány státu. Zahrnovala i veškerou správu věcí veřejných. Důvodem byla snaha socialistického státu dát najevo svoje postavení a nadřazenost, tím, že pouze stát jako takový a orgány jím zmocněné mohou rozhodovat o tom, co je pro společnost dobré. V současnosti již stát není jediným nositelem veřejné moci. Existuje zde delegace některých úkolů na jiné nositele veřejné správy.

Neexistuje ideální definice pro vysvětlení pojmu veřejné správy, jelikož je mu často přikládán různý význam. Většinou se tímto pojmem označuje buďto druh činnosti nebo instituce, která veřejnou správu vykonává. Pokud mluvíme o veřejné správě jako o druhu činnosti, tj. spravování, jedná se o materiální pojetí. V druhém případě mluvíme o správě ve formálním pojetí.[1] Pro potřeby této práce je zásadnější formální pojetí. Tedy instituce, které veřejnou správu vykonávají.

1.1.1. ROZDĚLENÍ SPRÁVY VEŘEJNÉ A SOUKROMÉ

Rozdíly mezi veřejnou a soukromou správou nejsou a ani nemohou být absolutní. To platí zejména u samosprávných celků, kde hrance mezi soukromým a veřejným zájmem nemusí vždy být zcela zřetelná.

Veřejná správa jako taková bývá charakterizována jako správa, která je vykonávána ve veřejném zájmu. Je více vázána zákonem. Jedná se o správu vrchnostenskou. I z tohoto důvodu jsou nositelé veřejné moci vázání Listinou základních práv a svobod, kde je zakotveno, že státní moc může být uplatňována jen v případech a v mezích stanovených zákonem a to způsobem, jaký zákon stanoví.[2]

[1] HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckovy právnické učebnice. s. 4-6. ISBN 978-80-7179-254-3.

[2] čl. 3 odst. 2 Listiny základních práv a svobod

Správa soukromá je tedy vykonávána v zájmu soukromém. Nenacházíme zde vázanost zákonem v takové míře, jako u správy veřejné. Soukromá správa je často spojována s aktivitou fyzických a právnických osob.[3]

[3] HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckovy právnické učebnice. 5 s. ISBN 978-80-7179-254-3.

2. PERSONALISTIKA

Personalistiku lze charakterizovat mnoha způsoby. Většinou se v praxi setkáváme s různými podobami personalistiky.

„Personalistika je podnikovou funkcí, kterou můžeme charakterizovat jako provádění personálních činností, které zajistí obsazování pracovních pozic v podnikové organizační struktuře.“[4] Personalistiku je nutné propojit i s výkonem řízení podniku. Jedná se o vnitřní podnikovou funkci.

Personalistika se ve své činnosti zabývá zejména člověkem jako personálním zdrojem a jeho zapojením do činnosti podniku. Dále se zaměřuje na zapojení zaměstnanců i mimo podnik v organizacích, zdokonalování jejich schopností a znalostí. Náplní personalistiky jsou i vztahy na pracovišti, které mají úzkou vazbu na osobní rozvoj zaměstnance a uspokojování jeho sociálních potřeb.

Pro podnik je personalistika klíčová zejména díky jejímu vlivu na hospodářské výsledky podniku a velikost jeho zisku. Je nutné mít stanovené cíle tak, aby vedly k naplnění výsledků, které mají pozitivní vliv na tyto dva aspekty.

2.1. PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práce je, jak už z názvů vyplývá, základní činností personálního oddělení, charakterizuje ho. Existuje mnoho různých pojmenování této činnosti, od již zmiňované personální práce přes personalistiku, personální řízení, kterým je myšlena správa až po řízení lidských zdrojů. Prvně zmiňované termíny jsou spíše obecnějšího charakteru a zahrnují v sobě větší množství činností.

Personální práce se zejména zaměřuje na otázky související s člověkem, který je zde chápán jako pracovní síla. Pracuje se zde s jeho zapojováním do práce ve firmě, a začleňováním. Dále se pracuje s možností využívání jeho schopností, výkonem a pracovním chováním. Personální práce také zkoumá vztahy, do kterých člověk, jako zaměstnanec firmy či organizace vstupuje. A v neposlední řadě se stará o možnost růstu a vývoje zaměstnance.

[4] TOMŠÍK, Pavel; DUDA, Jiří; HRDLIČKOVÁ, Andrea; STOJANOVÁ, Hana. *Personalistika*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova univerzita, 2013, 7 s. ISBN 978-80-7375-730-4.

Pokud bychom chtěli shrnout personální práci jako celek, jedná se vše, co se týká člověka a jeho práce ve firmě včetně faktorů, které tuto práci ovlivňují.[5]

Hlavním úkolem podnikového řízení je zajistit, aby byl podnik úspěšný na trhu, dlouhodobě výkonný, generoval dostatečný zisk a jeho postavení na trhu se neustále zlepšovalo. K naplnění těchto požadavku personální práce slouží tím, že:

- harmonizuje, tedy hledá spojení člověka s pracovními úkoly a stará se o to, aby toto spojení bylo co nejefektivnější,
- snaží se ideální a optimální využívání zaměstnanců v podniku,
- formuje pracovní týmy, stará se o mezilidské vztahy na pracovišti a snaží se o efektivní způsob vedení zaměstnanců.[6]

2.1.1. PERSONÁLNÍ A SOCIÁLNÍ ROZVOJ

Pokud mluvíme o personálním rozvoji, mluvíme přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců tím, že zvyšujeme jejich kvalifikaci. Činíme tak zejména prostřednictvím vzdělávání v organizacích nebo dlouhodobým získáváním zkušeností. Personální rozvoj je ve firmě důležitý jelikož zvyšuje přitažlivost a dlouhodobou perspektivu zaměstnání v organizaci.

Sociální rozvoj je soubor podnikových opatření. Tyto opatření napomáhají rozvoji sociálních vztahů v podniku.

2.1.2. LIDSKÝ A INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL

Péče o lidský kapitál je další z úkolů, které má personální práce na starost. Nositeli lidského kapitálu jsou samotní zaměstnanci firmy, ti ho vytvářejí vrozenými schopnostmi a chováním.

Intelektuálním kapitálem jsou pak zásoby a toky znalostí, které jsou v organizaci k dispozici. Tento kapitál je úzce spojen s optimálním využíváním zaměstnanců.

2.2. PERSONÁLNÍ POLITIKA FIRMY

Jedná se o nejvyšší nástroj realizace určité personální strategie. Je důležitá zejména proto, že se dá považovat za jakýsi tmel a regulátor všeho, co management firmy prosazuje směrem k lidem v zájmu dosažení strategických cílů firmy.

[5] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). 14-15 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
[6] TAMTÉŽ, 11 s.

Personální politika vyjadřuje to, jaké má organizace zásady, principy, preference, zájmy nebo pravidla. [7]

[7] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). 92 – 93 s. ISBN 80-251-0374-9.

3. CHARAKTERISTIKA POJMU PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Personální oddělením se rozumí součást firmy nebo organizace, která se stará o zaměstnance v širším slova smyslu. Do pracovní náplně personálního oddělení patří nábor nových zaměstnanců, jejich začlenění, odměňování, motivaci, vzdělání a jiné neméně důležité činnosti.

Počet zaměstnanců, kteří pracují v personálním oddělení organizace, se odvíjí od celkového počtu zaměstnanců v organizaci. Celkový počet zaměstnanců organizace má také vliv na činnosti, které personální oddělení provádí, čím více zaměstnanců, tím je vyšší počet činností, které má personální oddělení na starost.

3.1. ORGANIZACE PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Personální oddělení jsou organizovány různými způsoby, stejně tak jako je velice různorodé to, jak fungují. Řízení lidských zdrojů není homogenní, zahrnuje v sobě velké množství rozmanitých činností.

Existují věci, které organizaci personálního oddělení ovlivňují více než jiné. Zejména se jedná o velikost podniku nebo organizace, míru decentralizace činností nebo typ činnosti, kterou podnik vykonává, to úzce souvisí s druhem zaměstnávaných lidí.

Pokud bychom měli mluvit o zaměstnanecké struktuře personálního oddělení, tak na nejvyšším postu najdeme personálního ředitele, který je odpovědný přímo generálnímu řediteli nebo jinému nejvyššímu nadřízenému. Pak jsou zde další personalisti, kteří odpovídají za jednotlivé činnosti oddělení. Například za zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a jiné.[8] Jelikož velikost organizace nebo podniku je klíčová pro to, jak bude personální oddělení organizováno, není tato struktura charakteristická pro všechny velikosti firem. V menších firmách často nejsou možnosti, ať už finanční nebo prostorové, pro vytvoření personálního oddělení. Často se tak stává, že činnost personálního oddělení pak vykonává majitel, či nejvyšší vedoucí pracovník. Formulují personální politiku a strategii firmy. Vedoucí pracovník má v případě potřeby pravomoc

[8] ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postup :13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. 82 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

delegovat činnosti na pracovníky jemu podřízené. Administrativní stránku pak zajišťuje v rámci širšího rozsahu svých povinnosti konkrétní administrativní pracovník.[9]

[9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada).33-35 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

4. ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

4.1. PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Personální plánování je činnost, která umožňuje identifikaci potřeby obsazení určitého pracovního místa nebo funkce. Informuje o počtu takových pracovních míst a funkcí, které je potřeba obsadit v určitém čase. Jedná se o proces shromažďování a využívání informací. Hlavním účelem je snaha dosáhnout správného počtu zaměstnanců, tedy správné kvantity, dále pak správnou profesní strukturou – kvality. To vše ve správném čase a na správných místech.

I přesto, že personální plánování prvotně zajišťuje podnikové cíle, nemělo by opomíjet ani individuální potřeby zaměstnanců, jejich cíle a zájmy. Díky tomu, že se nevynechává tato část, je pro podnik jako takový, snadnější pomoc zaměstnancům naplnit jejich kariérní cíle.

Personální rozhodnutí je pak závěrečnou etapou celého plánování. Jedná se o konkrétní výběr z nabízených variant, o volbu.

Jedná se o základní personální činnost, jelikož je základem pro celý další proces a navazující činnosti.

4.1.1. METODY ODHADU POTŘEBY PRACOVNÍKŮ

Při personálním plánování je nutné disponovat velkým množstvím věrohodných informací. Pokud těmito informacemi personální oddělení disponuje, je možné pro odhad potřeby zaměstnanců používat určité metody, které jsou souhrnně nazývány jako expertní.

- Delfská metoda – jedná se o skupinovou metodu, kdy se experti snaží dosáhnout vzájemné shody. Při využívání této metody je žádoucí, aby experti, kteří rozhodují, znali aktuální informace, tedy stav zaměstnanců, jejich strukturu, podnikové plány výroby nebo technický rozvoj. Cílem této metody je předpovědět budoucí potřebu zaměstnanců pomocí nezávislých expertů.
- Kaskádová metoda – metoda velmi podobná delfské s tím rozdílem, že zde je možné odhadnout i pokrytí potřeby nových pracovníků z vnitřních zdrojů organizace ne jen z vnějších.
- Manažerský odhad – nejtypičtější metoda, tato metoda vychází ze znalostí vedoucích pracovníků. Dochází zde často ke srovnávání počtu pracovníků na obdobném

pracovišti podniku. Tato metoda je vhodná pro krátkodobá, rychlá, operativní rozhodnutí.

- Analytické metody – analytické metody jsou všechny založeny nejčastěji na časových studiích. Jedná se o tzv. metody analýzy práce.
- Statické metody – vycházejí ze statické analýzy vývoje v předchozím období. Používají se pro vytvoření prognóz pro další období hlavně u větších organizací nebo větších územních celků.[10][11]

4.2. NÁBOR A VÝBĚR NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Nábor nových pracovníků vychází z personálního plánování, tedy z případné potřeby nových zaměstnanců.

4.2.1. DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ OSLOVENÍ MOŽNÝCH UCHAZEČŮ O ZAMĚSTNÁNÍ

Výběr vhodných pracovníků je velmi složitý proces, proto je žádoucí mít co nejpřesněji definováno, jakého pracovníka potřebuje firma přijmout. Aby tato definice mohla být co nejpodrobnější, je důležité provést analýzu místa, které by mělo být tímto nově přijatým zaměstnancem obsazeno. Mělo by být určeno, o jakou práci se jedná, jaká je její náročnost, jaké jsou pracovní podmínky a požadavky na této pozici a jiné specifika, která dopomohou ke konkretizaci člověka, který by byl na danou pozici nejvhodnější. Po specifikaci pozice je možné přesněji a podrobněji určit požadavky, které jsou kladeny přímo na uchazeče o tuto pozici. Jedná se o kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti, které se od pracovníka požadují.

Dalším důležitým krokem k přijetí nového zaměstnance je jeho oslovení a nabídnutí mu pracovní pozice. Existuje mnoho způsobů, jak uchazeče přilákat:

- nabídka jednotlivých uchazečů – jedná se o formu, kdy uchazeči sami přicházejí do organizace a ucházejí se o nabízenou pozici. Většinou k tomu dochází u firem s dobrou pověstí a u těch, které nabízejí velmi výhodné podmínky. Výhodou jsou zde nízké náklady na inzerci. Nevýhodou může být to, že si zaměstnanec může požadavky zaměstnance vyložit jinak, než jak bylo zamýšleno a má tak nepřesnou představu o

[10] TOMŠÍK, Pavel; DUDA, Jiří; HRDLIČKOVÁ, Andrea; STOJANOVÁ, Hana. *Personalistika*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova univerzita, 2013. s. 27-32. ISBN 978-80-7375-730-4.
[11] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 27 s. ISBN 80-7314-064-0.

potřebách firmy. Často se tak stává, že se o práci ucházejí nevhodní kandidáti, kterými se i přesto musí někdo zabývat.

- Osobní doporučení, přímé oslovení – při osobním doporučení je personalistovi nebo vedoucímu zaměstnanci přímo doporučen konkrétní kandidát, který je vhodný pracovník na obsazení volné pozice. Personální oddělení samo může sledovat kandidáty vhodné na pozice a ve chvíli, kdy je potřeba obsazení místa, dochází k přímému oslovení jedince s nabídkou pracovní pozice.
- Dále ke způsobům získávání nových pracovníků patří například inzerce, vývěska, letáky spolupráce s úřady práce anebo zprostředkovatelskými agenturami.[12]

4.2.2. VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Cílem je z uchazečů o pracovní pozici vybrat takové kandidáty, kteří nejlépe naplňují požadavky stanovené při jejich definování. Je důležité se soustředit i na charakter pracovníka a zhodnotit zda může kladně přispět k vytváření mezilidských vztahů v organizaci, její týmové a organizační kultuře a zda je schopný flexibility a přizpůsobování se.

Pokud dojde k základní selekci, která nejčastěji probíhá analýzou životopisů, kdy jsou z uchazečů odstraněni na první pohled nevhodní kandidáti, přistupuje se k dalším metodám, které mají určit nejvhodnější kandidáta, který je později na místo dosazen.

Životopis je tedy v první fázi výběru zaměstnanců nejdůležitějším dokumentem, který bývá posuzován primárně. Jedná se o komplexní představení uchazeče, důležité osobní údaje, jeho pracovní zkušenost a dosažené vzdělání. Často bývá společně s požadavkem na životopis připojen požadavek na motivační dopis. V motivačním dopisu by měl uchazeč zdůvodnit proč právě on je vhodným kandidátem na danou pozici. Měl by u personalisty vzbudit zájem uchazeče poznat. A zároveň by měl oddělit uchazeče, kteří mají o práci reálný zájem.

Pokud je tedy vybrán užší počet uchazečů, přistupuje se k dalším metodám výběru zaměstnanců. Nejpoužívanější metodou je přijímací pohovor. Důvodem je přímá interakce s uchazečem. Pohovor může probíhat různými metodami. Pokud probíhá pouze mezi potencionálním zaměstnancem a představitelem organizace, kterým je většinou bezprostředně nadřízený pracovník obsazovaného místa, jedná se o metodu 1+1. Pohovor také může probíhat před panelem posuzovatelů nebo komisí. Většinou se tak stává, pokud je obsazována vyšší pozice, na kterou je potřeba kvalifikovanější pracovník. Další možností je postupný pohovor, kdy se jedná o sérii více pohovoru nebo skupinový pohovor, kde se účastní více

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

uchazečů najednou. Pohovor jako takový může být buď strukturovaný, kde jsou předem stanovené otázky, které budou uchazeči pokládány nebo nestrukturovaný.

Další metodou jsou výběrové testy, ty mají poskytnout objektivní nástroj měření schopností a charakteristik uchazečů. Hlavními typy testů jsou testy inteligence, testy schopností a testy osobnosti.[13]

4.2.3. AGENTURNÍ ZAMĚSTNÁNÍ

Dalším způsobem, kterým je možné získat nové zaměstnance je agenturní zaměstnání. Jedná se o trojstranný vztah mezi dočasným zaměstnavatelem klienta, zaměstnancem a agenturou práce. Agentura může svého zaměstnance dočasně přidělit k výkonu práce k jinému zaměstnanci, jen pokud je to písemně ujednáno v pracovní smlouvě nebo dohodě o pracovní činnosti.

Uživatel, tedy zaměstnavatel, který získá zaměstnance prostřednictvím agentury zaměstnání, ukládá zaměstnanci po dobu trvání dočasného přidělení pracovní úkoly, organizuje, řídí a kontroluje jeho práci a vytváří pro zaměstnance vhodné pracovní podmínky. Agentura práce i uživatel jsou povinni zabezpečit přidělenému zaměstnanci stejné pracovní a platové podmínky jako mají jiní, srovnatelní zaměstnanci ve firmě. Zaměstnanec může být přidělen k výkonu práce u jednoho uživatele maximálně na dobu 12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích.

Jedná se v podstatě o pronajmutí zaměstnance na určitou dobu. Tento způsob získávání zaměstnanců je vhodný pokud se jedná o krátkodobou práci, na kterou by bylo složité najít plnohodnotného zaměstnance.[14]

4.3. PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Pokud uchazeč úspěšně projde celým procesem výběru je přijat. Přijímání zaměstnanců lze chápat dvojím způsobem. První z nich obsahuje procesy, které se týkají první fáze pracovního poměru, tedy příchodu pracovníka do podniku. Druhé pojetí přijímání zaměstnanců chápe v širším slova smyslu a zahrnuje v sobě mimo jiné i procesy přechodu zaměstnance na jiné, nové místo v podniku.

[13] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 38 - 42 s. ISBN 80-7314-064-0.
[14] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 307 – 309.

4.3.1. ROZHODNUTÍ O PŘIJETÍ

Jedná se o poslední krok výběrového řízení.

Hlavním aktem přijetí nového zaměstnance na pozici je podpis pracovní smlouvy. V tuto chvíli vzniká pracovní poměr. Podle platného zákoníku práce vzniká pracovní poměr pracovní smlouvou, volbou nebo jmenováním.[15] Pracovní smlouva musí obsahovat stanovení druhu práce, na kterou je pracovník přijímán, místo výkonu práce, kde bude pracovat a určení dne nástupu do zaměstnání.

Nově přijatý zaměstnanec by měl být seznámen s historií a tradicí organizace, současném postavení, vývoji do budoucna, organizačním uspořádání a měly by mu být představeny vnitro organizační dokumenty a předpisy.

4.3.2. ADAPTAČNÍ PROCES

Adaptačním procesem se rozumí proces začleňování jedince do organizační struktury již fungujícího celku. Jedinec se během procesu snaží aktivně přizpůsobovat a vyrovnat se s proměnlivým sociálním prostředím. Při procesu adaptace je velmi důležitá role organizace, kterou zdůrazňují Foot a Hook (2002). Tvrdí, že by mělo jít, ze strany organizace především o „proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními.“[16]

Adaptační proces by měl pomoci novému zaměstnanci snadno se začlenit do kolektivu a najít si v něm své místo. Měl by být nástrojem k překonání počáteční nervozity a nejistoty v novém prostředí. V praxi se obvykle jedná o zaškolení, rekvalifikační formy nebo například stáže.[17] Velmi často je, v českém prostředí, jako adaptační proces vnímána zkušební doba. Po jejím skončení jsme schopní říci, jak dobře se jedinec adaptuje. Jedná se tedy o významné období, které může ovlivnit celý další vývoj zaměstnance v organizaci (Stýblo 1994).

Rozlišujeme formální a neformální adaptaci. Formální proces je zajišťován především personálním útvarem a nadřízeným (Kociánová 2010). Takováto adaptace je plánována dopředu a řídí se většinou předem daným harmonogramem. Proces adaptace je tedy u různých zaměstnanců velmi obdobný ne-li totožný. Neformální adaptace probíhá spontánně a je závislá na sociálních vazbách. Je pro ni důležitá otevřenost zaměstnanců i nováčka a ochota vzájemně si pomoci.

[15] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 27.
[16] FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Vyd. 1. Překlad Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Mateiciuc. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). 210 s. ISBN 80-7226-515-6.
[17] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. 70–72 s. ISBN 80-7261-097-X.

Pokud mluvíme o adaptaci zaměstnanců jako o adaptačně-vzdělávacím programu, měl by zahrnovat informování nového pracovníka o skutečnostech, které jsou pro něj při vstupu do nového prostředí důležité. Nový pracovník by měl být seznámen s cíli a strategií organizace s její strukturou a kulturou a v neposlední řade s právy a povinnostmi. Dále s pracovním řádem, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, vnitřními předpisy a systémem hodnocení a odměňování. Tuto část má na starost personalista.

Dále pak přichází odborné začlenění, které znamená začlenění pracovníka přímo do funkce, kterou bude vykonávat. Jde o to, aby si pracovník na novou funkci zvykl, aby byl srozuměn a akceptoval podmínky a požadavky nové pracovní funkce. Cílem je, aby byl nový zaměstnanec co nejrychleji schopen dosahovat očekávaného výkonu a chování. Odborné začlenění většinou zajišťuje vedoucí pracovník, manažer nebo zkušenější spolupracovník za podpory personalisty prostřednictvím různých metod vzdělávání.

Poslední, ale ne méně důležité je sociální začlenění pracovníka do organizace a pracovní funkce. Při tomto procesu si pracovník zvyká na nové sociální vztahy, pomáhá se mu překonat počáteční nejistota a tvoří se jeho pozitivní přístup k práci. Sociální začlenění se nejlépe realizuje pomocí otevřené a přirozené komunikace v organizaci.[18]

4.4. ZMĚNY PRACOVNÍHO POMĚRU

Pokud chce zaměstnanec nebo zaměstnavatel změnit obsah pracovní smlouvy, musí dojít k oboustranné dohodě. Ta musí být písemná a jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel ji musí podepsat. Za změnu pracovního poměru se podle zákona považuje také jmenování na vedoucí pracovní místo a to podle § 33 odst. 3, k němuž dojde po vzniku pracovního poměru.

Pokud změna pracovního poměru znamená převedení zaměstnance na jinou práci, je důležité, aby práce na, kterou je zaměstnanec převeden, byla pro něj vhodná. Tím je myšleno, aby odpovídala jeho zdravotnímu stavu, jeho schopnostem i jeho kvalifikaci. Zaměstnavatel je také povinen převedení na jinou pracovní pozici se zaměstnancem v dostatečném předstihu projednat.

Zaměstnanec má povinnost podle zákona převést zaměstnance na jinou prací v případě, že u zaměstnance došlo k změně zdravotního stavu a je vzhledem k této změně dlouhodobě nezpůsobilá vykonávat dosavadní práci. Dále pokud se jedná o těhotnou ženu, která kojí nebo matku dítěte mladšího než devět měsíců. Vyžaduje-li to pravomocné

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

rozhodnutí soudu ne správního úřadu, požádá-li o to těhotná žena nebo je-li zaměstnanec na základě lékařského posudku uznán nezpůsobilým pro noční práci.

Dále existují i případy, kdy zaměstnavatel může zaměstnance přeložit na jinou práci i v případě, že zaměstnanec s tímto rozhodnutím nesouhlasí. Jedná se zejména o případy, kdy dal zaměstnanci výpověď z důvodů uvedených v § 41 odst. 1 a 2[19], bylo proti zaměstnanci zahájeno trestní řízení nebo pozbyl dočasně předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce. Důvodem také mohou být prostoje nebo přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy nebo je-li to nutné z důvodu odvrácení mimořádné události, živelní události nebo jiné hrozící nehody.[20]

4.5. DOHODY O PRACÍCH KONANÝCH MIMO PRACOVNÍ POMĚR

Dohody o pracích mimo pracovní poměr vycházejí z předpokladu, že je zde existence potřeby výkonu pracovní činnosti menšího rozsahu, která ale vykazuje znaky závislé práce. Problematiku těchto prací upravuje zákoník práce, konkrétně § 74 a následující.

Mezi tyto dohody patří zejména dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce. Jedná se pouze o formální, doplňkové formy používané ve výjimečných situacích. Od pracovní smlouvy se tyto dohody liší zejména vymezením pracovního závazku. Fyzická osoba se nezavazuje konat práci určitého druhu podle zaměstnavatele, ve stanovené době a na stanoveném místě, ale zavazuje se k určité pracovní činnosti nebo splnění pracovního úkonu.

Pro výpověď z dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti je nutné, aby byla provedena písemnou formou. To platí i pro okamžité zrušení.[21]

4.6. UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

I ukončení pracovního poměru je jednou z hlavních činností personálního oddělení. České právo rozlišuje různé způsoby skončení pracovního poměru, mezi které patří dohoda o rozvázání pracovního poměru, výpověď, okamžité zrušení, zrušení pracovního poměru ve zkušební době.[22]

[19] Jedná se o nesplňování předpokladů stanovených právními předpisy nebo požadavků pro výkon sjednané práce.
[20] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 36 – 38.
[21] Příručka pro personální a platovou agendu. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. MPSV / TREXIMA, spol. s r.o., 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB027
[22] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 48 odst. 1.

Zaměstnavatel má určité povinnosti spojené se skončením pracovního poměru, které vyplývají ze zákoníku práce. Patří mezi ně proplácení náhrady mzdy nebo platu za nevyčerpanou dovolenou, poskytnutí pracovního volna k hledání nové práce, výplatu splatné mzdy nebo platu, vydání potvrzení o zaměstnání, vydání pracovního posudku a výplata odstupného.

4.6.1. *DOHODA O ROZVÁZÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU*

Podle zákoníku práce je ukončení pracovní poměru dohodou takový právní stav, kdy se zaměstnanec a zaměstnavatel dohodnout na rozvázání pracovního poměru. Pracovní poměr pak končí sjednaným dnem. Dohoda musí být písemná a každá strana musí obdržet jedno vyhotovení této dohody.[23]

4.6.2. *VÝPOVĚĎ*

Právně je ukončení pracovního poměru výpovědí upraveno v zákoníku práce (§ 50 a násl.). Výpověď musí být podána písemně, jinak se k ní nepřihlíží. Jsou stanovené přesně podmínky, kdy může dát výpověď zaměstnavatel a kdy zaměstnanec. Z toho vyplývá, že rozvázat pracovní poměr výpovědí mohou obě dvě strany. Pokud je dána výpověď, pracovní poměr končí uplynutím výpovědní doby, která musí být stejná pro zaměstnance i zaměstnavatele a činí 2 měsíce, pokud není prodloužena smlouvou mezi oběma stranami. U výpovědi se nejvíce projevuje ochrana zaměstnance jako slabší strany pracovněprávního vztahu. Zaměstnavatel má přesně stanovené v §52, kdy může dát zaměstnanci výpověď, kdežto zaměstnanec ji může dát kdykoliv a z jakéhokoliv důvodu či bez udání důvodu. Existuje ochranná doba, kdy zaměstnanci nesmí být dána výpověď. Jedná se například o dobu, kdy je zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným, účastní se vojenského cvičení, je uvolněn do výkonu veřejné funkce nebo v případě zaměstnankyně v době těhotenství.[24]

4.6.3. *OKAMŽITÉ ZRUŠENÍ*

Institutu okamžitého zrušení pracovního poměru mohou využít obě strany smluvního vztahu, jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel.

Zaměstnanec může pracovní poměr zrušit jen tehdy, pokud nemůže nadále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil přechod na jinou pracovní pozici do 15 dnů od předložení lékařského posudku, který tuto skutečnost potvrzuje. Dále pak pokud zaměstnanci nebyla vyplacena mzda nebo plat nebo náhrady mzdy nebo platu anebo

[23] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 43
[24] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 44 a § 52.

jakákoliv jejich část do 15 dnů od uplynutí doby splatnosti. Zaměstnanci, který okamžitě zrušil pracovní poměr, přísluší od zaměstnavatele náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku za dobu, která odpovídá délce výpovědní doby.

Zaměstnavatel může okamžitě zrušit pracovní poměr pouze ve výjimečných případech, mezi které zákon řadí pravomocné odsouzení zaměstnance a porušení právních povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvlášť hrubým způsobem.[25]

4.6.4. *ZRUŠENÍ VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ*

Zaměstnavatel i zaměstnanec mohou podle § 66 zákoníku práce zrušit pracovní poměr ve zkušební době bez jakéhokoliv důvodu. Zrušení musí být provedeno písemně.

4.6.5. *HROMADNÉ PROPUŠTĚNÍ*

Hromadné propuštění je upravené v zákoníku práce v § 62. Označuje se jím skutečnost, kdy dá zaměstnavatel výpověď z pracovního poměru více zaměstnancům najednou. Zákon stanovuje limity v tom, kolik výpovědí může být dáno najednou a v době skončení pracovních poměrů. Jsou dány počty zaměstnanců, které jsou hranicí pro to, aby se jednalo o hromadné propuštění:

- 10 zaměstnanců u zaměstnavatele zaměstnávajícího od 20 do 100 zaměstnanců,
- 10% zaměstnanců u zaměstnavatele zaměstnávajícího od 101 do 300 zaměstnanců,
- 30 zaměstnanců u zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 300 zaměstnanců.[26]

Zaměstnavatel je povinen informovat o skutečnosti, že dojde k hromadnému propouštění odborovou organizaci a to 30 dnů předem. Musí uvést důvody hromadného propouštění, počty propouštěných zaměstnanců, dobu, kdy má k propouštění dojít, informace o odstupném a hlediska, podle kterých vybíral zaměstnance, kteří budou propuštěni. Stejnou informaci je zaměstnavatel povinen doručit i místně příslušnému úřadu práce. Pokud u zaměstnavatele nepůsobí odborová organizace ani rada, je povinen tuto informaci doručit každému jednotlivému zaměstnanci.

Pracovní poměr hromadně propuštěného zaměstnance končí výpovědí a to nejdříve po uplynutí doby 30 dnů po sobě jdoucích ode dne doručení písemné zprávy zaměstnavatele krajské pobočce úřadu práce.[27]

---

[25] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 53 - 55
[26] TOMŠÍK, Pavel; DUDA, Jiří; HRDLIČKOVÁ, Andrea; STOJANOVÁ, Hana. *Personalistika*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova univerzita, 2013. 90 s. ISBN 978-80-7375-730-4.

4.7. VZDĚLÁVÁNÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKU

Rozvoj a vzdělávání pracovníků je součástí jejich motivace. Aby byl člověk schopný uplatnit se jako pracovní síla, je nutné, aby se stále vzdělával a zdokonaloval, získával nové znalosti a dovednosti. Organizace hraje v tomto procesu čím dál tím větší roli. Jedná se tedy o personální činnost, která zahrnuje schopnost pracovníků přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa, rozšiřování schopností, rekvalifikační procesy a v neposlední řadě formování osobnosti pracovníka a jeho motivace k dosažení vyššího vzdělání.

Vzdělávání pracovníků může probíhat buď to interně v rámci podniku za pomoci vlastních lektorů. Tuto možnost si většinou mohou dovolit spíše větší firmy. Nebo externě, kdy školení probíhá ve školicích firmách nebo na různých kurzech. Obecně se považuje za efektivnější interní školení, kdy je kladen větší důraz na praxi než na školení externím.

4.7.1. METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Rozlišujeme metody, které jsou používány na pracovišti přímo při výkonu práce a metody, které se používají mimo pracoviště.

Do první skupiny patří: instruktáž, *coaching, mentoring, counseling*, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady. Mezi výhody vzdělávání na pracovišti patří zejména menší finanční náročnost, vyšší míra individuality, možnost přizpůsobení vzdělávacího procesu aktuálním podmínkám, přináší více praktických zkušenosti a učí se v konkrétních organizačních podmínkách.

Druhou skupinu tvoří metody používané mimo pracoviště. Mezi ty se řadí: přednáška, demonstrování, případová studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, *assessment centre*, vzdělávání pomocí počítačů. Zde se výhody nacházejí v často vyšší odbornosti školitelů, čímž se získávají novější a přesnější informace. Pracovníci mají možnost si vyměnit zkušenosti a poznatky s pracovníky jiným, podobných organizací a různorodost školených zaměstnanců i školitelů přináší nové myšlenky a přístupy.[28]

Důležité je také týmové vzdělávání, je to jeden ze způsobů jak vylepšit komunikaci v pracovním týmu, jak upevnit vztahy a vyjasnit si cíle.

---

[27] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 52

[28] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 48 s. ISBN 80-7314-064-0.

4.7.2. HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Jedná se o podstatnou součást vzdělávacího procesu, hodnocení by mělo být součástí každé personální činnosti. Musí být plánováno společně se stanovováním cílů a musí se stát součástí analýzy potřeb pro tvorbu budoucích programů školení.

Před začátkem by měla být stanovena kritéria a nástroje hodnocení. Pokud se měří motorické dovednosti, používají se k hodnocení záznamové archy nebo škály. Pokud měříme intelektuální dovednosti, obvykle se používají testy nebo rozhovory.

Jakmile program skončí, dochází ke konečnému hodnocení podle plánu. Je vhodné se v závěrečném hodnocení zaměřit na zlepšení konkrétního programu. Pokud dospějeme k závěru, že byl program úspěšný, dá se předpokládat, že díky němu došlo k určitým změnám. Takováto studie ale může trvat i měsíce.

4.7.3. DOŠKOLOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Doškolování pracovníků je důležitou součástí vzdělávacího procesu. Zajišťuje, aby pracovníci měli dostatečné znalosti, dovednosti a pracovní chování potřebné pro vykonávání práce v současnosti i budoucnosti. Také zajišťuje, že jsou zaměstnanci schopni držet krok s novými trendy a rozvojem techniky a technologií.

4.7.4. MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Aby řízení lidí bylo efektivní, je důležité rozumět faktorům, které působí a chování lidí při práci a ovlivňují jejich motivaci a oddanost organizaci.

Motivace je pojem, pod kterým je skryto působení vnitřní hybné síly v psychice člověka na jeho chování. Zmiňovaná vnitřní síla se nazývá motiv. Motiv je tedy pohnutka, která je příčinou lidského chování. V rámci dobrého fungování organizace je žádoucí vytvářet takové motivy, které mají pozitivní vliv.[29]

Existují různé motivační techniky, které mohou kladně ovlivnit zaměstnance a zvýšit tak jeho pracovní schopnost a oddanost firmě. Patří mezi ně například peníze, které ale mohou motivovat jen tehdy, pokud je peněžní odměna za vykonanou práci vysoká a splňuje očekávání zaměstnance. Je poměrně složité stanovit takovou odměnu, aby byla dostatečně motivující. Musí se brát ohled na spoustu vnějších faktorů. Navíc například zaměstnanec s rodinou bude mít jiné požadavky na výši odměny než zaměstnanec bez rodiny. Další

[29] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 68 s. ISBN 80-7314-064-0.

technikou je spoluúčast. Ta vyjadřuje uznání a přináší uspokojení těm, kteří touží po pocitu úspěšnosti. Je nutné ale udržet spoluúčast na takové úrovni, aby nedocházelo k oslabování vyšších pozic nižšími. Celkově je tedy žádoucí nastavit takový systém, který bude maximálně vyhovující pro všechny zaměstnance. Díky tomu, že budou zaměstnanci spokojeni, budou také motivování. Ať už k pracovním výkonům nebo k prezentaci organizace navenek.[30]

4.8. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků je nedílnou součástí tvorby a plnění cílů firmy. Pro firmu má význam ale pouze tehdy, pokud podmiňuje možnosti a potřeby rozvoje. Jedná se o nástroj řízení hlavně pro manažery, ti jsou totiž primárně zodpovědní za vzdělání svých podřízených a za maximální využití jejich schopností.

Personální oddělení má za úkol sestavit efektivní systém hodnocení. Systém, který takto nastaven je by měl přinášet informace o názorech zaměstnanců na celkový systém chodu firmy. Měl by zjišťovat faktory spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců a také informovat o potřebách, požadavcích či námětech na zlepšení, které zaměstnanci mají.

Cílem hodnocení pracovníku je zjistit, jak zaměstnanci zvládají nároky pracovního místa, jaké jsou další možnost podniku a také možnosti, jak podnik zdokonalit.

Hodnocení může probíhat formálně a neformálně. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízenými při výkonu práce. Má spíše neformální povahu a je vázané na vzniklou situaci. Určitým způsobem je neobjektivní, protože se do hodnocení může promítnout momentální nálada hodnotitele. Jedná se v podstatě o každodenní interakci mezi nadřízeným a podřízeným. Neformální hodnocení nebývá většinou zaznamenáváno. Má Ale význam pro usměrňování práce zaměstnance, jeho motivaci a oceňování dobré práce.

Formální hodnocení je racionální a standardizovanější. Jedná se o periodické hodnocení, které má pravidelné intervaly. Jeho rysy jsou plánovitost a systematičnost. Z formálního hodnocení se pořizují dokumenty, které později slouží jako podklady pro další personální činnost týkající se jednotlivců, ale i skupin pracovníků. Výsledky se zakládají do archivů. Zvláštní formou formálního hodnocení je příležitostné hodnocení, to probíhá v případě nutnost okamžitého pracovního posudku, například pokud se se zaměstnance ukončuje pracovní poměr. K tomuto způsobu hodnocení ale dochází jen tehdy, nejsou-li dostatečné záznamy z hodnocení předchozích.

[30] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 73 s. ISBN 80-7314-064-0.

Personální rozhodnutí by měla být spíše založena na formálním způsobu. Zejména pro to, že neformální nezaručují jednotný přístup k pracovníkům, použití jednotných metod nebo kritérií hodnocení.[31]

4.8.1. POSTUP PŘI HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Je důležité, nastavit proces hodnocení pracovníků tak, aby byl jeho průběh co nejúspěšnější. Také je důležité zvolit taková kritéria, která jsou adekvátní k práci a pracovním místům, která budou hodnocena. Nejčastěji bývá hodnoceno pracovní a sociální chování. Proces hodnocení pracovníku se dá rozdělit do tří etap, které v sobě zahrnují určité fáze.

První etapou procesu je příprava. Na začátku je důležité si stanovit předmět hodnocení, zásady, postup hodnocení a také vytvořit formuláře, které k tomuto hodnocení budou použity. Dále je potřeba nastavit si hodnocení a klasifikaci pro rozdílné pracovní pozice, které se liší například náročností práce. A v neposlední řadě je důležité informovat pracovníky o připravovaném hodnocení, jeho účelu a seznámit je s kritérii, podle kterých se bude hodnotit.

Za druhou etapu by se dal považovat sběr dat neboli sledování výkonů. Pomocí pozorování pracovníků se zjišťují informace a zkoumají se výsledky jejich práce. Pořizuje se potřebná dokumentace týkající se pracovního výkonu každého hodnoceného zaměstnance. Druhá etapa je velice důležitá z důvodu pozdějších sporů nebo nesouhlasu s hodnocením. Je nutné vše poctivě zaznamenat tak, aby bylo možné zjištěné informace a výsledky použít jako adekvátní důkazy.

Poslední ale neméně důležitou etapou je vyhodnocování informací. Vyhodnocují se všechny předem stanovené předměty hodnocení, mezi které může patřit například pracovní chování, pracovní výsledky, schopnosti nebo jiné schopnosti pracovníků. Vyhodnocování probíhá podle standardního postupu. Pokud je zájem na straně zaměstnance je možné s ním prodiskutovat jeho individuální hodnocení, poskytnou mu výsledky a rozhodnutí, která z výsledků vyplývají.[32][33]

[31] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). 124 – 125 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
[32] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 55 s. ISBN 80-7314-064-0.
[33] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. 93 - 94 s. ISBN 80-7261-097-X.

4.8.2. METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Existuje mnoho metod, které byly vypracovány v souvislosti s hodnocením zaměstnanců. Proto si zde popíšeme jen pár nejčastěji zmiňovaných:

- Pracovní posudek – jedná se o volný popis. Hodnotitel posuzuje pracovníka verbálně. Většinou je zde předem připraven seznam položek, které budou hodnocené. Problémem zde může být subjektivnost hodnotitelů, vztah mezi zaměstnancem a hodnotitelem nebo například vyjadřovací schopnosti hodnotitele.
- Hodnocení podle stanovené stupnice – jedná se o posuzovací stupnici, která může bát grafická, číselná nebo slovní. U grafické stupnice dochází k vyznačování jednotlivých kritérií na úsečce, souhrnné hodnocení zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Číselná stupnice je hodnocení kritérií pomocí číslic, které představují body, kterých zaměstnanec při hodnocení dosáhl. Například od 1 do 10 přičemž 10 bodů je maximální počet. Pokud se hodnotí pomocí slovní stupnice, je každý stupeň hodnocení vyjádřen vhodným slovem. Například dobře, chvalitebně a výborně.
- Hodnocení podle stanovených cílů – metoda, která je výhodná zejména pro podniky, které jsou řízeny podle cílů. Je důležité dodržovat při užívání této metody stanovené zásady. Cíle, které jsou stanoveny, by měly být dosažitelné, měřitelné a kvantifikovatelné. Výhodou je, že zaměstnanec může pozorovat své výsledky a díky tomu je podněcován k dosažení cíle.
- Metoda BARS – *Behaviorally Anchored Rating Scales.* Jedná se o hodnotící metodu, která je spíše než na hodnocení výsledků zaměřená na hodnocení chování, které je žádoucí pro dobrý výkon práce. Byla vynalezena zejména z důvodů nespokojenosti se subjektivitami používanými v jiných stupnicích, například v grafické.[34]
- Hodnotící rozhovor – může být jinak také nazván jako motivační rozhovor. Jedná se o rozpravu, která má vést k motivaci zaměstnance. Hodnotící rozhovor se většinou provádí až na konci hodnotící procesu. Zaměstnanec, je při něm seznámen s výsledky hodnocení, jsou s ním probrány veškeré možnosti na zlepšení a je zde snaha ho motivovat k dalším, lepším výkonům. Hodnotící rozhovor by hodnotitel neměl používat ke kázání zaměstnanci.[35]

[34] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 56 - 57 s. ISBN 80-7314-064-0.
[35] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). 145 – 154 s. ISBN 80-251-0374-9.

4.9. ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Systém odměňování zaměstnanců by měl vycházet ze strategie firmy a měl by podporovat její klíčové prvky. Měl by být aktivní, účinný, motivující a měl by naplňovat princip spravedlivé odměny za odvedenou práci.

Personální oddělení se ve velké míře podílí na přípravě mzdových rozpočtů, rozpočtů na vzdělávání a jiných souvisejících činnostech. Současně také všechny tyto rozpočty kontroluje. V moderním personálním řízení se za odměňování již nepovažuje pouze mzda nebo plat pod pojem spadá i povýšení, formální uznání, pochvaly nebo například zaměstnanecké výhody či placené vzdělávání.

4.9.1. SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Jedná se o systém, který pomáhá při prosazování firemní strategie a stabilizuje zaměstnance. Tím, že je zaměstnanci poskytnuta odměna za odvedenou práci ho firma motivuje k výsledkům, vzdělání a stimuluje ho k práci. Také je to do jisté míry způsob, jak si zaměstnance ve firmě udržet. Každá firma by proto měla mát stanovenou přesnou mzdovou strategii, která by měla definovat, jakou mzdovou politiku chce firma na trhu zaujmout ve srovnání s konkurenty ve stejném oboru. Systém odměňování také prezentuje firmu navenek a muže být klíčový při získávání nových zaměstnanců.

Zásadním principem pro odměňování zaměstnanců je spravedlnost. Spravedlnost při odměňování zaměstnanců přispívá k jejich spokojenosti s firmou. Z toho důvodu existuje v každém podniku – personálním oddělení – diferenciace mezd. Diferenciace mezd je vlastně vyjádření rozdílů ve mzdách, které vyplývají z objektivních rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi, rozdílných pracovních výsledků zaměstnance a pracovní skupiny a jejich rozdílných přínosů k hospodářskému výsledku firmy. Mzdové prostředky firmy jsou faktorem, který ovlivňuje schopnost organizace získávat a udržet zaměstnance.[36]

4.9.2. PRÁVNÍ ÚPRAVA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Právní úprava odměňování pracovníků patří do oblasti lidských zdrojů a personalistiky. Odměňování pracovníků komplexně upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

[36] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 60 s. ISBN 80-7314-064-0.

Zákoník práce od sebe odlišuje plat, mzdu a odměnu z dohody. Platem se rozumí peněžité plnění poskytované za práci zaměstnancům zaměstnavatelům, kteří na odměňování používají zcela nebo alespoň převážně veřejné zdroji. Za veřejné zdroje se považují například prostředky ze státního rozpočtu, z ostatních veřejných rozpočtů nebo z veřejného zdravotního pojištění. Mezi zaměstnavatele, kteří vyplácejí svým zaměstnancům plat, patří například stát, uzemní samosprávný celek nebo státní fond. Úprava těchto platových poměrů má přísně regulovaný charakter. Je přesně stanovený rozsah, v jakém může zaměstnavatel zaměstnancům poskytovat plat. Plat nelze určit jiným způsobem a v jiné výši než jak je stanoveno právními předpisy.

Mzdou se rozumí peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Odměnou z dohody je pak peněžité plnění poskytované pouze za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

V zákoně je také stanoveno, že za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty musí být všem zaměstnancům vyplacená stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. Zaměstnanec ale může požadovat za stejnou práci stejnou odměnu pouze u jednoho zaměstnavatele. Za stejnou práci se považuje taková práce, která má srovnatelné složitosti, odpovědnost a namáhavost a koná se ve stejných pracovních podmínkách nebo při srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.

Všechny aspekty, které definují stejnou práci, se dají posuzovat podle určitých kritérií. Složitost, namáhavost a odpovědnost se dají posuzovat například podle vzdělání, praktických znalostí a dovedností, složitosti předmětu práce, míry odpovědnosti za škody nebo fyzické a duševní zátěže. Pracovní podmínky se mohou posuzovat například podle obtížnosti pracovního režimu, stanovené pracovní doby, škodlivosti pracovního prostředí nebo jeho rizikovosti. A pracovní výkonnost se může posuzovat podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností nebo pracovní způsobilosti.

Dalším důležitým pojmem, který je upraven v zákoně, je minimální mzda. Konkrétně se minimální mzdou zabývá § 111 zákoníku práce. Za minimální mzdu se považuje nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu. Plat, mzda nebo odměna nesmí být nižší než minimální mzda. Nezapočítává se ale mzda ani plat za práci přes čas, příplatek za práci ve svátek nebo za noční práci.[37] Výši minimální mzdy a dalších sazeb

[37] Příručka pro personální a platovou agendu. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Odbor 62, 2015 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB075

při omezeném pracovním uplatnění zaměstnance stanovuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, i nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. V roce 2015 ale vláda přijala nařízení vlády 233/2015 Sb., které mění výše citované nařízení. S účinností od 1. ledna 2016 dochází ke zvýšení minimální mzdy i sazby minimální mzdy pro zaměstnance s invalidním důchodem. V současné době je tedy výše minimální mzdy stanovena na 9 900 Kč za měsíc nebo 58,70 Kč za hodinu. U zaměstnance, který je poživatelem invalidního důchodu, je pak minimální mzda za měsíc stanovena na 9 300 Kč a za hodinu na 55,10 Kč.[38][39]

4.9.3. SYSTÉM MZDOVÝCH FOREM

Systém mzdových forem je tvořen jednotlivými formami mezd. Ty se od sebe liší způsobem a zainteresováním pracovníků na výsledcích pracovního výkonu.

Časová mzda je forma mzdy, při níž je výdělek závislý na množství odpracovaného času. Mzda úkolová je pak závislá na počtu jednotek vykonané práce. Mzda podílová je uplatňována zejména ve službách, protože výše odměny je z určité části závislá na množství prodaného zboží. A nakonec mzda penzumová, která je mzdou za dohodnutý soubor prací nebo uložený úkol.

4.9.4. DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY

Takovéto mzdové formy většinou ohodnocují výkon nebo zásluhy. Jsou vázány jak na individuální, tak kolektivní výkon. Mohou se opakovat periodicky nebo mohou být jednorázové. Tyto dodatkové formy jsou důležité při motivaci zaměstnanců. Patří sem například prémie, osobní ohodnocení nebo podíly na výsledcích hospodaření organizace.

Periodicky se opakující prémie mají předem daná kritéria. Zpravidla se váží na splnění určitého úkolu nebo ukazatele. Mají předem danou sazbu a jsou vypláceny k předem danému období. Prémie se mohou vázat na odvedenou práci, úspory, využívání zdrojů, splnění termínu nebo třeba získání nových znalostí a dovedností. Pokud se jedná o skupinovou

[38] Minimální mzda od 1. 1. 2016. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Odbor 62, 2015 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/22117

[39] Příručka pro personální a platovou agendu. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. MPSV / TREXIMA, spol. s r.o., 2016 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB075#I.

prémii, je vhodné ji předem rozdělit mezi členy. Skupinové prémie jsou zaváděny zejména pro to, aby se vyvíjel tlak na slabší články skupiny.

Mezi jednorázové prémie patří například bonus nebo mimořádná odměna. Jednorázové prémie se vyplácí za mimořádný výkon nebo vynikající plnění pracovních úkonů. Bonus může mít peněžitou i nepeněžitou formu. Jedná se spíše o individuální formu odměny.[40]

4.9.5. MZDOVÁ POLITIKA

Mzdová politika poskytuje konkrétní návod pro rozhodování a jednání v odměňování. Cíle politiky by měly být nastaveny tak, aby oslovovali nejen jedince, ale i zaměstnance jako pracovní skupinu a firmu jako celek. Mzdová politika je součástí personální práce a politiky.

Cíle mzdové politiky respektují efektivitu, tedy zvýšení produktivity, kontrolu vynaložených nákladů a zhodnocení účinnosti mzdového systému. A etiku, čímž je myšlen transparentní mzdový systém, který respektuje zájmy a potřeby zaměstnavatele a zároveň znamená spravedlivou odměnu pro zaměstnance. Součástí etiky je i dodržování platné právní úpravy.

V mzdové politice mohou být uplatňovány různé principy. Princip výkonnosti se zaměřuje na výkon a přínos zaměstnance, stabilizuje výkonné zaměstnance a zároveň nutí neefektivní zaměstnance organizaci opustit. Princip zásluhovosti klade důraz na počet odpracovaných let. Úměrně k věku roste mzda. Díky tomuto principu organizace zaměstnance plošně stabilizuje. Existuje i princip smíšený, který uplatňuje oba výše zmiňované principy v různých podílech.[41]

4.9.6. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

O zaměstnaneckých výhodách můžeme mluvit jako o mimo mzdovém odměňování zaměstnanců. Jsou součástí a výrazem péče organizace o zaměstnance. Je mnoho způsobů jak rozlišit výhody. Dají se rozdělit například na výhody sociální povahy, kam řadíme podnikové půjčky, životní pojištění, jesle nebo mateřské školky. Dále jsou výhody mající vztah k práci, což jsou příspěvky na stravování nebo vzdělávání pracovníků hrazené zaměstnavatelem. Výhody spojené s postavením v organizace jsou užívání podnikového automobilu, placený telefon nebo byt, podnikové oblečení.

---

[40] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). 183 s ISBN 978-80-247-3823-9.
[41] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). 163 - 164 s. ISBN 80-251-0374-9.

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány jako určité benefity zaměstnancovi zejména z důvodu lepší konkurenceschopnosti vůči ostatním zaměstnavatelům. Dalším pozitivním aspektem zaměstnaneckých výhod je to, že je poměrně snadné se jejich prostřednictvím přizpůsobit individuálním potřebám a preferencím zaměstnanců.

Pro zaměstnance jsou zaměstnanecké výhody významné zejména z toho důvodu, že se často jedná o příjem, který je čistý, nezdaněný. Snižují mu výdaje za služby a zboží na běžném trhu a jsou snadno dostupné. Zaměstnanecké výhody ve většině případů zaměstnanci nezvyšují daň z příjmů, pouze příjem.

O výhodách můžeme mluvit i na straně zaměstnavatele. Jak už bylo zmiňováno výše, dobře nastavený systém zaměstnaneckých výhod zvyšuje schopnost konkurenceschopnosti organizace. Usnadňuje získávání nových pracovníků. Stabilizuje výkonné a kvalifikované zaměstnance v organizaci. Zvyšuje spokojenost v organizaci a spokojenost zaměstnanců, jelikož zaměstnanecké výhody teoreticky zvyšují výší platu nebo mzdy zaměstnance. A pro zaměstnavatele výhody nepředstavují takovou finanční zátěž, jelikož některé z nich jsou daňově uznatelné.

Je důležité mít zaměstnanecké výhody nastavené na principu rovnosti, to znamená, že zaměstnancům na stejných pozicích by měly být nabízeny stejné výhody. V současné době je trendem poskytovat flexibilní zaměstnanecké výhody. Zaměstnanec získává za určité období body například za výkonnost nebo funkci ve firmě a pak v rámci těchto bodů může čerpat výhody podle vlastního rozhodnutí. Je zde určitá část výhod je poskytována zaměstnancům automaticky a druhou část si mnoho zvolit podle vlastní potřeby. Tento systém je pro zaměstnavatele poměrně výhodný. Zlepšuje motivaci zaměstnanců, jejich výkonnost a zvyšuje atraktivitu podniku.[42]

4.10. PRACOVNÍ PODMÍNKY

Pracovní podmínky nejen tvoří ale i ovlivňuje řada faktorů. Ty pak působí na každého pracovníka v průběhu pracovního procesu. Mají vliv na jeho spokojenost, zdravotní stav, vztah k práci a spokojenost s prací. I proto je jedním z úkolů personálního oddělení navrhovat vhodné pracovní podmínky, zkoumat je a sledovat spokojenost s nimi.

[42] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). 226 - 227 s. ISBN 80-251-0374-9.

4.10.1. PRACOVNÍ DOBA

Nastavení pracovní doby je velmi důležité, protože ovlivňuje pracovníka i v jeho osobním životě. Délka pracovní doby mimo jiné stanoví i množství volného času, tedy prostor pro mimopracovní aktivity. Délku pracovní doby upravuje zákoník práce.

Podle zákoníku práce je délka pracovní doby určena časovými jednotkami – hodinami ve vztahu ke kalendářnímu období – týdnu. Nejvyšší přípustný rozsah pracovní doby je stanoven v § 83a na 40 hodin. V § 83a odst. 2 je pak stanoven nejvyšší přípustný rozsah délky týdenní pracovní doby pro určité kategorie zaměstnanců, u kterého se vychází ze zvláštních podmínek výkonu práce na určitých pracovištích. Jiná pracovní délka je také stanovena u zaměstnance, kterému je méně než 16 let. Zde nesmí přesáhnout v jednotlivých dnech 6 hodin a při týdenní pracovní době nesmí takovýto zaměstnanec v souhrnu překročit 30 hodin týdně. Pokud si na smluvním základě zaměstnanec a zaměstnavatel domluví kratší pracovní dobu, zákon to schvaluje a stanovuje, že zaměstnanci náleží plat nebo mzda odpovídající této sjednané, zkrácené délce pracovní doby.[43]

Zákoník práce také upravuje délku pracovních přestávek na jídlo a oddech. Upraveny jsou i intervaly mezi jednotlivými směnami a délka nutného nepřetržitého odpočinku.

O rozvržení pracovní doby jako takové rozhoduje zaměstnavatel, který určuje začátek a konec pracovní směny. Pravidlem pro rozvržení je rozvržení do pětidenního pracovního týdne. Délka jedné směny nesmí přesáhnout dvanáct hodin.

Existují různé typy rozvržení pracovní doby, například pružná pracovní doba. Ta je tvořena kombinací základních a volitelných úseků pracovní doby. Zaměstnanec si sám volí začátek případně i konec pracovní doby. Mezi dva volitelné úseky pracovní doby je pak vložen jeden časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být přítomný na pracovišti. I v tomto případě nesmí pracovní doba přesáhnout 12 hodin.

Dalším způsobem je konto pracovní doby, kdy je pracovní doba rozvržena způsobem, který smí zavést jen kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis organizace. V tomto případě se předpokládá, že zaměstnavatel bude zaměstnanci přidělovat práci v takovém rozsahu, v jakém to bude odpovídat potřebě. Délka pracovní doby se tak může v jednotlivých týdnech lišit. Období, během kterého je konto pracovní doby uplatňováno se nazývá vyrovnávací období.

Důležitá je tako problematika práce přesčas. Práci přesčas je možné konat jen výjimečně. Rozumíme jí práci konanou zaměstnancem na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho

[43] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 83

souhlasem nad stanovenou pracovní dobu. Jako práce přesčas není uznaná práce mimo pracovní dobu, kterou si zaměstnanec nahrazuje volno, které mu bylo poskytnuto na jeho žádost. Práce přesčas musí být předem nařízena nebo dodatečně schválena, lze ji nařídit i ústně. Nařízená práce nesmí přesáhnout více jak osm hodin v jednotlivých týdnech.[44]

4.10.2. EVIDENCE PRACOVNÍ DOBY

Evidence pracovní doby je důležitá zejména pro pozdější výpočet mzdy nebo platu, k čerpání dovolené, přesčasové práce a podobně. Také je dokladem pro případnou kontrolu dodržování ustanovení zákoníku práce.

Forma, jak vést evidenci pracovní doby není nikde striktně stanovena. Je tedy pouze na zaměstnavateli, jaký systém v evidenci si zvolí. Je ale nutné, aby bylo z evidence patrné, kolik hodin zaměstnanec odpracoval za den, za týden, kolik hodin bylo práce přesčas nebo noční práce nebo pracovní pohotovosti, která ale není součástí pracovní doby. Je nutné, aby evidence pracovní doby byla průkazná a přehledná. Z důvodu kontroly jak ze strany zaměstnavatele tak inspekce by mělo být možné vyčíst z evidence, zda byl dodržen nepřetržitý odpočinek mezi směnami.[45]

4.10.3. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Pracovní prostředí je tvořeno vším, co se nachází na pracovišti, ať už se jedná o stroje, zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, vybavení, suroviny nebo například stavební řešení. Dále se dá také zahrnout do pracovního prostředí organizace práce, technologie, společenské podmínky a jiné sociální a psychologické faktory, které ovlivňují pracovníka v průběhu výkonu práce. Složení a úroveň pracovního prostředí ovlivňuje efektivnost práce i spokojenost v práci.

4.10.4. BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

Zákoník práce, konkrétně § 101 odst. 1 stanovuje, že zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, které se týkají výkonu práce. Dalším důležitým právním předpisem pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci je zákon č. 174/1968 Sb., o státním odborném dozoru nad bezpečností práce. Ten upravuje organizace státního odborného dozoru. Dále je bezpečnost a ochrana zdraví při práci upravena množství právních předpisů a to i vnitropodnikových. V právním smyslu tedy souhrnně představuje bezpečnost a ochrana

[44] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, § 84 a násl.
[45] CHLÁDKOVÁ, Alena; BUKOVJAN, Petr. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 347 – 348 s. ISBN 978-80-7357-858-9.

zdraví práva a povinnosti účastníků pracovního procesu i orgánů pověřených dozorem nad touto oblastí.

Právní předpisy stanovují jednoznačně povinnosti zaměstnanců i zaměstnavatelů. Zaměstnavatel je v zásadě povinen zajistit prevenci rizik, provádět školení zaměstnanců o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, zajišťovat podmínky pro poskytnutí první pomoci, zajišťovat firemní preventivní péči o zaměstnance, sledovat a evidovat pracovní úrazy nebo například zajišťovat pracovní podmínky a prostředí aby odpovídalo bezpečnosti a ochraně zdraví a splňovalo hygienické požadavky a normy.

Zaměstnanec je povinen dbát o svou vlastní bezpečnost i bezpečnost dalších osob, dodržovat bezpečnostní předpisy, účastnit se školení a lékařských prohlídek, používat stanovené ochranné pracovní prostředky, nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat návykové látky, jakožto ani nenastupovat do výkonu práce pod jejich vlivem, dodržovat stanovený zákaz kouření nebo oznamovat nedostatky a vady, které by mohly ohrozit zdraví nebo bezpečnost práce.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci má dvě hlavní funkce. Preventivní, která vychází z toho, že je v současné době možné zabránit téměř každému poškození zdraví a produkční, ta vyjadřuje význam ochrany pro plynulou a kvalitní organizaci pracovního procesu. Za plnění úkolů v souvislosti s bezpečností a ochranou zdraví při práci odpovídá ve firmách, ve kterých se nachází personální oddělení.

4.11. PODNIKOVÁ KULTURA

Je dobré si v první řadě vysvětlit pojem kultura, kterým je míněno určité prostředí, které od člověka, který je jeho součástí požaduje určité chování. Jedná se o integrovaný celek, který zahrnuje lidské chování a jeho výtvory.

Od pojmu kultura pak můžeme odvodit pojem podniková kultura. *„Podniková kultura je soustavou sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot, které v organizaci existují.“*[46] Podniková kultura je odrazem lidských dispozic, chování a myšlení lidí v podniku. Je to souhrn psaných i nepsaných pravidel a zásad, které ovlivňují chování lidí v podniku, díky tomu má velký vliv na pracovní atmosféru. Jedná se o sbírku hodnot, symbolů a

[46] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 74 s. ISBN 80-7314-064-0.

podnikových rituálů. Podniková kultura se dá také vyjádřit jako typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy.[47]

Podniková kultura by měla fungovat jako prostředek podpory zaměstnanců tak, aby se chtěli angažovat pro cíle firmy, posiluje iniciativu a kvalitu práce zaměstnanců, jejich loajalitu a odpovědnost vůči firmě. Vytváří podmínky pro interpersonální vztahy a podporuje efektivní vnitropodnikovou komunikaci.

Pokud je organizace dobře řízená, využívá podnikovou kulturu jako nenápadná, ale efektivní nástroj při ovlivňování zaměstnanců, jejich chování a výkonnosti. I proto si úspěšně organizace svoji podnikovou kulturu pečlivě střeží. Podniková kultura vytváří tvář organizace.

4.11.1. FUNKCE PODNIKOVÉ KULTURY

Podniková kultura vytváří rámec pro veškeré rozhodovací procesy v organizaci, ať už u manažerů nebo řadových zaměstnanců. Současně také určitým způsobem zprůhledňuje dění v organizaci a usnadňuje orientaci.

Podle Pfeifera a Umlaufové (Pfeifer, Umlaufová, 1993) má podniková kultura dvě funkce. Vnější, kterou je způsob adaptace firmy na okolní podmínky, tvář firmy a její celková image. A vnitřní funkci, což je způsob integrace uvnitř firmy. Tedy způsob kterým se zaměstnanci do firmy začleňují nebo naopak. Dále sem také patří strategie firmy, strategické záměry.[48]

Podle Gosiorovského (Gosioroskvý, 2005) se podniková kultura skládá ze tří rovin, kterými jsou vnímatelné atributy, pravidla jednání a základní životní představy.

Mezi vnímatelné atributy se dá zařadit vše, co lze vnímat smysly, tedy zrakem a sluchem. Zahrnujeme sem především symboly, které vyjadřují podnikové cíle a reprezentují podnikovou kulturu. Do vnímatelných atributů se může zahrnout i styl oblékání ve firmě, předepsaný dresscode, komunikace ve firmě a v neposlední řadě také firemní rituály, mezi které patří například oslavy založení firmy nebo jiné, pro firmu důležité, události.

Pravidla jednání jsou hodnoty, normy a standarty jednání, zásady a pravidla. Pro někoho, kdo je pouze vnějším pozorovatelem, jsou rozpoznatelné jen částečně. Mohou

[47] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a jiní. Psychologie a sociologie řízení. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISNB 80-7261-064-3.
[48] PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

vznikat neformálně nebo mohou být stanoveny cílevědomě organizací. Pravidla jednání mohou zahrnovat způsob a tvorbu strategie a cílů, vymezení odpovědnosti a pravomocí nebo například motivační faktory. Tyto pravidla by měla přirozeně přecházet do podvědomí zaměstnance a měli by se projevovat při jednání se zákazníkem, jiným zaměstnancem nebo jinou osobou, se kterou zaměstnanec jedná.

Základní životní představy vznikají spontánně, jsou spíše nevědomé a pro vnějšího pozorovatele neviditelné. Každý člověk má odlišné představy, které závisí na mnoha faktorech, jako je například věk, zkušenosti, stupeň vzdělání a jiné.[49]

4.11.2. PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY

Prvky podnikové kultury se dají determinovat například z hlediska hodnot, norem, artefaktu nebo způsobu řízení podniku. Podnikovou kulturu lze dělit na čtyři prvky.

Symbol. Symbolem je znak, který má komplexní významový obsah, který je snadný k pochopení. Muže mít materiální i ideální povahu. Pro podnik je symbol nejjednodušší možnosti, jak komunikovat se všemi účastníky, protože je jednoduché ho obsahově i významově pochopit. Většinou se pracuje s abstraktními symboly. Symboly mohou zahrnovat i jazyk používaný při komunikaci v organizaci a navenek nebo například přijetí, jaké se dostává návštěvám.

Hrdinové. Hrdinové jsou tvůrci podnikové kultury. Může se jednat i o imaginární osoby, většinou ale v souvislosti s tímto pojmem mluvíme o zakladatelích firmy nebo o významných vedoucích pracovnících. Svým chováním tito lidí vytvářejí vzor pro ostatní pracovníky.

Rituály. Rituál je určitý typ zvyku nebo obyčeje, který je sám o sobě symbolem. Pomocí rituálu jsou vyjádřeny a definovány sociální vztahy v organizaci. Jedná se například o vyhodnocování nejlepších pracovníků, odchod pracovníka do důchodu, zasedací pořádek při poradách nebo pracovních schůzích a jiné opakující se zvyklosti.

Hodnoty a normy. Hodnoty a normy jsou definici pro to, co se od zaměstnanců a vedení podniku očekává. Vztahujeme je k tomu, co považujeme za důležité. Udávají například jaké chování je žádoucí nebo co je dobré pro chod organizace a co ne. Může se

[49] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. 75 s. ISBN 80-7314-064-0.

jednat o psaná i nepsaná pravidla, která poskytují jak formální, tak neformální návod k tomu, jak se chovat. Často se předávají ústní formou.[50]

4.11.3. TYPY PODNIKOVÝCH KULTUR

Existují různé druhy a pojetí podnikových kultur. Jedním z častých typů je nevyhraněný typ neefektivní firemní kultury. Mluvíme zde o slabé nejednoznačné kultuře, která je charakteristická spíše pro malé, začínající firmy. Výsledkem takové kultury bývá neprofesionální řízení, které se projevuje zejména váhavostí, nerozhodností. Zaměstnancům jsou dávány nejednoznačné příkazy. Je velice nespolehlivá a i díky tomu dochází k nespokojenosti zaměstnanců, k intrikám nebo jiným nekalím praktikám.

Dalším typem firemní kultury je paternalistická firemní kultura. Zde je charakteristická silná mocenská pozice vůdčí osobnosti.

Tradicionalistická firemní kultura bývá založena na respektování závazného a tradičního systému hodnot. Vyznačuje se loajálními postoji zaměstnanců vůči firmě. Pokud je v organizaci uplatňován tento typ firemní kultury, jsou oceňovány takové lidské vlastnosti jako obětavost, spolehlivost, dlouhodobé působení ve firmě nebo věrnost firmě.

Další typ lze označit jako ideovou firemní kulturu. Ta je opět charakteristická vůdčí, charismatickou osobností, která je většinou vlastníkem nebo vedoucím pracovníkem celé organizace. Tato osoba se obklopuje v zájmu realizace své ideje pouze schopnými, většinou mladšími pracovníky. Cílem je dosáhnout vysoké úrovně výkonnosti organizace.

V současné době je stále důležitou součástí firemní kultury také adaptivní firemní kultura. Ta klade důraz na zvyšování adaptivních schopností firmy. Schopnosti se dají zvyšovat například vyhodnocováním vnějšího operačního prostředí firmy nebo vypracováváním nových adaptivních strategií. Jedná se o soustavný rozvoj potenciálu organizace i jednotlivých zaměstnanců.[51]

4.11.4. UTVÁŘENÍ FIREMNÍ KULTURY

Při utváření firemní kultury se jedná o nastartování souboru změn vedoucích ke zdokonalení a sjednocení jednotlivých složek firemní kultury.

[50] TOMŠÍK, Pavel; DUDA, Jiří; HRDLIČKOVÁ, Andrea; STOJANOVÁ, Hana. *Personalistika*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova univerzita, 2013. 129 - 131 s. ISBN 978-80-7375-730-4.
[51] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). 236 - 237 s. ISBN 80-251-0374-9.

Na začátku je důležité stanovit si základní rysy existující firemní kultury, pokud již nějaká v organizaci existuje. Je o to uvědomit si, jaké jsou firemní hodnoty, kterými se chce organizace řídit. Také je dobré vědět, jaké jsou zvyklosti v organizaci nebo firmě a jaké jsou nepsané normy chování zaměstnanců.

Druhým krokem je porovnání složek existující firemní kultury s požadavky na firemní kulturu vyvozenými ze strategických a provozních cílů firmy. Poté je důležité sestavit akční plán nebo program změn. Stanovit postup, který přivede firemní kulturu k životu. Poté se postupně implementují jednotlivé kroky. Jakmile je celý tento proces dokonán, dochází ke kontrole dosažených výsledků. Jedná se o dlouhodobý proces, protože některé změny nemohou být uskutečněny okamžitě. Pokud se při kontrole objeví negativní účinky změn nebo nastavení firemní kultury je nutné firemní kulturu dále dotvářet a zdokonalovat.[52]

[52] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). 241 - 242 s. ISBN 80-251-0374-9.

5. PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Personální informační systém je software, který se používá pro řízení lidských zdrojů. Spolu s ostatními systémy v organizaci pak slouží k plnění cílů personálního managementu. Jedná se tedy o systémy na podporu personalistiky. Existovat mohou jak v digitální tak papírové podobě.

Historicky byl jedním z personálních informačních systému používaných v České republice systém, nazývaný Jednotná evidence pracujících. Ve větším měřítku se centrální personální informační systémy začaly objevovat v 80. letech 20. století a hojně se začali využívat až v letech 90. Jednalo se o prostředí, ve kterém bylo možné elektronicky provázat databáze dílčích personálních agend. Díky tomu bylo možné zautomatizovat některé personální systémy a tím snížit náklady a zbavit se nutnosti papírové agendy. Důležité je ale zmínit, že stále existuje i papírová dokumentace, která nemůže být nahrazena digitální jelikož to neumožňuje zákon. Jedná se například o pracovní smlouvy, změny pracovních podmínek, odměňování, pracovní úrazy a jiné.

Personální informační systém je složen z několika aplikací, které vytváří subsystémy. Jejich počet si může organizace zvolit sama podle vlastních potřeb. V systému jsou zahrnuty evidence docházky, zpracování mezd, hodnocení a odměňování zaměstnanců nebo například personální plánování a mnoho dalších funkcí. Základ systému je tvořen jádrem, ve kterém jsou základní personální operace, na něj navazuje oblast personálního řízení a nakonec talent management, kde jsou aplikace jako například vzdělávání, výběrová řízení nebo kariérní růst.

Systém umožňuje optimalizaci a zefektivnění procesů řízení lidských zdrojů. Snižuje náklady a omezuje administrativní práci zaměstnanců personálního oddělení. Personální systém propojuje personální oddělení s ostatními útvary v organizaci.

Výhodou systému je dobrá uchovatelnost dat. Data jsou do systému zadávána průběžně a tak stále aktualizována s tím, že starší, v tuto chvíli nepotřebná, data systém archivuje.[53]

5.1. INFORMACE, KTERÉ OBSAHUJE PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

[53] TOMŠÍK, Pavel; DUDA, Jiří; HRDLIČKOVÁ, Andrea; STOJANOVÁ, Hana. *Personalistika*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova univerzita, 2013. 154 – 156 s. ISBN 978-80-7375-730-4.

Personální informační systém pracuje s různými daty. Organizace má možnost si určité aplikace v systému sama zvolit podle potřeby. Zejména se jedná ale o informace o zaměstnancích, personálních činnostech a informace o vnějších podmínkách, které mají vliv na zaměstnance a chod organizace.

Mezi informace o zaměstnancích patří osobní údaje tedy jméno, datum narození nebo adresa. Dále pak údaje o pracovní funkci, kterou zaměstnanec vykonává, údaje o vzdělání, kvalifikaci, údaje o individuálním vzdělávání a vzdělávání zprostředkovaným firmou. Údaje o odměňování, pracovní době, zaměstnanecké výhody, ale tako disciplinární záležitosti.

Jiné informace pak obsahují dokumenty týkající se zaměstnance. Do této složky jsou zahrnuty informace o tom, jak byl pracovník získán, jeho životopis, dokumenty o vzdělání a praxi, reference a pracovní posudky, plány osobního rozvoje nebo například výsledky absolvovaných testů, zdravotních prohlídek a jiné.

Informace o pracovních místech jsou charakteristiky konkrétního pracovního zařazení, kategorizují pracovní místo. Zařazují pracovní místo do organizační struktury a upřesňují místo výkonu práce. Dále stanovují kritéria, která by měl pracovník splňovat, aby mohl být na danou pozici přijat. Mezi zmiňovaná kritéria může patřit například nutnost znalosti cizího jazyka. Dále je zde také charakteristika pracovního místa ve smyslu vhodnosti pro uchazeče. Zdali je vhodné pro ženy, mladistvé nebo osoby se změněnou pracovní schopností.

V informacích o personálních činnostech jsou zahrnuty personální postupy, metody, seznamy, nařízení a procesy používané v dané organizaci. Můžeme zde najít dotazníky k analýze pracovních míst, použité postupy a metody při získávání nových zaměstnanců, dotazníky používané k získávání nových pracovníků, systém hodnocení pracovníku a jiné dokumenty.

Pokud jsou v systému zahrnuty i informace o vnějších podmínkách, mluvíme o analýze trhu, konkurence nebo například o šetření o mzdách a platech.[54]

5.2. ZDROJE DAT

Do personálního systému jsou ukládána různá data, dala by se kvalifikovat jako vnější a vnitřní. Obsah vnitřních dat byl již nastíněn výše, jedná se o data, která pochází z vnitro organizačních procesů, analýz a výstupů. Vnější data pak pochází z vnějšího prostředí a mezi ně patří:

[54] TOMŠÍK, Pavel; DUDA, Jiří; HRDLIČKOVÁ, Andrea; STOJANOVÁ, Hana. *Personalistika*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova univerzita, 2013. 156 – 160 s. ISBN 978-80-7375-730-4.

- Statická ročenka České republiky – nalezneme zde informace o obyvatelstvu, pracovních silách, trhu práce, mzdách vzdělání a o mnohém jiném.
- Pohyb obyvatelstva v České republice v roce … - jedná se o demografickou strukturu obyvatelstva, statistiku narozených dětí, statistiku zemřelých a další.
- Sčítání lidu, domů a bytů a jiné systémy, které mapují informace důležité pro strategické personální řízení.[55]

5.2.1. PŘÍNOSY PERSONÁLNÍCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ

Aktivní využívání personálních informačních systémů zvyšuje profesionalitu personalistů. Posouvá personální práci směrem od personální administrativy k řízení lidských zdrojů.

Mezi hlavní přínosy systémů patří jedinečnost pořízených údajů. Tím je myšleno, že údaje se do systému zadávají pouze jednou a na základě předem definovaných pravidel. Tím se odstraňují duplicity personálních dat. Dále pak zdokonalení personálních procesů, vyšší efektivitu personální práce díky tomu, že systémy zrychlují a zjednodušují správu personálních údajů. Přínosem je také vyšší efektivita personální práce podpořením aktivity personálních činností. A v neposlední řadě je přínosem také rozvoj organizace.[56]

5.2.2. OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ A DAT

Ochrana dat a osobních údajů v informačních technologiích a v elektronické komunikaci je velmi rozsáhlou kapitolou sama o sobě. V souvislosti s personálními informačními systémy je ale dobré si zmínit zákon číslo 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, který ukládá povinnost zabezpečit data v personálním informačním systému a celkově zajistit bezpečnost elektronicky uchovávaných informací.

[55] TOMŠÍK, Pavel; DUDA, Jiří; HRDLIČKOVÁ, Andrea; STOJANOVÁ, Hana. *Personalistika*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova univerzita, 2013. 160 - 161 s. ISBN 978-80-7375-730-4.
[56] NĚMEC, Otakar; BUCMAN, Petr; ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 329 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

ZÁVĚR

Práce se jako celek zabývá hlavním činnostmi personálního oddělení. Konkrétně ve veřejné správě. Mapuje tedy činnosti personálního oddělení v širším okruhu a zde v závěru by měla vymezit, s pomocí získaných poznatků studiem a absolvovanou praxí v rámci studia, které jsou hlavní, pokud mluvíme tedy o činnostech personálního oddělení ve veřejné správě.

V první kapitole práce definuje pojem veřejná správa, který je jedním z klíčových pojmů. Vymezuje rozdíl mezi veřejnou správou a soukromou správou a definuje pojem veřejná správa ať už historicky nebo v současném pojetí.

Druhá kapitola se již zabývá pojmem personalistika, tedy podnikovou funkcí. Personalistika jako taková je pouze jiný název pro personální práci. Jedná se tedy o dosazování vhodných uchazečů na volné pozice, jejich hodnocení, odměňování nebo o vytváření firemní kultury. Dále se kapitola zabývá personální politikou, což je nástroj k vytváření personální strategie a do jisté míry i strategie a cílů celé organizace.

Ve třetí kapitole nalezneme postavení personálního oddělení v organizaci a také vysvětlení pojmu personálního oddělení jako takového. Postavení, stejně tak jako velikost personálního oddělení se odvíjí od velikosti organizace. Existují organizace, kde personální práci vykonává zaměstnanec, který je zároveň vedoucím pracovníkem nebo manažerem organizace. Administrativní práci pak vykonává sekretářka nebo administrativní pracovník spolu s jiným administrativními funkcemi. Nejedná se zrovna o ukázkový model výkonu personální práce, ale pokud je organizace tak malá, že je pro ni personální oddělení zbytečné nebo finančně náročné je nutné přistoupit k jiné, vhodnější alternativě.

Čtvrtá kapitola je zároveň kapitolou stěžejní. Definuje a popisuje jednotlivé činnosti personálního oddělení. V této kapitole jsou personální činnosti popsány z širšího hlediska, nejsou zde tedy zatím definovány pouze ty, které jsou stěžejní ve veřejné správě. Je zde snaha co nejvíce nastínit celkovou práci personálního oddělení.

Pokud bychom měli mluvit o hlavních činnostech personálního oddělení ve veřejné správě, určitě bychom neměli opomenout nábor nových pracovníků a jejich výběr. Jedná se o první podkapitolu čtvrté kapitoly i o jednu z hlavních činností personálního oddělení ve veřejné správě. Je důležité do veřejné správy vybírat kvalifikované zaměstnance s požadovaným vzděláním. Proto musí být kvalitně nastavena kritéria výběru i samotný výběr. Neméně důležitá je i adaptace nového zaměstnance do prostředí a na pracovní pozici.

Pokud nastupuje na pozici ve veřejné správě, dá se předpokládat, že přebírá již fungující pracovní místo. Je tedy důležité, aby byl dostatečně seznámen s pracovní pozicí i s prací, kterou musí vykonávat.

Jelikož stále dochází k modernizaci veřejné správy k novelizaci zákonů či vydávání vyhlášek nebo nařízení je důležitou činností personálního oddělení také vzdělávání zaměstnanců. Je nutné, aby zaměstnanci veřejné správy znali nové zákony, byli schopni s nimi pracovat a aplikovat je v praxi.

Hodnocení pracovníků je důležité ve chvíli, kdy je veřejná správa vykonávána směrem k veřejnosti. Je žádoucí, aby se zaměstnanci, kteří pracují v kontaktu s veřejností, chovali tak, aby to na celou organizaci nevrhalo špatné světlo. Proto je nutná jejich kontrola, která se provádí pomocí hodnocení.

Ač je systém odměňování důležitým faktorem pro zaměstnance, ve veřejné správě nehraje až takovou roli a pro personální oddělení není takovou zátěží. Většina mezd, které jsou ve veřejné správě vypláceny, jsou stanoveny do jisté míry tarifně, zákonem, tudíž je dáno, jakou mzdu bude zaměstnanec pobírat. Větší zátěží je personální agendu zajišťovat jako takovou, mzdy kontrolovat a evidovat jejich vyplácení, než jejich příprava.

Poslední důležitou činností, která stojí za zmínku je podniková kultura. Jak už je zmiňováno výše, je důležité, aby veřejná správa, jakožto správa vykonávaná směrem k veřejnosti také na tuto veřejnost dobře působila. Podniková kultura je schopna toto působení do značné míry ovlivnit. Mluvíme zde o image podniku, která může být definována už jen určitými pravidly v oblékání, způsobem jakým zaměstnanci komunikují s veřejností nebo hodnotami, kterými se řídí. Důležitá je i vnitropodniková kultura, která by měla zajišťovat ztotožnění se zaměstnance s organizací, což má za následek to, že zaměstnanec pak firmu na venek prezentuje mnohem pozitivněji.

Pokud se podíváme na dotazník (viz. Příloha č. 1), který mi velmi ochotně zodpověděla vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání paní Anna Zahálková z Krajského úřadu Plzeňského kraje, pod jejímž vedením jsem částečně absolvovala svoji praxi v rámci studia, za jeho vyplnění ji ráda tímto ještě jednou moc děkuji. Jako hlavní činnosti personálního oddělení, ve kterém pracuje, uvádí platovou agendu a výběr nových zaměstnanců, dále jejich adaptaci, na kterou mají speciální program a mentory, kteří se nově přijatým zaměstnancům věnují Další důležitou činností je vzdělávání zaměstnanců, které probíhá externě i interně podle možností a jejich hodnocení, které na Krajském úřadě Plzeňského kraje probíhá periodicky jednou do roka. Důležitá je i podniková kultura.

Zdá se tedy, že neexistuje přesné vymezení hlavních činností personálního oddělení ve vztahu k veřejné správě. Přesto se dá mluvit o tom, že určité činnosti jsou ve veřejné správě důležitější než jiné. Dotazník se ve větší části shoduje se získanými poznatky z práce a studia literatury. Co se dá ale říct s jistotou je, že personální oddělení jako celek je pro fungování jakékoliv organizace velmi důležitým oddělením.

Poslední kapitola, kterou se práce zabývá, je kapitola nazvaná personálním informačním systém. Jedná se o počítačový systém, do kterého jsou zadávána data tykající se zaměstnanců, pracovních pozic a jiných údajů. Tento systém do značné míry usnadňuje administrativní práci personalistům a urychluje dohledávání potřebných informací. Jedná se o poměrně nový trend v personalistice, ale i přesto už je velmi využívaný. Stále jsou sice zákonem stanovené informace, které musí personální oddělení uchovávat v písemné formě, i tak se ale mnoho dokumentů a archů s nimi díky personálnímu informačnímu systému z kanceláří personalistů ztratilo.

RESUMÉ

Bachelor thesis deals with the main activities of the personnel department in public administration specially. In the beginning of the thesis you can find the activities of human resources in wider perspective. And the activities which are most important for human resources department in public administration you can find in the end.

In the first chapter defines the concept of public administration as one of the key concepts. Separates governance from private and mentions the genesis of the concept.

The second chapter deals with the concept of human resources, understood as corporate functions. It also deals with company policy, which is a tool for creating human resources strategies and goals of the organization.

The third chapter defines the personnel department as a concept and specifies its position in the organization. Standing up, as well as the size depends on the size of the organization and number of employees.

The fourth chapter is the most important chapter. Defines and describes the activities of the human resources department. This chapter describes the operation in a wider perspective. This means that it does not define the main activities of the human resources department in the public administration.

The last chapter deals with the human resources information system. It is a computer system in which the personnel department to insert data. This is to facilitate the work of human resources professionals. And it accelerates the data searching.

In conclusion, there are the activities that are important in public administration. It cannot be define precisely and absolutely. On the other hand we are talking about the recruitment of new employees, their adaptation process and evaluation in particular. Furthermore, employee training and corporate culture is also important.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

LITERATURA

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

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a jiní. Psychologie a sociologie řízení. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2002. ISNB 80-7261-064-3.

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

FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Vyd. 1. Překlad Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Mateiciuc. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

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

HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7179-254-3.

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1., Praha: Grada Publishing.

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

NĚMEC, Otakar; BUCMAN, Petr; ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.

PFEIFER, Luděk; UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

STÝBLO, Jiří. 1994. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava: Montanex.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

TOMŠÍK, Pavel; DUDA, Jiří; HRDLIČKOVÁ, Andrea; STOJANOVÁ, Hana. *Personalistika*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova univerzita, 2013. ISBN 978-80-7375-730-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Anketa spokojenosti a loajality zaměstnanců. *HR Vzory* [online]. edufactory.cz, 2014 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: http://hrvzory.cz/wp-content/uploads/2012/11/VZOR-Dotaznik-Anketa-spokojenosti-a-loajality-zamestnancu.pdf

Dotazník hodnocení vzdělávání. *HR Vzory* [online]. edufactory.cz, 2014 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: http://hrvzory.cz/wp-content/uploads/2012/11/VZOR-Dotazn%C3%ADk-hodnocen%C3%AD-vzd%C4%9Bl%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD.pdf

Minimální mzda od 1. 1. 2016. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Odbor 62, 2015 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/22117

Osobní dotazník. *HR Vzory* [online]. edufactory.cz, 2014 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: http://hrvzory.cz/wp-content/uploads/2012/11/Vzor-OSOBN%C3%8D-DOTAZN%C3%8DK-p%C5%99i-n%C3%A1stupu-zam%C4%9Bstnance-Pracovn%C3%AD-smlouva.pdf

Příručka pro personální a platovou agendu. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Odbor 62, 2015 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB075

Příručka pro personální a platovou agendu. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. MPSV / TREXIMA, spol. s r.o., 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB027

Vzor vyhodnocení adaptačního procesu. *HR Vzory* [online]. edufactory.cz, 2014 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: http://hrvzory.cz/wp-content/uploads/2012/11/VZOR-VYHODNOCEN%C3%8D-ADAPTA%C4%8CN%C3%8D-PROCES1.pdf

PRÁVNÍ PŘEDPISY

Listina základních práv a svobod.

Nařízení vlády č. 233/2015 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výš příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců.

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

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

Zákon č. 174/1968 Sb., o státním odborném dozoru nad bezpečností práce.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zjištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek a ochrany zdraví pří práci).

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Dotazník na téma hlavní činnost personálního oddělení ve veřejné správě

Příloha č. 2 Osobní dotazník při nástupu zaměstnance – Pracovní smlouva

Příloha č. 3 Vzorový dotazník pro vyhodnocení adaptačního procesu

Příloha č. 4 Dotazník hodnocení kvalit vzdělávání ve firmě

Příloha č. 5 Anketa spokojenosti a loajality zaměstnanců

Příloha č. 1

Dotazník k bakalářské práci na téma:

Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě.

1. Co byste označili za hlavní činnosti, které Vaše personální oddělení vykonává?
   - Komplexně zabezpečuje personální agendu;
   - komplexně zabezpečuje platovou agendu pro zaměstnance, uvolněné a neuvolněné členy zastupitelstva kraje;
   - agendu odměn členům komisí a výborů, ale nečlenům zastupitelstva kraje; připravuje podklady pro rozhodování orgánů kraje v oblasti odměňování uvolněných a neuvolněných členů zastupitelstva kraje podle zákona o krajích;
   - organizuje a metodicky usměrňuje výběr nových zaměstnanců, zabezpečuje agendu výběrových řízení na úředníky a vedoucí zaměstnance zařazené do krajského úřadu.

2. Máte speciálně definovaný program pro adaptaci nově nastupujících zaměstnanců?
   - Máme adaptační proces, zaměstnancům je přidělen na odboru mentor, který se zaměstnanci věnuje po dobu zkušební doby.

3. Zaměřujete se na vzdělávání pracovníků? Pokud ano, dáváte přednost spíše interním nebo externím způsobům vzdělávání?
   - Přednost interním způsobům vzdělávání dáváme pokud jsme lektorsky schopni toto zajistit. Je to tak půl na půl.
   - Zajišťujeme vzdělávání zaměstnanců.
   - Zpracováváme plány vzdělávání úředníků v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů;
   - organizujeme hromadná školení, semináře pro zaměstnance zařazené do krajského úřadu

4. Jak důležitou roli pro Vás hraje hodnocení pracovníků? Máte pravidelné intervaly, kdy k hodnocení dochází nebo preferujete spíše neformální způsob hodnocení?
   - Hodnocení pracovníků je důležité pro personální práci. Hodnocení zaměstnanců probíhá 1x ročně pomocí dotazníků a osobních pohovorů.

5. Je ve Vaší organizaci podniková kultura důležitým prvkem? Pokud ano, můžete definovat některé prvky Vaší podnikové kultury?
    - Máme vydaný Etický kodex. Důležitými prvky naší podnikové kultury jsou - orientace na klienta, zákonnost, rovný přístup, kvalita práce, objektivnost, nestrannost, neúplatnost, profesionalita zaměstnanců.

6. Používáte personální informační systém?

    - Používáme mzdový a personální program AZPRO.

Příloha č. 2

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Občanský průkaz		Národnost	Státní příslušnost	Rodinný stav
evidenční číslo	rodné číslo			
vydal dne	pod pořadovým číslem	Jste voják?		Datum sňatku, rozvodu, ovdovění

RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI A OSTATNÍ VYŽIVOVANÉ OSOBY

Jméno, příjmení (i rodné)	Rodné číslo	Inval.	Bydliště	Zaměstnán(a), studuje (kde)
Manžel(ka)				
Děti				
Rodiče				
Ostatní vyživované osoby				

Máte ještě jiný pracovní poměr ? ☐ANO ☐NE

organizace (podnik)	od	druh činnosti	úvazek

Budete uplatňovat nárok na slevu daně ze mzdy u jiné organizace ?
☐ANO ☐NE

Pobíráte důchod ? ☐ANO ☐NE		Změna prac. schop. – invalidita? ☐ANO ☐NE	
druh	datum výměru	od	datum výměru

Máte stanovené srážky ze mzdy např. výživné, půjčky a jiné závazky? ☐ANO ☐NE

Kým ..... č. j. .....

ze dne ..... ve výši Kč .....

U které zdravotní pojišťovny jste pojištěn

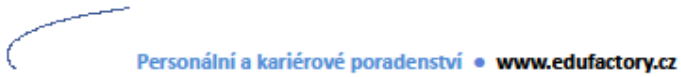
Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.
Prohlašuji, že jakoukoliv změnu v osobních údajích oznámím do pěti dnů personalistovi.

V _____ dne _____ _____

57

[57] Osobní dotazník. *HR Vzory* [online]. edufactory.cz, 2014 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: http://hrvzory.cz/wp-content/uploads/2012/11/Vzor-OSOBN%C3%8D-DOTAZN%C3%8DK-p%C5%99i-n%C3%A1stupu-zam%C4%9Bstnance-Pracovn%C3%AD-smlouva.pdf

Příloha č. 3



VZOR VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍ PROCES	
Příjmení, jméno, titul:	Doba zácviku:
Pracovní místo:	

Mentor:

P.č.	Popis úkolů a přebíraných agend	Termín splnění	Vyhodnocení

Celkové vyhodnocení::
Doporučený rozvoj:
Vyjádření zaměstnance:

Podpisy:	Zaměstnanec:	Mentor:
Datum:	Přímý nadřízený:	

Rozdělovník: 1x zaměstnanec, 1x zaměstnanec pověřený vedením personální agendy

58

[58] Vzor vyhodnocení adaptačního procesu. *HR Vzory* [online]. edufactory.cz, 2014 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: http://hrvzory.cz/wp-content/uploads/2012/11/VZOR-VYHODNOCEN%C3%8D-ADAPTA%C4%8CN%C3%8D-PROCES1.pdf

Příloha č. 4

Personální a kariérové poradenství • **www.edufactory.cz**

Dotazník hodnocení vzdělávání ve společnosti ....

Cílem dotazníku je zjistit Vaši spokojenost se vzdělávacími kurzy realizovanými v naší společnosti
Získané odpovědi budou použity při tvorbě systému vzdělávání v naší společnosti. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 5 minut. Dotazník je anonymní. Dotazník prosím vyplňte nejpozději do ... a zašlete na ...

Za personální oddělení
...

Jste: žena muž

Jak dlouho pracujete v naší společnosti?
0 - 2let
2 - 3 let
3 - 4 let
4 - 5 let
5 a více let

Jaké kurzy jste v rámci vzdělávání absolvoval/a v posledních 2 letech?

Jak jste s nabídkou vzdělávacích kurzů spokojen/a?
Jsem spokojen/a, nic mi tam nechybí
Chybí mi kurzy – prosím vypište:

Zhodnoťte prosím přínos vzdělávacích programů zmíněných výše pro Vaši práci:
Určitě přínosné
Spíše přínosné
Neabsolvoval/a jsem žádný kurz
Jiné:

Vaše účast na vzdělávacích kurzech je podle Vás přínosem:
Pro můj osobní rozvoj
Pro mé nadřízené, protože je pak výkon mé práce efektivnější
Pro mé podřízené – dokážu s nimi lépe pracovat
Pro klienty – zlepšení péče o zákazníka
Pro obchodní partnery - zlepšení vztahů
Jiné:

Je na vzdělávacích kurzech něco, co byste změnil/a?
Ne
Ano – vzdělávání zaujímá moc mého pracovního času
Ano – změnil/a bych nabídku kurzů
Ano – změnil/a bych obsah kurzů
Jiné:

59

[59] Dotazník hodnocení vzdělávání. *HR Vzory* [online]. edufactory.cz, 2014 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: http://hrvzory.cz/wp-content/uploads/2012/11/VZOR-Dotazn%C3%ADk-hodnocen%C3%AD-vzd%C4%9Bl%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD.pdf

Příloha č. 5

Anketa spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den,
v rámci podpory personálního oddělení Vás prosím o dvacet minut Vašeho času k provedení ankety. Dotazník, který držíte v rukou, je určen všem zaměstnancům ***společnosti*** a slouží ke zjištění míry spokojenosti zaměstnanců. Výstupy z ankety budou následně popsány a použity při plánovaných rozvoje zaměstnanců a k úpravám motivačního systému.

Dotazníkové šetření je anonymní. Dotazovaný vyplňuje pouze jednu odpověď, se kterou v co největší míře souhlasí.
Vyplňte prosím všechny otázky!!!

Děkujeme Vám za strávený čas a energii. V případě problémů neváhejte kontaktovat personální oddělení, sl. —

Způsob odpovědi – vždy vyberte prosím pouze jednu hodnotící známku:
1-zcela souhlasím, 2-souhlasím, 3-nesouhlasím, 4-zcela nesouhlasím

---

1. **Jsem dostatečně informován/a o dění ve společnosti (např. e-mailem, časopis, intranet).**

1-zcela souhlasím, 2-souhlasím, 3-nesouhlasím, 4-zcela nesouhlasím

2. **Myslím, že vedení společnosti má firemní vizi a jde správným směrem.**

1-zcela souhlasím, 2-souhlasím, 3-nesouhlasím, 4-zcela nesouhlasím

3. **Myslím, že vedení společnosti se orientuje na pozitivní motivaci zaměstnanců.**

1-zcela souhlasím, 2-souhlasím, 3-nesouhlasím, 4-zcela nesouhlasím

4. **Společnost pro Vás vytváří perfektní týmovou atmosféru.**

1-zcela souhlasím, 2-souhlasím, 3-nesouhlasím, 4-zcela nesouhlasím

5. **Můj nadřízený mě zapojuje do pracovních rozhodnutí, která ovlivňují moji práci.**

1-zcela souhlasím, 2-souhlasím, 3-nesouhlasím, 4-zcela nesouhlasím

6. **Od nadřízeného dostávám smysluplnou zpětnou vazbu týkající se mé práce.**

1-zcela souhlasím, 2-souhlasím, 3-nesouhlasím, 4-zcela nesouhlasím

7. **Můj nadřízený naslouchá všem svým podřízeným.**

1-zcela souhlasím, 2-souhlasím, 3-nesouhlasím, 4-zcela nesouhlasím

8. **Domníváte se, že Váš nadřízený vytváří dostatečný prostor pro Vaše další vzdělávání?**

1-zcela souhlasím, 2-souhlasím, 3-nesouhlasím, 4-zcela nesouhlasím

9. **Konkretizujte prosím které jsou hlavní bariéry bránící Vám v dalším vzdělávání/sebevzdělávání/učení?**

Odpověď:.....

60

[60] Anketa spokojenosti a loajality zaměstnanců. *HR Vzory* [online]. edufactory.cz, 2014 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: http://hrvzory.cz/wp-content/uploads/2012/11/VZOR-Dotaznik-Anketa-spokojenosti-a-loajality-zamestnancu.pdf