

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě

Předkládá: Václav Lev

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta právnická
Akademický rok: 2017/2018

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

Jméno a příjmení: **Václav LEV**
Osobní číslo: **R15B0079P**
Studijní program: **B6804 Právní specializace**
Studijní obor: **Veřejná správa**
Název tématu: **Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě.**
Zadávající katedra: **Katedra veřejné správy**

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

- I. Úvod
- II. Management
- III. Vztah personálního managementu a VS
- IV. Personální oddělení
- V. Činnosti personálního oddělení
- VI. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **cca 40 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

viz zvláštní seznam

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2018**



Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. července 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma "Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě" zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

Plzeň, březen 2018

Václav Lev

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí své práce, Mgr. Heleně Sequensové, za její všestrannou ochotu, cenné rady, postupy a úsilí, které mi dopomohly ke zpracování této bakalářské práce.

Plzeň, březen 2018

Václav Lev

Obsah

ÚVOD.....	1
1. MANAGEMENT	2
1.1 Pojem management	2
1.2 Personální management	2
2. VZTAH PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU A VEŘEJNÉ SPRÁVY	4
2.1 Pojem veřejná správa	4
2.2 Členění veřejné správy	4
2.2.1 Státní správa.....	5
2.2.2 Samospráva.....	5
2.2.3 Princip subsidiarity	6
2.3 Vývoj personálního řízení v České republice	6
3. PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ.....	9
3.1 Charakteristika	9
3.2 Vztah organizace a personálního oddělení v rámci instituce.....	10
3.2.1 Organizační modely.....	11
4. ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ.....	15
4.1 Personální plánování	15
4.1.1 Obsah a metody	15
4.1.2 Plánování pracovních sil.....	17
4.1.3 Odhad v rámci personálního plánování a jeho metody.....	18
4.1.4 Plánování personálních činností	22
4.2 Získávání zaměstnanců	24
4.2.1 Zdroje získávání zaměstnanců	25
4.2.2 Proces získávání zaměstnanců	25
4.2.3 Metody získávání zaměstnanců	26
4.3 Výběr zaměstnanců	27
4.3.1 Fáze výběru zaměstnanců	28
4.3.2 Metody výběru zaměstnanců	28
4.4 Adaptace zaměstnanců	29
4.5 Vzdělávání zaměstnanců.....	30
4.5.1 Metody vzdělávání.....	31
4.6 Motivace zaměstnanců	32

4.6.1	Proces motivace	33
4.7	Hodnocení zaměstnanců.....	34
4.7.1	Kritéria hodnocení zaměstnanců.....	35
4.7.2	Metody hodnocení zaměstnanců.....	35
4.8	Odměňování zaměstnanců	36
4.8.1	Mzdové formy.....	37
5.	LEGISLATIVA V RÁMCI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ VE VS.....	39
5.1	Zákon č. 312/2002 Sb.	39
5.1.1	Vznik pracovněprávního vztahu v rámci zákona č. 312/2002 Sb.....	40
5.1.2	Vzdělávání úředníků	40
	ZÁVĚR	42
	RESUMÉ	43
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	44
	SEZNAM ZKRATEK	46

ÚVOD

Pro zpracování své bakalářské práce jsem si zvolil téma Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě. Hlavní důvod mého rozhodnutí spočívá v zájmu o hlubší poznání významu oddělení, které bývá v rámci systému organizace často opomíjeno, avšak jeho činnosti jsou pro správný chod organizace existenčně důležité. Mimoto se v rámci studia oboru Veřejné správy zajímám o vnitřní souvislosti, které jsou často předmětem činností personálního oddělení.

Má práce je členěna do pěti hlavních kapitol, jež jsou dále členěny na dílčí podkapitoly. První kapitola je věnována vymezení základních pojmů, které souvisí s oblastí personalistiky. V rámci druhé kapitoly se věnuji vztahu personálního řízení a oblasti veřejné správy, v níž je toto řízení aplikováno. Mimo tento vztah zde charakterizuji pojem veřejné správy, její základní členění a v poslední části se věnuji vývoji personálního řízení v České republice. Ve třetí kapitole se věnuji personálnímu oddělení, jeho významu a vztahu s organizací v rámci instituce. V samostatné podkapitole se zabývám organizačními modely, které jsou v rámci instituce využívány. Čtvrtá kapitola je stěžejní částí mé práce a je věnována samotným činnostem personálního oddělení, kterými jsou personální plánování, získávání, výběr, adaptace, vzdělávání, motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Za zvlášť důležitou činnost zde považuji personální plánování, neboť tvoří nezbytnou část každé dílčí činnosti. Poslední, pátá kapitola se zaměřuje na legislativu v rámci činností personálního oddělení ve veřejné správě. Stěžejním právním předpisem v rámci této kapitoly je pak zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

Hlavním smyslem této bakalářské práce je stručně charakterizovat význam, chod a jednotlivé činnosti personálního oddělení ve veřejné správě a poukázat na důležitost personálního řízení jako oblasti, která významně ovlivňuje značnou část veškerých organizací jak v České republice, tak i ve světě.

1. MANAGEMENT

1.1 Pojem management

Pro správnou orientaci v dílčích činnostech personálního oddělení je třeba si nejdříve charakterizovat základní pojmy tohoto odvětví. Základním pojmem, který souvisí s komplexní činností personálního oddělení, je management. Toto slovo, které vychází z latinského slova manus (ruka), označuje systém řízení, kterým působíme na určitou soustavu subjektů za účelem ovládnutí činností celé soustavy. V přeneseném slova smyslu můžeme takto označit i samotné vedení, kterým je např. skupina vedoucích pracovníků nebo samotný vedoucí (manažer).

1.2 Personální management

Pojem management se dále rozšiřuje na pojem personální management. Z předchozí charakteristiky pojmu management víme, že se jedná o řízení určité soustavy, zde se jedná o soustavu zaměstnanců určité firmy, podniku... Hlavním cílem personálního managementu je zajistit soulad mezi lidmi (subjektem) a potřebami dané organizace (soustavou).

Nutno ale podotknout, že v odborné literatuře nalezneme hned několik pojmů, které jsou zdánlivě identické. Mezi tyto pojmy patří personální management, personální práce, personální řízení, personalistika atd. Jejich užití a záměna v textu pak záleží na konkrétní souvislosti. „*Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.*“¹

Personální management se v zásadě skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, avšak relativně samostatných funkčních oblastí. Jsou to „*vytváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků*“ a „*vlastní vedení pracovníků a bezprostřední ovlivňování jejich vědomí a jednání*“.²

První oblast zahrnuje především věcné, právní, ekonomické, organizační a metodické zabezpečení všech personálních a sociálních procesů. Takto uvedené procesy pak působí na

¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 288 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. s. 14

² BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 315

pracovníky zprostředkovaně a vymezují určitý rámec, v němž se utvářejí vlastní rozhodovací procesy řídicích pracovníků ve vztahu k jednotlivým pracovním skupinám. Za většinu uvedených skutečností odpovídá podniku příslušný personální útvar a jeho dílčí specializovaná oddělení.³

Do druhé oblasti spadají zejména postoje, hodnotové preference, sociální normy, vzory jednání, iniciativa, výkonnost atd. Platí, že rozhodujícími subjekty vedení lidí jsou řídicí pracovníci na všech úrovních řídicí hierarchie.⁴

Vytvořit kompletní přehled všech činností personálního managementu je prakticky nemožné, neboť na řízenou jednotku, tedy člověka, působí i jiné skutečnosti, které ji ovlivňují zejména mimo pracovní poměr, a dále pak proto, že značná část těchto procesů nespadá do odvětví personálního řízení.

Existují také jiná kritéria, podle kterých je možné obsahovou strukturu personálního managementu formulovat takto:

- a) Personální politiku a její realizaci - cílem je kladně ovlivnit získávání a rozmíst'ování pracovníků, racionální využívání jejich potenciálu, seberealizaci pracovníků na každém pracovišti a rozvoj jejich osobnosti.
- b) Sociální politiku a její realizaci - cílem je vytváření podmínek pro úspěšnou realizaci personální politiky a pracovní spokojenost zaměstnanců.
- c) Vedení lidí - cílem je především ovlivňování pracovní doby zaměstnanců.⁵

³ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 315

⁴ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 315

⁵ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 315

2. VZTAH PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU A VEŘEJNÉ SPRÁVY

2.1 Pojem veřejná správa

Vymezení pojmu veřejné správy je na první pohled jednodušší, než jak je tomu ve skutečnosti. Jedna z možných formulací může znít, že veřejná správa funguje jako opak správy soukromé, která sleduje zejména zájmy jednotlivce (jednotlivých subjektů). Pokud bychom pojem vymezovali pozitivně, pak bychom veřejnou správu charakterizovali jako správu věcí veřejných, tedy takovou, která sleduje veřejné cíle a je vykonávána ve veřejném zájmu. Ačkoli každá tato sféra sleduje rozdílné cíle a je vykonávána v rozdílném zájmu, je běžné, že se vzájemně prolínají. Např. obec či kraj, jakožto orgán veřejné správy, hospodaří s vlastním majetkem ve svém vlastním zájmu. Naproti tomu je běžné, že je výkon státní správy svěřen do rukou subjektu soukromého sektoru, který má pro výkon této činnosti např. lepší ekonomické předpoklady, vyšší předpoklad efektivního výkonu činnosti, apod. Definiční vymezení veřejné správy je tedy nutno vykládat v každém konkrétním případě jednotlivě, a to zejména dle postavení orgánu veřejné správy. Zda orgán veřejné správy jedná vrchnostensky (při výkonu úřední moci) a ve veřejném zájmu (správa dopravní infrastruktury, správa životního prostředí, správa veřejného pořádku a služeb,...), či nikoli.

Z právního hlediska je veřejná správa objektem správního práva, které je relativně mladou právní disciplínou a úzce souvisí s vývojem evropského správního práva. Základním a stěžejním kodexem tohoto právního odvětví je zákon č. 500/2004 Sb. - správní řád. Tento zákon byl schválen 24. 6. 2004, přičemž platnosti nabyl 24. 9. 2004 a je účinný od 1. 1. 2006.

2.2 Členění veřejné správy

Primárním nositelem v oblasti výkonu veřejné moci, a tedy i veřejné správy je stát. Z toho nám vyplývá, že veřejnou správu budeme členit na státní správu na straně jedné a na další odvozené orgány veřejné správy, tedy územní samosprávné celky (samosprávu), na straně druhé. Je vcelku logické, že státní správa je primární složkou veřejné správy, neboť bez existence státu by nebyla možná existence jakékoli správy a na daném území by bez ústřední moci panoval naprostý chaos.

2.2.1 Státní správa

Státní správa se dále dělí na ústřední a územní státní správu. Ústřední státní správu vykonávají např. ministerstva, a jak už vyplývá z označení, mají celostátní působnost. Naproti tomu územní orgány státní správy mají působnost pouze na určitém vymezeném území. Mimo tyto dvě skupiny můžeme do státní správy zařadit také ostatní orgány státní správy, mezi které patří např. státní fondy.

Výkon státní správy spočívá zejména v řízení státu jako celku a v péči o jednotlivé oblasti, které jsou pro chod státu existenčně důležité. Jsou jimi: infrastruktura (silnice, dálnice, železniční spojení...), průmysl, obchod, školství, zdravotnictví, životní prostředí, obrana státu, financování státu a jiné.

2.2.2 Samospráva

Druhou sféru veřejné správy tvoří samospráva. Územní samosprávné celky, tedy samospráva, jsou deklarované Ústavou České republiky, a to nejprve v čl. 8, kde stojí: „*Zaručuje se samospráva územních samosprávných celků.*“⁶ a dále v VII. hlavě Ústavy České republiky, která je přímo věnována územní samosprávě.

Územní samospráva České republiky je tvořena základními územními samosprávnými celky, obcemi, a vyššími územními samosprávnými celky, kraji. Žádná jiná územní samospráva není předmětem ústavního pořádku České republiky.

Jak obce, tak i kraje vykonávají svou hlavní činnost v rámci samostatné působnosti, která je hlavním aspektem samosprávnosti. Dále mohou v rámci přenesené působnosti vykonávat různé činnosti, které jsou jim svěřeny státem. Např. obecně závazná vyhláška je vydávána v rámci samostatné působnosti a naopak nařízení je vydáváno v rámci působnosti přenesené. Činnost, která je vykonávána na území celku, je tedy řízena celkem samotným a stát do těchto činností nezasahuje. Zásah státu do činnosti územního samosprávného celku přichází pouze za předpokladu, je-li ohrožen právní systém a dochází k protizákonným činnostem ze strany celku. Např. obecně závazná vyhláška obce může být zrušena pouze Ústavním soudem a to pouze ve chvíli, kdy by svým obsahem odporovala právním předpisům vyšší právní síly nebo Ústavě jako takové.

Z hlediska hlavních činností územních samosprávných celků se jedná o správu majetku a nemovitostí, správu místních záležitostí ve věcech veřejného pořádku (pomocí

⁶ Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, hlava první, článek 8

obecní policie), správu cest a místních komunikací, výběr místních poplatků (za psy, za svoz komunálního odpadu, za parkování...) atd.

2.2.3 Princip subsidiarity

Funkce územních samosprávných celků spočívá zejména v tom, že veřejná moc by měla být vykonávána na co nejnižší úrovni a co nejbližše občanům. Děje se tak zejména proto, že díky komunální správě docílí stát lepšího přehledu a zpětné vazby o fungování celkové správy. Dalším faktem, který tuto ideu podpírá, je ten, že občan při styku s veřejnou správou využívá svých základních znalostí o funkci státu a je tedy daleko přínosnější, když své záležitosti může řešit na úrovni obecních úřadů. Princip, který je jádrem tohoto systému, se nazývá princip subsidiarity neboli podpůrnosti. Za ideálního stavu je tedy veřejná správa vykonávána na co nejnižší (v tomto případě komunální) úrovni a zásah vyššího orgánu přichází pouze v případě, že by orgány nižší úrovně nebyly schopny tuto činnost vykonávat minimálně stejně efektivně a hospodárně jako orgány úrovně vyšší.

2.3 Vývoj personálního řízení v České republice

Stejně jako ve světě, i u nás probíhal vývoj problematiky personálního řízení. Aspekty, které vývoj personálního řízení na území ČR ovlivnily a odlišují tak vývoj v českých zemích od toho světového, jsou zejména dvě světové války a v neposlední řadě i odlišný politický vývoj.

To, jakým stylem se odlišuje současná problematika personálního řízení od té historické, je zejména postavení dvou hlavních stran v oblasti pracovního práva – zaměstnance a zaměstnavatele. V počátcích personálního řízení na našem území byly role těchto stran velmi odlišné a ani zdaleka se nedaly srovnat se situací, která panuje dnes. Faktický aspekt, který znemožňoval tehdejší počátky personálního řízení, byl ten, že hlavní slovo při určování pracovních podmínek měl zaměstnavatel. Hlavní problém tehdejší doby spočíval v absolutní absenci státu v pracovněprávních vztazích. Prvním státním zásahem a zároveň *„první obecnější úpravou tohoto právního odvětví byl rakouský Obecný zákoník občanský z roku 1811, který upravoval obecný režim služební smlouvy, zásady konání služby, povinnosti zaměstnavatele při zajišťování bezpečnosti práce a při pracovní neschopnosti. Konstrukce občanského kodexu vycházela z principu smluvní svobody, která předpokládala*

rovnost stran služební smlouvy. Ve skutečnosti měl ale zaměstnanec pozici nerovnoprávnou, jelikož byl existenčně závislý na zaměstnavateli, který určoval podmínky výkonu práce.“⁷

První významnější změny přišly až v 70. letech 19. století, kdy došlo k opakovaným novelizacím živnostenského řádu, jenž upravoval pojem a postavení pomocných dělníků. „*Byly zde stanoveny zásady péče o jejich bezpečnost a zdraví při práci, režim pracovního dne, právo učedníků na vzdělání a nacházela se zde i úprava skončení pracovního poměru a odměňování.“⁸*

Rok 1883 znamenal další posun v oblasti úpravy personálních procesů. V tomto roce byl totiž přijat zákon č. 117 říšského zákoníku, kterým byla zavedena a upravena instituce živnostenských dozorců. Výkon této funkce spočíval zejména v kontrole dodržování různých živnostenských předpisů (např. v oblasti péče o zdraví dělníků), dodržování pracovní doby (dny odpočinku, přestávky), mezd apod.

Po konci první světové války a vzniku samostatného československého státu nastaly rozsáhlé změny nejen v oblasti pracovněprávních vztahů, ale také v oblasti sociálního zabezpečení. „*Bylo zřízeno zvláštní ministerstvo sociální péče, do jehož kompetencí spadala péče o mládež, o válečné poškozence a jejich pozůstalé, sociální pojištění, ochranné dělnické zákonodárství, zprostředkovatelný práce, péče o nezaměstnané, vystěhovalectví a bytová politika.“⁹* Velký průlom v oblasti pracovního práva znamenal zákon č. 91/1918 Sb., o pracovní době, kterým se v Československu zavedla osmihodinová pracovní doba.

Vzniklá právní úprava byla ponechána v platnosti až do vzniku protektorátu Čech a Moravy, kdy přišly první říšské zásahy do právního řádu. Jedním z těchto zásahů bylo např. zavedení všeobecné pracovní povinnosti pro muže ve věku od 16 do 25 let. Další zásah říšské politiky do práva tehdejšího Československa přišel v roce 1942, kdy došlo k vytvoření systému mobilizace pracovních sil, na jehož základě byli lidé nuceni pracovat v Německu.

Po konci druhé světové války došlo ke zrušení protektorátních předpisů o nuceném pracovním poměru, které byly nahrazeny dekretem prezidenta republiky č. 88/1945 Sb., o všeobecné pracovní povinnosti, jenž se stal novým regulačním prvkem poválečného pracovního práva u nás.

⁷ GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0. s. 12

⁸ GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0. s. 12

⁹ GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0. s. 12

Dalším zlomovým rokem nejen v oblasti pracovního práva je rok 1948, ve kterém došlo ke změně jak v oblasti právní úpravy, tak i v mentalitě zaměstnavatelů, kteří zaujali k problematice pracovněprávních vztahů nový postoj. V tomto období došlo ke spoustě změn, které byly na jedné straně negativním a na straně druhé pozitivním přínosem do vývoje pracovního práva u nás. Pokud bychom se zaměřili na negativní zásahy tehdejší politické sféry do této oblasti, uvedli bychom zejména pracovní tábory, které byly projevem naprosté nedemokratičnosti a pošlapování lidských práv. Na druhou stranu musíme uvést také pozitiva tehdejších změn, která přinesla úprava pracovních podmínek. Zásadní problém tehdejšího řízení personálních zdrojů bylo rozmisťování pracovních sil. Tento problém se tehdy pokoušely regiony vyřešit v podobě administrativních činností, což vedlo k ještě chaotičtější situaci.

Pracovněprávní úprava od té doby prošla ještě několika změnami, kdy byl nejprve v roce 1965 přijat zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, který platil s několika menšími úpravami až do roku 2006, kdy byl přijat zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, kterým se řídíme dodnes.

3. PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ

3.1 Charakteristika

Personální oddělení, neboli oddělení lidských zdrojů (HR), je jedním z mnoha pracovišť, které plní svou funkci na většině úřadů a pracovišť v rámci veřejné správy v České republice. Toto oddělení zajišťuje „*odbornou koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní oblast personální práce a poskytuje v těchto oblastech vedoucím zaměstnancům respektive i jednotlivým zaměstnancům speciální služby.*“¹⁰ Mezi další stěžejní činnosti patří spolupráce s ostatními odděleními v rámci státní a regionální správy, různými speciálními úřady, vzdělávacími ústavami a ostatními specializovanými pracovišti.

Za specifické činnosti spadající do funkce personálního oddělení můžeme označit:

- a) péči o personální politiku dané instituce,
- b) analýzu zájmů instituce v oblasti vlivu na zaměstnance a soubor jeho pracovních činností,
- c) péči o vedoucí zaměstnance zejména v oblasti poradenství a koordinace jejich činnosti,
- d) přípravu a předkládání návrhů ohledně personální práce vůči vedení instituce a
- e) zajištění existence a fungování činností spadajících do oblasti personální práce, jakožto i služeb a funkcí s nimi spojených.

Jelikož je zde předpoklad výkonu určitých specializovaných činností v rámci dané organizace, musí být, z logického hlediska, určen také orgán, který bude tyto činnosti provádět a případně provádět kontrolu nad jejich dodržováním. Výkon těchto činností je zpravidla zabezpečován jediným personálním oddělením, které plní veškeré funkce ve všech oblastech dané instituce, nebo personálním oddělením a pomocným externím subjektem (nejčastěji z oblasti soukromé sféry), který může vykonávat např. činnosti v oblasti hodnocení práce, vzdělávání a individuální rozvoj zaměstnanců..., anebo zčásti personálním oddělením, přičemž zbylé činnosti spadají do funkce vedoucích liniových pracovníků.

Počet pracovníků v rámci personálního oddělení (útvary) závisí většinou na počtu zaměstnanců dané organizace. „*U organizace obvykle vzniká potřeba vytvoření místa*

¹⁰ TOMŠÍK, Pavel. *Personalistika*. V Brně: Mendelova univerzita, 2013, 173 s. ISBN 978-80-7375-730-4. s. 16

*personalisty, překročí-li počet zaměstnanců 100, popřípadě 150.*¹¹ Typickým znakem pracoviště regionální správy s větším počtem zaměstnanců úřadu je strukturalizace personálního oddělení na konkrétní specializované oblasti. Je tedy běžné, že zde jeden pracovník vykonává činnosti spojené s bezpečností práce, další má na starosti kolektivní vyjednávání a jiný například psychologii práce. Naproti tomu u obce, jejíž obecní úřad nečítá více jak např. 50 zaměstnanců, provádí činnosti jako výběr, rozmístění zaměstnanců, stanovení mzdy a výše zaměstnaneckých výhod výhradě jeden vedoucí pracovník a není zde tedy zapotřebí vytvářet personální útvar s více pozicemi.

Na konci minulého století se začala personální činnost v rámci jednotlivých oblastí transformovat a i díky tomu došlo jednak k přenesení některých personálních činností z primárního personálního útvaru na jednotlivé vedoucí zaměstnance (např. získávání a výběr některých zaměstnanců v rámci určitého odboru) a jednak k outsourcingu (přenesení druhotných personálních činností z oblasti veřejné správy do rukou soukromých subjektů (vzdělávání, hodnocení, účetní kontrola...)).

Stejně jako ostatní činnosti v rámci institucí veřejné správy, i postavení a působnost personálního oddělení reflektuje to, jaká role je přikládána tomuto odvětví v rámci komplexního fungování dané instituce. I proto hraje v rámci funkce personálního oddělení velkou roli organizace.

3.2 Vztah organizace a personálního oddělení v rámci instituce

Jak již bylo řečeno v předchozí části, v rámci České republiky neexistuje jednotný vzor nebo postup, jakým by se dala pevně stanovit struktura jednotlivých institucí v rámci veřejné správy. Tento fakt může na jednu stranu zlepšit efektivitu daného pracoviště v případě, že vedoucí pracovník zvolí správnou organizační strukturu. Na druhou stranu ale může zvolit nesprávnou variantu organizace a činnost instituce se pak stane kontraproduktivní. Je tedy nutno pečlivě zvážit, jakou organizační strukturu zvolit. Volbu struktury ovlivňují faktory, kterými by se měl vedoucí pracovník řídit.

Tyto faktory bychom mohli pro lepší přehlednost rozdělit na následující:

- a) vlivy okolního prostředí neboli vlivy, které určují časovou náročnost pro řešení daných úkolů v rámci instituce,

¹¹ TOMŠÍK, Pavel. *Personalistika*. V Brně: Mendelova univerzita, 2013, 173 s. ISBN 978-80-7375-730-4. s. 17

- b) velikost dané instituce (v našem případě např. obecního úřadu), kdy cílem je udržet organizační strukturu na co nejefektivnější a nejpřehlednější úrovni a vyhnout se tak zcizení některých činností a
- c) samotná strategie dané instituce, kdy se organizační struktura odvíjí od cílů, kterých instituce dosahuje pomocí řešení úkolů jednotlivých zaměstnanců.

3.2.1 Organizační modely

Jelikož nejsou instituce spadající do oblasti veřejné správy vázány žádnými vnitřními předpisy týkajícími se podoby organizační struktury, je zcela na nich, jakou formu organizace si zvolí. V České republice se v oblasti veřejné správy rozdělují organizační modely do tří skupin. Jsou jimi hierarchický, konzultativní a participační model.

3.2.1.1 Hierarchický model

Tento organizační model zůstává i přes veškeré snahy o jeho modernizaci a přizpůsobení se modernímu demokratickému systému základním a nejrozšířenějším organizačním modelem v rámci české veřejné správy.

Mezi základní rysy klasického hierarchického typu patří:

- a) Koncentrace působnosti a rozhodovacích pravomocí u vyšších orgánů (stupňů řízení).
- b) Důraz na vertikální organizační a rozhodovací strukturu.
- c) Vysoká dělba práce spojená se specializací pracovníků v dílčích oborech veřejné správy.
- d) Formalizace pracovních postupů a oprávnění.¹²

Tento model organizace byl v minulosti oblíben (v oblasti veřejné správy) ve většině evropských států, a to zejména proto, že se vzhledem k politické moci zdál být nejúčelnějším a nejracionálnějším řešením organizace veřejných zájmů. Mimoto se tento organizační systém ujal také v podnicích „s relativně jednoduchým předmětem podnikání, např. v případě výrobních podniků, které vyrábějí omezené portfolio výrobků podle ustálených technologií a standardizovaných požadavků na kvalitu.“¹³

¹² HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 2., dopl. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2007, 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8. s. 107

¹³ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8. s. 28

Jako největší přednosti hierarchického modelu organizace se uvádí:

- a) Přesně regulovaná dělba práce a oprávnění uvnitř celého organizačního systému a stupňovitý řád, které vedou nutně ke stabilitě pracovních vztahů a zaručují tím i stálost celého systému a potřebnou kontinuitu pracovních postupů a rozhodování.
- b) Jasně určená práva a povinnosti zaměstnanců na jednotlivých funkčních místech, které zmenšují nejistotu a tíhu odpovědnosti zaměstnanců a činí jejich oprávnění srozumitelná.
- c) Formalizace rozhodovacích procesů vyjádřená v právních předpisech nebo v jiných normativních formách vedoucí ke zjednodušení a urychlení rozhodování, zejména ve standardních situacích. Tato formalizace dává zároveň právní jistotu a rovnost pro všechny účastníky řízení.¹⁴

Nutno ale podotknout, že dosažení takto ideálního stavu vyžaduje spoustu dílčích procesů, které by tento stav zajistily. Tyto procesy souvisí zejména s ekonomickou a materiální zátěží, je nutno vyvinout velkou iniciativu v oblasti organizace (stanovení pevných vnitřních předpisů), mít dostatečný počet zaměstnanců atd. Právě díky tomu se v dnešní době, pokud dochází k transformaci organizace v jakémkoli směru, přihlíží právě k tomu, aby byla tato změna co nejefektivnější, a to z hlediska času, financí a hospodárnosti obecně.

O výše uvedené body se rovněž opírá kritika tohoto modelu, kterou tvoří např. tyto výtky: extrémní dělba práce vede k izolaci jednotlivých procesů uvnitř daného resortu a nepřispívá tak transparentnosti systému jako takového; rozpor mezi odbornou autoritou (experti na určité rezorty) a formální autoritou (vedoucí zaměstnanci) vede ke stagnaci a neefektivitě rozhodovacích procesů uvnitř dané struktury; samotný princip hierarchie (založený na vertikálnosti) brání spolupráci mezi jednotlivými obory a regiony, které jsou vůči sobě v horizontálním postavení; přetěžování vrcholných orgánů v rámci rozhodovacího procesu vede k rutinním a krátkodobým rozhodovacím aktům.

Ze základního hierarchického organizačního modelu se pak dále člení další tři varianty organizačních systémů. Patří sem liniová organizace, štabně liniová organizace a matrixová neboli maticová organizace.

¹⁴ HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 2., dopl. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2007, 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8. s. 107 a 108

- Liniová organizace – „*Pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně. Každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného.*“¹⁵
- Štábně liniová organizace – Oproti předchozímu typu organizace se liší tím, že rozšiřuje jednotlivé subjekty dané struktury o nová místa, štábní útvary, které sice nedisponují rozhodovacími pravomocemi, ale slouží jako poradní orgány příslušným orgánům uvnitř organizace. Hlavním cílem tohoto organizačního systému je zjednodušení a větší specializovanost dílčích úřadů a dalších institucí.
- Matrixová (maticová) organizace – Tento typ organizace se uplatňuje zejména u velkých, často nadnárodních podniků a jeho hlavní smysl spočívá ve dvojí odpovědnosti. „*Vedoucí zaměstnanec v určitém rezortu je totiž nepřímě podřízen personálnímu řediteli, který jej usměrňuje zejména v oblasti personalistiky, a dále je přímo podřízen generálnímu řediteli daného rezortu. Hlavním rozdílem oproti předchozím typům organizace je to, že zde se jedná o dlouhodobé uspořádání. Jelikož je vedoucí zaměstnanec odpovědný oběma nadřízeným, je nutno pečlivě vymezit odpovědnost a rozhodovací pravomoci ve vztahu k podřízenému zaměstnanci.*“¹⁶

3.2.1.2 Participační model

Dalším organizačním modelem je participační model organizace. Tento model charakterizuje buď jeho naprostý nesouhlas s hierarchickým modelem anebo částečný návrh na změnu oproti předchozímu zastaralému modelu. Uvedený typ organizace se zakládá na poznatcích, které poukazují na nedostatky hierarchie. Mezi tyto poznatky patří následující: princip samostatnosti a vlastní odpovědnosti zaměstnanců vede k efektivnějšímu chodu celé instituce; nesoulad demokratické společnosti a monokratického výkonu veřejné správy; zbytečné vytížení vrcholných orgánů v rámci dané struktury způsobené centralizačním a koncentračním principem.

Základním pojmem v rámci participačního modelu je delegace. Delegace neboli přesun určitých kompetencí je základním nástrojem pro smysluplný chod všech orgánů

¹⁵ Liniová organizační struktura (Linear Organizational Structure) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 13. 03. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>

¹⁶ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8. s. 28 a 29

v rámci dané organizační struktury. Zde je nutno podotknout, že ani při delegování určité činnosti nám absolutně nemizí známky hierarchie. Např. při dekoncentraci dochází jak k delegaci činností, tak i k průběžné kontrole delegovaných orgánů a případnému zásahu do jejich činnosti, což je právě znakem hierarchického modelu. Z toho tedy vyplývá, že prvky hierarchického modelu nalezneme i v tomto, na první pohled odlišném systému organizačních činností.

3.2.1.3 Konzultativní model

Posledním modelem v rámci organizačních možností institucí veřejné správy je konzultativní model. S čím dál častější potřebou řešení problémů na úrovni regionální správy souvisí také potřeba spolupráce řídicích orgánů a řízených občanů. Právě díky této potřebě jsou vytvářeny tzv. skupinové struktury, které slouží jako pomocné útvary v rámci rozhodovacích procesů řídicích orgánů a jsou označovány jako pracovní komise, týmy, kolegia, výbory atd.

Skupinové struktury mohou být:

- trvalé nebo dočasné,
- rezortní, mezirezortní nebo nerezortní,
- externí nebo interní,
- operativní nebo projektové.¹⁷

Tyto struktury jsou pouhým doplněním hierarchického systému. Ve zvláštních případech může dojít k „povýšení“ těchto struktur na další úroveň. Děje se tak např. v případě ústředních orgánů veřejné správy – ve vládě. Takové struktury pak nabývají zvláštních činností, které spočívají např. ve vlastní koordinaci. Pomocí těchto procesů mohou vyvíjet velkou iniciativu i na rozhodování vlády, a proto je třeba jejich vnější kontrola jinými subjekty nebo veřejností.

¹⁷ HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 2., dopl. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2007, 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8. s. 114

4. ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Pro dnešní dobu je typické, že každý řídicí orgán vyžaduje od řízených subjektů maximální výkon v oblasti práce. Výsledné hodnocení pracovního výkonu však nezávisí jen na subjektu, který práci vykonává, ale také na systému, kterým řídicí orgán vede jednotlivé subjekty. Je tedy nezbytně nutné, aby řídicí orgán jednal pokud možno tak, aby svým vedením vytvářel pracujícím subjektům vhodné a příznivé prostředí pro výkon jejich práce, a aby zvážil veškeré skutečnosti, které souvisí s jeho řídicí činností.

Samotné činnosti vykonávané personálním útvarem jsou pak kombinací administrativně – správních procesů, které v případě veřejné správy navíc musí svou formou splňovat požadavky stanovené platnou legislativou České republiky. Dalším důležitým aspektem efektivního řízení personálního oddělení je výkon těchto činností jako celku. Může totiž nastat situace, kdy změna jedné činnosti personálního útvaru může vést k rozsáhlým změnám v ostatních činnostech.

Z toho nám vyplývá, že klíčovou úlohou personálního oddělení je zajišťovat, organizovat, regulovat a zpětně kontrolovat následující vykonávané činnosti:

1. Personální plánování
2. Získávání zaměstnanců
3. Výběr zaměstnanců
4. Adaptace zaměstnanců
5. Vzdělávání zaměstnanců
6. Motivace zaměstnanců
7. Hodnocení zaměstnanců
8. Odměňování zaměstnanců

4.1 Personální plánování

4.1.1 Obsah a metody

První činností, kterou bezprostředně vykonává personální oddělení, je personální plánování. Jedná se o činnost, díky které personální oddělení získává, analyzuje a využívá zjištěných informací k rozhodnutí o naložení s prostředky vynaloženými na ostatní personální činnosti. V principu to znamená, že personální plánování je „procesem zaměřeným na řešení

*rozdílů: co je a co by mělo být*¹⁸. Díky personálnímu plánování může personální útvar v rámci určité organizace např. zjistit počet a typ volných pracovních pozic a rozhodnout se, kým tyto pozice obsadí. Nově přijaté pracovní síly musí navíc splňovat určitá kritéria, jako např. požadovanou kvalifikaci, znalosti a dovednosti, specifickou charakteristiku pro výkon dané práce (specifické požadavky na danou pracovní pozici) a motivaci pro danou práci spojenou se schopností připravenosti na případné změny v rámci dané pracovní pozice.

Personální plánování zahrnuje více oblastí, které jednotlivě určují kritéria pro další rozhodování a vývoj personálních činností v rámci organizace.

Podle Dvořákové¹⁹ se tyto oblasti dělí následovně:

- a) Rozbor prostředí, díky kterému má personální oddělení lepší přehled o možných příležitostech a rizicích a umožňuje mu prozkoumat jak vnější situaci (konkurence, platná legislativa atd.), tak i vnitřní podmínky instituce (technické zázemí, organizace, kultura a jiné).
- b) Předpověď poptávky po práci, která řeší okolnosti ovlivňující personální řízení instituce.
- c) Předpověď nabídky lidských zdrojů projektující vnitřní a vnější zdroje pracovních sil (analýza počtu, kvalifikace a potenciálu rozvoje stávajících zaměstnanců + analýza nabídky pracovních sil na trhu práce).
- d) Identifikaci rozdílů mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a možnosti jeho řešení zaměřující se na nedostatek, nebo naopak nadbytek pracovních sil, a na rozřazení pracovních kompetencí, profesí a funkcí.
- e) Harmonogram akcí k realizaci řešení zahrnující personální činnosti směřující dovnitř instituce, jako např. povýšení, převedení na jinou práci, trénink, změnu režimu práce atd., a na vnější trh, např. spolupráce s úřady práce a jiné.
- f) Kontrolu a vyhodnocení, pomocí nichž se provádí dozor nad realizací cílů plánování lidských zdrojů a efektivností této realizace.

V rozhodovacích procesech personálního oddělení v rámci personálního plánování hrají důležitou roli čtyři prvky rozhodovacího procesu. Jedná se o stanovené cíle, kterých chce personální oddělení dosáhnout, varianty, neboli různá řešení, ze kterých personální oddělení vychází, kritéria, podle nichž personální oddělení posuzuje vhodné varianty a

¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012, 150 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. s. 120

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012, 150 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. s. 120 – 122

hodnoticí standardy, kterými jsou posuzovány výsledné výstupy a které by měly být v souladu s původně stanovenými cíli.

Dalším významným aspektem, který ovlivňuje další kroky v rámci plánování lidských zdrojů, je velikost instituce. Ta hraje klíčovou roli ve chvíli, kdy se personální útvar instituce rozhoduje podniknout určitá opatření a stanovit svůj strategický plán. Zde totiž nastává problém v situaci, kdy by se „menší“ instituce rozhodla vynaložit velké úsilí právě na oblast personálního plánování, jelikož platí, že toto plánování má smysl spíše u institucí „větších rozměrů“. Pro první instituci to tedy může znamenat velkou finanční zátěž, spojenou s investicemi do personálních zdrojů, technologií atd., a zároveň žádný efektivní výsledek v podobě zlepšení personální situace. Naopak u instituce ve druhém případě by správně vedené personální plánování mohlo znamenat zvýšení potenciálu pracovních sil, zkvalitnění výkonu práce, větší zájem o pracovní pozice a jiné. Samozřejmě, že ne vždy tento scénář nastává a najdou se i výjimky, kdy zvláště schopný vedoucí pracovník menšího podniku umí projevit svou iniciativu a dokáže svým umem předčít i jiné personální útvary u daleko větších firem. Podstatné ovšem je, že by všechny personální útvary (pokud jsou zřízeny) měly dokázat rozlišit plánování krátkodobé a dlouhodobé.

V rámci krátkodobého plánování se jedná o záležitosti, které jsou řešeny v horizontu jednoho roku. Takové období je příliš krátké pro sestavování dlouhodobých strategií a tento typ plánů musí být připraven na flexibilní situaci na trhu práce. Zpravidla se jedná o obsazování volných pracovních míst nebo o uvolňování jiných pracovních pozic pro nadbytečnost. Tyto činnosti mohou spadat do tohoto typu plánu také díky typu organizace, v rámci které je plán sestavován (např. organizace zaměstnávající brigádníky na sezónní práce).

Dlouhodobé plánování zahrnuje zejména potřeby organizace týkající se horizontu pěti a více let a jedná se např. o oblast vzdělávání a rozvoje. Při tomto typu plánování je důležité počítat s možnými změnami na trhu práce, v oblasti nových technologických postupů nebo také se změnou legislativy v oblasti pracovněprávních vztahů. Pro tyto případy je zvykem, že personální oddělení spolupracuje s experty na určité oblasti, kteří mu pomáhají v sestavování plánu a napomáhají tak ke zkvalitnění strategických rozhodnutí instituce.

4.1.2 Plánování pracovních sil

Jak už vyplývá z výše uvedených skutečností, jednou ze zásadních potřeb institucí, organizací, firem, úřadů a dalších pracovišť je stanovit pokud možno co nejpřesněji strukturu

pracovních sil. Stejně jako ostatní činnosti personálního oddělení i tato je ovlivněna různými vlivy a její realizace závisí na správně využitých metodách.

Vůbec první oblastí, která spadá do celkového plánování pracovních sil, je vytvoření procesu plánování pracovníků. Podobně jako v jiných oblastech, kde se uplatňuje jakákoli podoba plánování, i zde je důležité přesně stanovit prognózu a správně předvídat. V případě, kdy personální útvar určité organizace nebo instituce vytváří proces plánování pracovníků, existují právě dvě prognózy, podle kterých se odvíjí další postup. Jedná se „o prognózu potřeby pracovních sil v organizaci a prognózu zdrojů pracovních sil, z nichž je možné zmíněnou potřebu pokrýt.“²⁰ Je tedy zřejmé, že správně zpracovaná prognóza je pro vytvoření plánu nezbytná, ale nesmíme zapomenout na další fáze plánování, které spolu s prognózou plán dotvářejí. Jsou to pečlivě získané a zpracované informace o stavu v organizaci, technologické úrovni, situaci na trhu práce, pracovní morálce, spokojenosti zaměstnanců atd., které je potřeba postoupit kvalitní a hloubkové analýze.

Podle Koubka²¹ je tedy páteří každého plánovacího procesu posloupnost:

Informace → Analýza → Prognóza → Plán

Nutno podotknout, že konkrétní prognózy se neobejdou bez dílčích analyzovaných informací. Prognóza potřeby pracovních sil se opírá zejména o informace týkající se orientace a zaměření výrobních činností, situace na trhu spojenou s možnými změnami, technologické úrovně organizace a v neposlední řadě také věku, mobility a dalších charakteristických aspektů souvisejících s pracovníky organizace. Druhá prognóza (zdrojů pracovních sil) se zaměřuje obzvláště na úsporná opatření uvnitř organizace, kvalifikaci pracovníků a její případné zvýšení, populační změny související s vývojem ve státě i organizaci, situaci na trhu práce a její vývoj a dále na zapojení určitých skupin společnosti (např. žen) do pracovního systému organizace.

4.1.3 Odhad v rámci personálního plánování a jeho metody

Zřejmě nejobtížnější fází celého plánovacího procesu je odhad potřeby pracovníků dané organizace, který hraje velkou roli v konečných důsledcích plánování. Zde můžeme sledovat, že podobně jako v běžném životě, se metody odhadu dělí podle způsobu, jakým my,

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2006, 367 s. ISBN 80-7261-033-3. s. 92

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2006, 367 s. ISBN 80-7261-033-3. s. 92

běžní lidé i personální útvar, odhad provádíme. Zdali se jedná o intuici a vlastní pocity, nebo o odhad založený na zkušenostech a kvalifikační vyspělosti. Zároveň se ale tyto metody často prolínají nebo doplňují.

4.1.3.1 Delfská metoda

Tato metoda patří mezi ty, které nazýváme expertními, tedy takové, které jsou založeny právě na zkušenosti a odborném přístupu v rámci odhadu situace. Složení expertů, kteří tvoří skupinu vytvářející odborný odhad, je závislé na lidech znalých vnitřního prostředí organizace, kam patří např.:

- aktuální stav zaměstnanců,
- struktura zaměstnanců z různých pohledů,
- mobilita lidských zdrojů,
- podnikové plány výroby,
- podnikové plány prodeje produkce,
- technický rozvoj a jiné.²²

Rovněž je třeba znalosti vnějšího prostředí, do kterého spadají zejména faktory související s vlivem poptávky po podnikové produkci a volné zdroje na trhu práce. Ze všech předchozích skutečností vyplývá, že cílem této metody je stanovení prognózy pomocí názorů a připomínek expertních subjektů.

Tato metoda má rovněž své charakteristické rysy, podle kterých je uplatňována. Mezi tyto rysy patří např. specifická forma diskuze a kontaktu mezi experty. Je zvykem, že jednotlivé diskuze, které se konají v několika kolech (až 5), neprobíhají formou konferencí, schůzí, porad apod. Shromáždění, zhodnocení a následnou výměnu jednotlivých názorů má na starost jediná osoba, a to např. personalista organizace. Rovněž je potřeba dodržet další postupy, jako např. shromáždít dostatek informací pro další posouzení expertním pracovníkům, stanovit základní pilíře, na kterých se bude stavět odhad, a zároveň klást srozumitelné a řešitelné dotazy, na které se v rámci diskuzí dá odpovědět, nebo nevyvíjet na experty časový nátlak, nevyžadovat vypracování konkrétních řešení (pouze odhady) a stanovit expertům odměnu za práci.

Ze všech těchto skutečností se dají rovněž vyvodit výhody delfské metody, mezi které patří „přidaná hodnota“ analýzy trendů k pouhému intuitivnímu postupu a větší volnost při tvoření odhadu, např. v oblasti fantazie, hypotéz atd.

²² TOMŠÍK, Pavel. *Personalistika*. V Brně: Mendelova univerzita, 2013, 173 s. ISBN 978-80-7375-730-4. s. 28

4.1.3.2 Kaskádová metoda

Od delfské metody se můžeme velmi snadno přiblížit metodě kaskádové. „*Ta nejen že přináší odhad perspektivní potřeby pracovních sil, ale i odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů*“²³

Hlavní ideou této metody je rozepsání jednotlivých organizačních cílů a úkolů až k nejnižším pozicím v rámci organizace, tedy skončit u vedoucího zaměstnance (např. mistra), který řídí jednotku organizace na nejnižší vertikální organizační úrovni. Nezbytnou součástí tohoto postupu je i fakt, že vedoucí zaměstnanec musí být natolik kvalifikován, aby byl schopen odhadnout, kolik pracovníků a v jaké době bude ke splnění požadovaných cílů potřebovat a zároveň počet určitých stávajících zaměstnanců, jejichž nasazením pokryje požadovanou potřebu.

Následně přichází doplnění obou druhů odhadů na nejbližší vyšší úrovni, kde se odhadované potřeby sumarizují a přidávají se k nim další, jako například doplnění pracovníků v rámci administrativy, údržby nebo obsluhy a dále manažerů a specialistů. Tento postup se stále opakuje, až se shromážděné odhady dostanou k nejvýše postaveným manažerům, kteří zde vytvářejí, včetně vedoucích zaměstnanců nižších úrovní, expertní kritické subjekty, jejichž úkolem je posuzovat relevantnost přichozích odhadovaných potřeb. Zpětnou sumarizací a následnou kontrolou tak vzniká celkový reálný odhad v rámci organizace.

Pro obecný výpočet potřeby pracovníků platí následující vzorec:

celkový plán práce

$$\text{Potřeba} = \frac{\text{plánovaný objem práce vykonaný jedním pracovníkem}^{24}}$$

4.1.3.3 Metoda manažerských odhadů

Další metodou, která má velmi blízko k oběma předchozím, je metoda manažerských odhadů. Základním principem této metody je zapojení všech vedoucích pracovníků v rámci organizace, kteří díky svým zkušenostem a znalostem odhadují budoucí strukturu v rámci potřeby personálního plánování. Výhodou této metody je, že oproti kaskádové metodě se jednotlivé odhady mohou přidávat i v „opačném směru“, tedy od nejvyšších pozic

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2006, 367 s. ISBN 80-7261-033-3. s. 99

²⁴ TOMŠÍK, Pavel. *Personalistika*. V Brně: Mendelova univerzita, 2013, 173 s. ISBN 978-80-7375-730-4. s. 31

k nejnižším. V případě kombinace obou směrů se pak doporučuje provádět tento sběr informací s časovým odstupem. Odhad v rámci této metody je možno provádět jako individuální nebo skupinový, a to tak, že v případě skupinového odhadu se posuzují návrhy vedoucích pracovníků a přijat je ten nejvýhodnější. Výhody této metody se téměř shodují s výhodami využití delfské metody a její specifikum je využití v personálním plánování dělnických povolání.

4.1.3.4 Analytické metody

Do této oblasti řadíme postupy, jejichž využitím „*se získávají informace na základě pracovních, nejčastěji časových studií.*“²⁵ Z tohoto tvrzení vyplývá, že se jedná o normativní metody. Časové studie spadají do oblasti pracovních studií a zkoumají např. vývoj určitého trendu v rámci organizace ve stanoveném časovém období.

Jak již bylo zmíněno výše, analytické metody řadíme mezi metody normativní, které se dále uplatňují v různých variantách.

V první z těchto variant se zjišťuje celkové využití zaměstnanců a zejména pak jejich denní ztrátové časy, z čehož je stanoven počet pracovníků. Těchto zjištění se docílí pomocí využití snímků pracovního dne. Využívá se zde „*pracovního snímku jednotlivce, hromadného snímku, pracovního snímku skupiny a mimo jiné také Seifertovy metody.*“²⁶

Druhá varianta stanovuje počet pracovníků podle „*snímku pracovní operace, tj. pomocí normativů a norem času pro operace, norem obsluhy (výrobního / strojního zařízení) – podle počtu pracovních míst a norem obsluhy zvířat, normativů počtu pracovníků, vypracovaných na základě předcházejících metod např. normativy počtu pracovníků ve výrobě nebo normativy počtu technickohospodářských zaměstnanců.*“²⁷ Pro normativy platí vyjádření buďto v relativních, nebo v absolutních údajích.

Poslední, tj. třetí varianta zavádí počet pracovníků za pomoci ukazatelů produktivity práce v naturálním vyjádření, mezi které řadíme „*normativy a normy pracnosti, normativy a normy zisku a aplikace teorie mezního užítku.*“²⁸

²⁵ TOMŠÍK, Pavel. *Personalistika*. V Brně: Mendelova univerzita, 2013, 173 s. ISBN 978-80-7375-730-4. s. 31

²⁶ TOMŠÍK, Pavel. *Personalistika*. V Brně: Mendelova univerzita, 2013, 173 s. ISBN 978-80-7375-730-4. s. 31

²⁷ TOMŠÍK, Pavel. *Personalistika*. V Brně: Mendelova univerzita, 2013, 173 s. ISBN 978-80-7375-730-4. s. 32

²⁸ TOMŠÍK, Pavel. *Personalistika*. V Brně: Mendelova univerzita, 2013, 173 s. ISBN 978-80-7375-730-4. s. 32

Metody, kterými se provádí analýza práce, se využívají pro stanovení počtu jak pracovních míst, tak i zaměstnanců. Analýza pracovní náplně pracovníků, u které je opomenuto měření spotřeby času v rámci jednotlivých činností, se provádí následovně:

1. rozšíření dotazníků o pracovní činnosti a jejich následné vyplnění respondenty,
2. následná analýza obdržených dotazníků,
3. navržení obsahu požadované práce,
4. navržení pracovní pozice,
5. jednotlivé požadavky na pracovníka.

4.1.3.5 Statistické metody

Posledním typem metody odhadu v rámci personálního plánování je využití statistiky neboli statistické metody. Tyto metody vycházejí z údajů týkajících se dřívějšího období, mezi které patří např. vývoj počtu a struktura pracovníků organizace. Uvedené metody odhadu se využívají zejména v případě větších organizačních struktur a rovněž u větších územních celků, kterými mohou být např. okresy nebo různá hospodářská odvětví.

4.1.4 Plánování personálních činností

V rámci řešení problémů v oblasti čisté potřeby lidských zdrojů se rozlišují následující typy plánování personálních činností:

- plány získávání a výběru pracovníků,
- plány vzdělávání pracovníků,
- plány rozmisťování pracovníků,
- plány odměňování a produktivity práce a
- plány penzionování a propouštění pracovníků.²⁹

4.1.4.1 Plány získávání a výběru pracovníků

Tyto procesy řeší otázku potřeby pracovníků, která nastává v případě, že již není k dispozici žádný personální zdroj uvnitř organizace a je tak třeba využít zdrojů z vnějšího prostředí. Nastává tedy otázka, jaké zdroje (lidé zaměstnaní v jiné organizaci, čerství absolventi, lidé v důchodu, nezaměstnaní atd.) využít a jakým způsobem je zapracovat do stávající organizační struktury (DPP, práce z domova a jiné). Rovněž je nutno přesně stanovit,

²⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2006, 367 s. ISBN 80-7261-033-3. s. 108 – 110

jakým stylem budou tyto zdroje získávány, ve spolupráci s jakým subjektem budou vyhledávány a jak postupovat v případě přijímacího řízení (tj. co vyžadovat od zájemců, jakým stylem provádět výběr, jaká kritéria stanovit apod.).

4.1.4.2 Plány vzdělávání pracovníků

V rámci tohoto typu plánování se řeší veškeré otázky vzdělávání zaměstnanců organizace. Řeší např. potřebu vzdělávání v rámci proměnlivosti trendů na dané pracovní pozici (nutnost ovládat jazyky, práce s PC atd.), oblast vzdělávání a skupinu zaměstnanců, která je z hlediska vzdělávání v rámci organizace perspektivní, a v neposlední řadě také metody a obecný způsob vzdělávání, s čímž souvisí také otázka, kdo bude vzdělávání provádět (vnitřní zdroje x outsourcing). Na závěr je nutno stanovit, jakým stylem bude tento proces kontrolován a vyhodnocován.

4.1.4.3 Plány rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků je jednou z velmi „citlivých“ a „náchylných“ činností vzhledem k personálnímu plánování. Nejenže je třeba řešit jak, odkud, koho a kam umístit, ale je důležité se též pozastavit nad skutečností, že zásadní změna v oblasti personálního rozmíst'ování může mít různé následky. Buďto bude pracovník přesunutý na pozici, kterou nebude schopen vykonávat, a nebude spokojen se svým pracovním výkonem, nebo může být přidělen na pozici, kterou bude ovládat efektivně, hospodárně a ku prospěchu organizace. Hrají zde totiž důležitou roli i další okolnosti, které jsem již zmínil v předchozích podkapitolách. Jsou jimi věk, dovednosti, pracovní morálka a právě vzdělávání. Vzdělávání a péče o jeho rozvoj hrají důležitou roli právě při rozmíst'ování. Je nutno zvážit, jakého zaměstnance na jakou pozici zvolit, kolik zodpovědnosti po něm vyžadovat, kolik lidí ho nechat vést atd.

4.1.4.4 Plány odměňování a produktivity práce

Řeší základní vztahy mezi pracovní výkonností, fungováním organizace a systémem odměňování. V první řadě se zaměřují na systém odměn, tedy jak odměňovat zaměstnance, podle jakých kritérií (vedoucí zaměstnanec s větší zodpovědností, počet odpracovaných let atd.) a jakými procesy zaujmout vnější pracovní zdroje. Druhou oblastí, která spadá do těchto plánů, je produktivita, a to jak jednotlivce, tak i organizace jako celku.

4.1.4.5 Plány penzionování a propouštění pracovníků

Zde se jedná zpravidla o péči zaměstnanců, kteří jsou v důchodovém věku (případně o péči bývalých zaměstnanců) a o jednání se zaměstnanci, kteří jsou pro organizaci již neperspektivní (nadbyteční). V první uvedené skupině je kladen důraz na spravedlivé jednání s člověkem, který je na konci své pracovní cesty a odchází na odpočinek. Je tedy nutno správně zhodnotit, kdy nastává pro tohoto zaměstnance správný čas k odchodu do (předčasněho) důchodu. Druhá skupina zahrnuje zaměstnance, kteří jsou v rámci pracovní organizace nadbyteční a je s nimi třeba jednat o skončení pracovního poměru (může se jednat rovněž o zaměstnance v důchodovém věku). Je tedy třeba se postarat o vyřízení všech náležitostí spojených se skončením pracovního úvazku a v některých případech dochází rovněž ke snaze zaměstnavatele o následnou pomoc bývalým zaměstnancům (hledání nové pozice).

Všechny druhy plánování mají společné proměnné, kterými jsou čas, ekonomická zátěž a efektivita. Je totiž nutno správně načasovat, kdy a jak koordinovat pracovní zdroje, uvážit náklady s touto koordinací spojené a v neposlední řadě též efektivnost výsledných kroků.

Je zřejmé, že personální plánování hraje v rámci ostatních činností personálního oddělení velkou roli, neboť každou z nich buďto přímo, nebo nepřímo ovlivňuje a často je alfou a omegou výkonu těchto činností. Plánování, stejně jako organizace a zvolené postupy, tvoří „páteř“ všech řídicích procesů ze strany personálního útvaru každé organizace, podniku, firmy apod.

4.2 Získávání zaměstnanců

Správný chod a produktivita organizace se neobejde bez kvalitních zaměstnanců. Trh práce je v současné době, co se týče pracovních nabídek, velmi rozmanitý a dává lidem na výběr z velké škály pracovních pozic v různých odvětvích. Důležité ovšem je, aby bylo personální oddělení schopno vyhledat a získat pro svou organizaci ty správné zaměstnance. Je tedy zřejmé, že v ČR není problém najít zaměstnance, ale je problém najít zaměstnance s příslušnou kvalifikací a právě zde hraje velkou roli pečlivý proces získávání a výběru pracovních zdrojů.

4.2.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Organizace má při získávání zaměstnanců na výběr z vnitřních a vnějších zdrojů. Mezi vnitřní zdroje se řadí stávající zaměstnanci, což vede k několika přednostem pro budoucí vývoj. Stávající zaměstnanec zná prostředí organizace, vnitřní poměry a naproti tomu zaměstnavatel má lepší povědomí o uchazeči, kterého již zaměstnává. Nevýhody těchto zdrojů zčásti řeší vnější zdroje pracovních sil, u kterých je zásadní výhoda rozmanitosti schopností a možnost přínosu nového elánu, většího zápalu atd. Na druhou stranu je zde riziko neznáma, a to jak ze strany uchazeče, tak ze strany organizace (v tomto ohledu je výhodnější výběr z vnitřních zdrojů).

4.2.2 Proces získávání zaměstnanců

Cílem procesu získávání zaměstnanců je vyhledat a oslovit dostačující počet uchazečů o určité pracovní pozice v určitém časovém období a za co nejpříjemnějších nákladů. Výstupem tohoto procesu je pak seznam vhodných uchazečů, kteří budou dále pozváni k výběru. Proces získávání zaměstnanců je závislý na vzájemné komunikaci vedení organizace, personálního oddělení a případným zájemcem. Výsledný výběr může být tudíž ovlivněn i kvalitou komunikace a přístupem jednotlivých subjektů.

V rámci tohoto procesu probíhá několik činností:

1. Identifikace potřeby obsadit určitou pracovní funkci
2. Popis a specifikace dané pracovní funkce
3. Identifikace zdrojů pracovní síly
4. Volba metod získávání pracovníků
5. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů
6. Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání
7. Předvýběr uchazečů (na základě shromážděných dokumentů)
8. Sestavení seznamu vhodných uchazečů pro výběr pracovníků³⁰

³⁰ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8. s. 95

4.2.3 Metody získávání zaměstnanců

Metody získávání zaměstnanců jsou způsobem, kterým organizace informuje veřejnost o nabízené pozici. Metody jsou různorodé a závisí rovněž na zdrojích získávání zaměstnanců. Další kritérium pro výběr vhodné metody je současný stav na trhu práce a požadavky na uchazeče (např. pokud bude organizace inzerovat skrz sociální sítě, je zde předpoklad, že uchazeč ovládá dovednosti s PC a další činnosti s ním spojené). Organizace většinou využívá hned několika metod najednou, což je výhoda pro kvalitnější, rychlejší a efektivnější informovanost veřejnosti.

Podle Koubka³¹ řadíme mezi metody získávání zaměstnanců:

1. Ústní dotaz nebo nabídku – jedna z nejrychlejších možností předání informací většinou v blízkém okruhu známých. Rovněž je tato metoda velmi levná, neboť nevyžaduje žádné další sdělovací prostředky. Nevýhodou je zde možné ovlivnění osobním vztahem vůči známému, zvláště když uvážíme, že se této metody uplatňuje nejčastěji v malých a středních podnicích, kde jsou sociální vazby většinou velmi silné a hrozí zde relativně rychlý rozvrat kolektivu.
2. Doporučení současného pracovníka – metoda velmi podobná ústnímu doporučení, neboť opět závisí na blízkých sociálních vazbách. Současný pracovník musí znát povahu nabízené pracovní pozice a může ji doporučit buďto nějakému známému, nebo se o ni přímo sám ucházet. Výhodou je prakticky nulová ekonomická zátěž a rychlost a za nevýhodu můžeme označit nemožnost porovnání uchazečů mezi sebou.
3. Vývěsky ve firmě nebo mimo firmu – v současné době jedna z nejrozšířenějších možností nabídky práce. Jednoduchá, levná metoda, která spočívá ve vytištění plakátu, na kterém jsou všechny zásadní informace o nabízené pozici. Uchazeč tak má jasně stanoveny, co se po něm bude požadovat a co je mu nabízeno. Obecní úřady často inzerují tyto „plakáty“ v různých tištěných publikacích města (např. Radniční listy).
4. Letáky vkládané do poštovních schránek – velmi oblíbená metoda malých a středních firem, která je ovšem závislá na územní doručovatelské činnosti. Podoba letáků je často velmi podobná jako podoba vývěsek, ovšem oproti vývěskám je mírně nákladnější (organizace platí za doručovatelskou činnost). Tento způsob inzerce je využíván zejména při hledání pracovníků s nižší kvalifikací a pro dočasné obsazování pracovních pozic.

³¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 288 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. s. 82 – 86

5. Spolupráci se vzdělávacími institucemi – spočívá v předávání informací mezi organizacemi a školskými instituty. Organizace má možnost studenta poznat, ověřit si jeho dovednosti a dále s ním navázat spolupráci. Nevýhodou je zde nízká pracovní zkušenost absolventů, kterým je potřeba poskytnout servis právě ze strany personálního útvaru organizace.
6. Spolupráci s úřady práce – úřady práce dosazují na volné pracovní pozice lidi v nezaměstnanosti. Je nutno přesně definovat pracovní pozici pro další informovanost a existuje také riziko nízké kvalifikace uchazeče (velmi časté).
7. Využívání služeb komerčním zprostředkovatelem – personální agentury. Relativně drahý způsob spojený s několika riziky – serióznost agentury, informovanost uchazeče, kvalifikace uchazeče atd. Vhodná metoda pro obsazování dočasných pozic s nízkými pracovními nároky.
8. Inzerci ve sdělovacích prostředcích – vysílání v rádiu, televizi atd. Jedná se o relativně efektivní metodu, která slouží k rychlému předání informace posluchači / divákovi. Nevýhodou jsou vysoké náklady, zvláště v případě, že má organizace zájem o efektivní inzerci.
9. Používání počítačových sítí (internetu) – metoda, která nabízí velkou škálu možností, jak zaujmout uchazeče. Finanční zátěž se liší podle placené domény, prestiže sociálních sítí atd. Efektivní, ačkoli v dnešní době ještě stále hůře přístupná metoda zvláště v případě starších osob, které se obávají využití „nových“ technologií.

4.3 Výběr zaměstnanců

„Základním předpokladem správného výběru a přijímání pracovníků je, aby zajišťoval nejen krátkodobé, aktuální, ale především perspektivní potřeby podniků.“³² Organizace proto stanoví pevná a důležitá kritéria, podle kterých budou zájemci posuzováni a vybíráni. Tato kritéria zahrnují jednak samotnou osobu uchazeče (vzhled, projev, inteligence atd.) a jednak prostředí organizace (případný vliv na ostatní zaměstnance, přínos pro organizace, zvláštní pracovní schopnosti a jiné).

³² STÝBLO, Jiří. *Jak vybrat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994, 123 s. ISBN 80-85780-06-2. s. 46

4.3.1 Fáze výběru zaměstnanců

Fáze výběru zaměstnanců nastává ve chvíli, kdy jsou vybráni vhodní uchazeči na základě požadovaných kritérií a přichází další krok – samotný výběr a nabídka pracovní pozice. Výběr zaměstnanců se často prolíná s procesem získávání zaměstnanců, a to zejména charakteristickými rysy daných procesů.

Proces výběru zaměstnanců je pak nutno přesně vymezit a zpravidla se dělí na dvě fáze: předběžnou a vyhodnocovací.³³ V rámci předběžné fáze dochází k potřebě obsadit určitou pracovní pozici a organizace v postupných krocích formuluje a upřesňuje požadavky na výkon dané pozice. Druhá, vyhodnocovací fáze přichází s mírným časovým odstupem, během něhož jsou shromažďovány a analyzovány informace ohledně uchazečů. Personální útvar organizace dále postupuje ve výběru pomocí různých metod.

4.3.2 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců představují různé způsoby, pomocí kterých se ověřují, zpřesňují a případně vyvracejí informace o uchazečích. Je běžné, že uchazeč v životopisu uvede informace, které nejsou pravdivé a chce tak pouze „uměle“ zvýšit své šance na získání pracovní pozice.

Mezi nepoužívanější metody výběru zaměstnanců patří:

- a) Hodnocení dokumentů předložených uchazečem (životopis, osobní dotazník, motivační dopis atd.)
- b) Výběrový pohovor
- c) Psychometrické testy
- d) Assesment centre
- e) Ověřování referencí

Tyto metody jsou využívány v různých periodách výběrového řízení. Např. zhodnocení životopisu probíhá zejména ještě před samotným pohovorem, neboť díky životopisu si personální útvar vytváří určitou představu o uchazeči, kterou si následně ověřuje při osobním setkání ve formě pohovoru.

Co se týče psychometrických testů, i ty mohou být využity v rámci přímé osobní konfrontace a jsou zaměřeny na konkrétní oblasti lidské osobnosti.

³³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2006, 367 s. ISBN 80-7261-033-3. s. 162

Metoda assesment centre (AC) je založena na testování uchazečů při řešení modelových situací. Uchazeči řeší (individuálně nebo kolektivně) modelovou situaci a posuzuje se, zda postupují podle požadovaných kritérií. Nevýhodou této metody je náročnost při přípravě, a to jak časová tak ekonomická.

Využití referencí o uchazeči se uplatňuje v případě, kdy je potřeba si ověřit nebo doplnit některé informace související s výkonem pracovní funkce. K tomuto kroku se přistupuje s vědomím uchazeče a reference jsou zaměřeny výhradně na okolnosti související s prací, nikoliv s osobním životem.

Po absolvování tohoto procesu vyhodnocuje personální útvar výsledky uchazečů a na základě jejich zhodnocení jim buďto je, nebo není nabídnuta pracovní pozice.

4.4 Adaptace zaměstnanců

Po předchozím vyhledávání, výběru a následném přijetí nového zaměstnance je nutno ho seznámit s prostředím, ve kterém bude vykonávat svou práci. Tento předpoklad závisí rovněž na faktu, že bez předchozí adaptace by hrozilo zcizení se s vykonávanou prací, konflikty mezi spolupracovníky a celková ztráta produktivity organizace. Naopak po absolvování adaptačního procesu by měl být (nový) zaměstnanec schopen vykonávat jemu přidělenou pracovní funkci a orientovat se v prostředí organizace (pracovním i sociálním).

V současné době dochází ze strany velkého množství organizací k vytváření adaptačních programů, které jsou přímým nástrojem začlenění zaměstnance do nového prostředí. Rovněž se přistupuje s větším důrazem k oblasti firemní kultury, která je symbolem soužití zaměstnanců a spojuje i zaměstnance se zaměstnavatelem.

Pfeifer poukazuje na jednu zásadní okolnost, která spojuje všechny úspěšné firmy. „*Jsou to sžití celky, v pravém slova smyslu organismy, které vědí, proč existují a co a jak je k tomu vede.*“³⁴ A přesně v tom tkví úspěch správného adaptačního procesu. Zaměstnanec totiž musí získat povědomí o tom, co a v jaké míře pro organizaci znamená a jak má přispět k efektivnějšímu výkonu. V podstatě jde o „*vytvoření silné identifikace zaměstnance s cílem podnítit jeho angažovanost.*“³⁵

³⁴ PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-x. s. 11

³⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012, 150 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. s. 143

Oproti vytvářeným adaptačním programům by měl zaměstnanec absolvovat také adaptaci „přirozenou“. Tento „typ“ adaptace závisí na spontánním chování okolního prostředí, a to zejména spolupracovníků, kteří mezi sebe nového zaměstnance adaptují.

Dalším důležitým prvkem komplexního adaptačního procesu je opora a vytvoření jakéhosi „patrona“. Tím může být vedoucí zaměstnanec, personalista nebo běžný spolupracovník. Ten se stará o to, aby nově příchozí zaměstnanec postupně zapadal do struktury organizace, a může tento proces testovat různými činnostmi jako např. pověření nového zaměstnance různými úkoly, tolerance počátečních zaváhání, zájem o jeho potřeby atd.

Po výkonu každé činnosti, a zde tomu není jinak, následuje hodnocení. Hodnocení se v tomto případě dělí na neformální a formální.³⁶ Neformální hodnocení probíhá již v průběhu adaptace a slouží k řešení aktuálních problémů. Naopak formální hodnocení nastává na konci zkušební doby a předkládá konečné výsledky dosavadního působení zaměstnance, načež je mu nabídnuta dohoda o pracovním výkonu.

4.5 Vzdělávání zaměstnanců

Proces vzdělávání zaměstnanců je mezi personalisty vnímán jakožto jedna z nejdůležitějších činností personálního útvaru. Nejenže pomáhá novým zaměstnancům lépe poznat pracovní prostředí a seznámit se s obsahovou stránkou jejich práce, ale zároveň se jedná o proces, kterým se formuje struktura pracovních zdrojů. Firmy, organizace, podniky atd. musejí umět připravit své zaměstnance na změny, které s sebou přináší technologický vývoj, ekonomická situace, vývoj legislativy a další. Bez vzdělávání těmto subjektům hrozí stagnace jejich produktivity a brzký zánik (případně radikální personální změny).

Pro správné pochopení systému vzdělávání je nutné si tento proces rozčlenit na dvě samostatné oblasti, které se zaměřují na formování (pracovních) dovedností člověka a formování (pracovních) dovedností zaměstnance organizace.

Formování dovedností člověka je individuální složkou každé osobnosti. Tento systém, který provází člověka prakticky celý život, se člení na tři oblasti:

- a) Všeobecné vzdělávání – jedná se o proces rozvoje schopností a dovedností zahrnující základní znalosti nezbytné pro existenci ve společnosti. Tento proces je zabezpečován státním aparátem ve formě vzdělávacího systému.

³⁶ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8. s. 119

- b) Odborné vzdělávání – tato oblast se týká zejména organizací, které zajišťují jednotlivé kroky vedoucí ke zdokonalení dovedností zaměstnance. Člověk při příchodu do nové organizace nejprve absolvuje adaptační proces a následně si osvojuje a zdokonaluje činnosti v rámci své pracovní funkce.
- c) Rozvoj – oblast, která je založena na spolupráci organizací a státu. V rámci této oblasti se organizace starají o rozvoj svých zaměstnanců, který je ovšem existenčně závislý na podpoře státu. Zaměstnanci absolvují různé školení, semináře a další programy v rámci celoživotního vzdělávání, čímž se stávají kvalifikovanější a adaptabilnější pracovní silou.³⁷

Formování dovedností zaměstnance organizace je proces, v jehož rámci jsou všechny dílčí činnosti zabezpečovány samotnými organizacemi. Do této oblasti spadá adaptace zaměstnanců, tedy seznamování zaměstnanců s novým pracovním prostředím, doškolení, neboli rozvoj znalostí v rámci určité oblasti práce, přeškolení (rekvalifikace), které slouží k osvojení si nových činností a výkonu nových pracovních funkcí, a rozvoj, který slouží k rozšiřování znalostí a dovedností nad rámec požadavků stávající pracovní funkce.

4.5.1 Metody vzdělávání

Ke vzdělávání zaměstnanců slouží celá řada metod, které se řadí do dvou základních oblastí. Jsou to metody vzdělávání a rozvoje v rámci organizace a metody vzdělávání a rozvoje v rámci vnějšího prostředí.

První skupina zahrnuje např. tyto metody:

- Instruktaž při výkonu práce – spočívá v názorné ukázce činnosti, která má být rozvíjena u konkrétního zaměstnance.
- Asistování – zaměstnanec pomáhá s výkonem činností nadřízenému zaměstnanci a osvojuje si je.
- Coaching – zaměstnanec je podněcován jinou osobou (např. manažerem, personalistou, atd.) k požadovaným schopnostem (iniciativa, pracovní výkon a jiné).
- Mentoring – schopnosti a dovednosti zaměstnance jsou prohlubovány díky dohledu a vedení přiděleného zaměstnance (mentora).

³⁷ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8. s. 148

Druhá skupina je tvořena např. těmito metodami:

- Přednáška, seminář s diskuzí – v rámci přednášky si zaměstnanci rozvíjejí znalosti prostřednictvím výkladu školitele. Seminář s diskuzí je velmi blízká podoba přednášky obohacena o komunikaci se školitelem.
- Demonstrování – zaměstnanci provádějí (a následně si zdokonalují) různé činnosti v modelovém či reálném prostředí.
- Simulace – zaměstnanci řeší úkoly vycházející ze skutečných situací a podle daného scénáře.³⁸

Relativně novou, avšak velmi využívanou metodou je tzv. E-learning. Tato metoda spočívá ve využití internetových služeb nebo různých výukových programů dostupných na datových úložištích (CD). Velkou výhodou této metody je, že zaměstnanec se může vzdělávat přímo ze svého bydliště, nebo naopak v místě pracovního výkonu. Jedná se tedy o velice flexibilní způsob, jakým vzdělávat velkou škálu zaměstnanců. Nevýhodná by tato metoda mohla být zejména pro organizace, které zaměstnávají starší osoby nebo které mají nízký počet zaměstnanců. V takovém případě se nevyplatí financovat využití různých licencí a hardwarů.

4.6 Motivace zaměstnanců

Jednou z často opomíjených činností personálních útvarů v ČR je motivace. Každá organizace chce docílit co největší produktivity (zejména svých zaměstnanců) a dosáhnout co nejvyšších zisků (zvláště co se týče oblasti soukromého sektoru). „*Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a co je nejdůležitější - práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.*“³⁹ Cílem tohoto procesu je tedy zabezpečit a rozvíjet pracovní podmínky pro následný očekávaný výkon zaměstnanců.

Motivace, jakožto cílově orientované chování lidí, je v rámci organizace zabezpečována např. vhodným pracovním prostředím, platovým ohodnocením, příležitostmi k dalšímu kariérnímu růstu atd. Vždy je však klíčová role managementu, který motivaci

³⁸ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8. s. 153 – 155

³⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 218

v organizaci zabezpečuje svojí činností. Pro správný výkon činnosti je důležité, aby management znal proces motivace a dokázal tento proces aplikovat v organizaci, kde působí.

4.6.1 Proces motivace

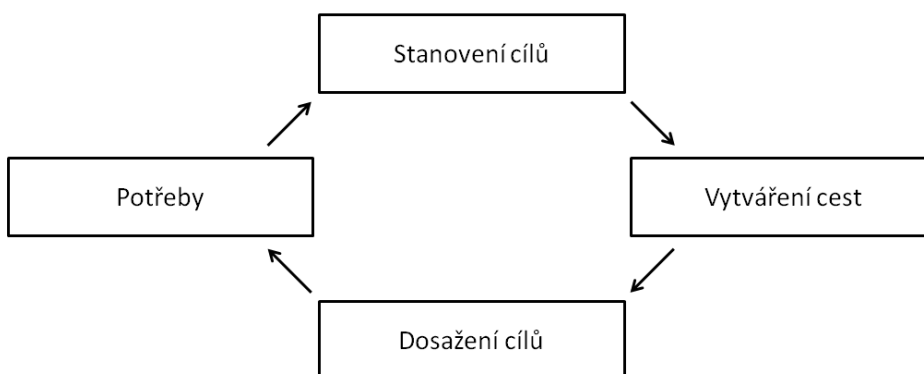
Proces motivace stojí na čtyřech základních „pilířích“. Na počátku každého motivačního procesu stojí něco, co v člověku (zaměstnanci) probouzí touhu a působí vzedmutí sebe sama.

Těmito spouštěči jsou potřeby, které dosud nebyly uspokojeny. Na základě touhy po uspokojení těchto potřeb jsou stanoveny cíle, ke kterým je nutno se dopracovat. Následně dochází k vytváření cest (podniknutí zásadních kroků), jejichž prostřednictvím by mělo být stanovených cílů dosaženo.

Jestliže dojde v závěrečné fázi k uspokojení potřeb, je pravděpodobné, že se podobný postup bude opakovat při výskytu obdobných potřeb. Pokud ale jedinec stanoveného cíle nedosáhne, je téměř jisté, že nebude volit stejné postupy a kroky, ale že zvolí jinou cestu.

„Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku.“⁴⁰ Tato teorie byla mnohými lidmi zpochybněna a jeden z argumentů, proč by měla být dle kritiků zavádějí, je opomenutí tzv. „požitků minulosti“.

Celý motivační proces znázorňuje následující schéma vycházející z koncepce Armstronga.⁴¹



⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 220

⁴¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 220

V pracovním prostředí rozlišujeme, jakým způsobem je zaměstnanec motivován. Buďto nachází vzednutí sám v sobě a soustředí se na vykonávanou práci, která vede k dosažení jeho cílů (vnitřní motivace), nebo dochází k motivačním „zásahům“ z oblasti managementu pomocí odměňování, změny pozice atd. (vnější motivace).

Motivační procesy jsou důležitou součástí pracovního prostředí a mnohdy rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace, a proto některé z nich aplikují jiný způsob, jak své zaměstnance motivovat. Kromě zvyšování mzdy, povýšení, pochval a jiných benefitů zahrnují do svých motivačních postupů specialisty, kteří se specializují na motivování lidí. Tato outsourcingová metoda funguje prostřednictvím „řečníků“, kteří formou přednášek motivují zaměstnance k lepšímu výkonu a předchází tak např. zcižování pracovní činnosti (častý jev ve výrobních podnicích).

4.7 Hodnocení zaměstnanců

Nezbytnou součástí pracovního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je hodnocení. Ze strany zaměstnavatele jde o jakýsi přehled, kdo, co a jak vykonává a jak jeho zaměstnanci přispívají chodu organizace. Naopak ze strany zaměstnance jde o vyjádření zpětné vazby, která vyjadřuje kvalitu jeho pracovního výkonu.

Mezi základní aspekty hodnocení zaměstnanců patří:

- způsob a kvalita vykonávané práce,
- dodržování role zaměstnance,
- soužití s okolními lidmi,
- komunikace se spolupracovníky a
- iniciativa zaměstnance (snaha o zlepšení).

Z těchto dílčích oblastí pak vychází celkové hodnocení zaměstnance a další kroky související s jeho pracovní funkcí.

Hodnocení zaměstnanců má dvě základní podoby. Jedná se o neformální a formální hodnocení.

Neformální hodnocení spočívá v průběžném hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným. Toto hodnocení vychází převážně ze situačního hlediska, a právě proto nebývá příčinou personálních rozhodnutí. Jedná se zejména o každodenní přístup nadřízeného vůči podřízenému, který spočívá ve vyjádření se v daném okamžiku, podle aktuální nálady a rozpoložení a s okamžitým „verdiktem“. Velkou roli zde hraje rovněž subjektivnost a náhoda dané situace. V rámci neformálního hodnocení jde spíše o usměrňování zaměstnance, a proto

je jeho důležitou součástí pochvala, která je ovšem většinou vedoucích pracovníků opomíjena.

Formální hodnocení tvoří základ hodnoticích procesů v rámci pracovních vztahů a opírá se zejména o racionální a standardizované postupy spojených s činnostmi, jako jsou plánovitost a systematičnost. Výstupy tohoto hodnocení jsou zpravidla hmatatelné dokumenty, které se zařazují do osobní složky zaměstnance, a díky periodičnosti tak tvoří komplexní obraz pracovního výkonu zaměstnance. *„Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku, např. při ukončování pracovního poměru.“*⁴² K tomuto kroku dochází ovšem pouze v případě absence pravidelného hodnocení zaměstnance.

4.7.1 Kritéria hodnocení zaměstnanců

V případě, že chce personální útvar hodnotit zaměstnance organizace, musí postupovat podle vhodných kritérií, které se odvíjejí od povahy práce vykonávané hodnoceným zaměstnancem. Mezi nejčastěji používaná kritéria patří např. výsledky práce (množství, kvalita), pracovní chování (ochota sebevzdělávání, úsilí při výkonu práce, dodržování vnitřních předpisů, hospodárnost), sociální chování (schopnost spolupráce, jednání s okolím, vedení podřízených) a soubor dovedností, znalostí a vlastností (fyzická síla, vzdělání, vytrvalost, loajalita, manuální zručnost, schopnost nést odpovědnost).

K úplnému procesu hodnocení je však zapotřebí stanovit, jak by měl vypadat požadovaný, dostačující a nedostačující výkon. Při hodnocení výkonu zaměstnance se ovšem často stává, že hodnotící subjekt opomene důležité faktory, které jsou nezávislé na samotném zaměstnanci. Jsou to např. nevyhovující podmínky na pracovišti, typ kontroly zaměstnance, nevhodný přístup ze strany ostatních zaměstnanců atd.

4.7.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Metody hodnocení zaměstnanců závisí ve velké míře na druhu organizace, respektive na jejím charakteru (dělnická manufaktura x odbor správy majetku obecního úřadu). Existují metody určené pro konkrétní obor, nebo naopak metody univerzální. Nutno podotknout, že od způsobu zvolené metody se dále odvíjí výsledné hodnocení, které může být při špatně zvolené metodě zavádějící.

⁴² KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 288 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. s. 124

Mezi všeobecné metody hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců patří:

- a) hodnoticí rozhovor,
- b) srovnání se standardním pracovním výkonem,
- c) řízení podle cílů,
- d) sebehodnocení,
- e) checklist a
- f) kompetenční model hodnocení.

4.8 Odměňování zaměstnanců

Hlavním smyslem odměňování zaměstnanců je poskytnutí peněžní kompenzace za vykonávanou práci v organizaci. Tato koncepce platila po celá desetiletí, ovšem v moderní době se uplatňují i jiné formy odměn, jako např. projev uznání, pochvaly, nabídka lepší pracovní pozice, flexibilní formy zaměstnání, kvalitní pracovní podmínky a různé výhody a odměny.

Pomocí nastaveného systému odměn se organizace snaží dosáhnout efektivního výkonu svých zaměstnanců a motivace k udržení tohoto výkonu. Způsob a výše odměny se rovněž projevuje na zájmu zaměstnanců o práci v organizaci, která tímto způsobem chce buďto udržet stávající zaměstnance, nebo přilákat novou pracovní sílu.

Mezi hlavní parametry systému odměn organizace patří rovnost, přiměřenost, spravedlnost, srozumitelnost a informační dostupnost. Zaměstnanec by měl být odměňován na základě své pracovní pozice (funkce) a její náročnosti, svého pracovního výkonu a nasazení a za podmínek stanovených v pracovní smlouvě.

Z hlediska základních forem odměn rozlišujeme odměny formou mzdy a platu.

Mzda je nejobecnější forma odměny a podle Tomšíka⁴³ je definována jako „*důchod z vlastnictví a užívání lidského kapitálu (jako důchod z práce)*“. Jinými slovy se jedná o peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li stanoveno zákoníkem práce jinak.

Plat je pak definován jako peněžité plnění poskytované za práci zaměstnavatelem, kterým je:

- a) stát,
- b) územní samosprávný celek,
- c) státní fond,

⁴³ TOMŠÍK, Pavel. *Personalistika*. V Brně: Mendelova univerzita, 2013, 173 s. ISBN 978-80-7375-730-4. s. 135

- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona,
- f) regionální rada regionu soudržnosti,

s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.⁴⁴

4.8.1 Mzdové formy

Pro oba typy odměn platí přesně stanovená pravidla, jako jsou např. tarify, třídy, výměry atd. Mimo tyto typy existují další, mezi které řadíme např. mzdové formy. Tyto formy představují různé postupy a metody, jimiž se stanoví pobídková mzda. Pobídková mzda zahrnuje odměnu za nadstandardní pracovní výkon, do kterého spadá pracovní výkonnost a chování zaměstnance. Mzdové formy nejsou upraveny žádnou legislativou a je tedy čistě na organizaci, jaké formy pro odměňování svých zaměstnanců využije.

Nejčastější rozdělení mzdových forem zahrnuje dvě skupiny:

1. základní mzdové formy, které zahrnují časovou a úkolovou mzdu a
2. doplňkové mzdové formy zahrnující provize, prémie, osobní hodnocení a odměny.

Časová mzda se uplatňuje prakticky u jakéhokoliv druhu práce a je tak základní a univerzální mzdovou formou. Její podoba může být různá a velkou měrou se na ní podílí charakter vykonávané práce. V pracovněprávních vztazích v České republice rozeznáváme hodinovou, týdenní a měsíční mzdu. Její hlavní předností jsou nízké náklady a srozumitelnost. Jako nevýhodu můžeme označit slabší motivaci zaměstnanců k dlouhodobému efektivnímu výkonu pracovní činnosti.

Úkolová mzda je jedna z typických mzdových forem, u kterých závisí na charakteru vykonávané práce. Nejčastěji se uplatňuje u zaměstnání, kde jsou zaměstnanci odměňováni za množství vykonávané práce (kusy, série atd.). Oproti časové mzdě zde nechybí velký podíl motivace, neboť čím více práce zaměstnanec odvede, tím větší bude jeho odměna. Důležité ovšem je, aby takto vykonávaná činnost měla stanovená pravidla, zvláště co se odměny týče. Je třeba dbát na hospodárnost, kvalitu, dodržování bezpečnosti práce a další.

⁴⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, část šestá, hlava I, §109, odstavec 3

Provize patří mezi doplňkové mzdové formy a odměna spočívá v části z celkové utržené hodnoty produktu. Je tedy zřejmé, že se nejčastěji uplatňuje u obchodníků, různých prodejců a pracovníků ve službách. Může být určena procentem, nebo pevnou sazbou za jednotku. Její podoba může být určena buďto ve formě doplňkové mzdy (k pevné zaručené mzdě), nebo ve formě mzdy pohyblivé, tedy nezaručené. Ve druhém případě může dojít k mnoha „kolapsům“ a zaměstnanec může o danou práci ztratit zájem.

Prémie spočívá ve vyplácení (jednorázovém nebo pravidelném) odměny za mimořádný pracovní výkon nebo jiné služby spojené s pracovní činností. Zde je nutné, aby organizace pevně nastavila řád a pravidla pro vyplácení prémie.

Osobní ohodnocení je doplňkovou formou mzdy, která je určena nadřízeným zaměstnancem na základě dlouhodobého hodnocení podřízeného zaměstnance. Jejím cílem je motivovat zaměstnance k dalšímu rozvoji a udržení (zlepšení) jeho pracovní výkonnosti.

Odměny jsou mzdovou formou na základě ocenění mimořádného pracovního úsilí nebo zvýhodnění za délku pracovního poměru v organizaci. Jedná se zpravidla o jednorázové a mimořádné mzdové formy.

5. LEGISLATIVA V RÁMCI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ VE VS

Každá činnost, výkon funkce nebo různé pracovní postupy se řídí podle určitých pravidel. Zpravidla se jedná buďto o vnitřní předpisy, kterým je např. pracovní řád, nebo, jako v případě činností personálního oddělení ve veřejné správě, o právní předpisy, které upravují činnost zejména veřejnoprávních orgánů. Smysl těchto ustanovení, předpisů, vyhlášek atd. spočívá ve vytvoření určité struktury, která bude platná napříč všemi sférami veřejné správy. Dalším aspektem tohoto nezbytného zásahu je potřeba jednotného rozhodování a postupů. Jinými slovy jde např. o to, aby orgán v jedné obci postupoval podle daných pravidel, kterými se řídí i orgány v dalších obcích.

V rámci veřejné správy platí hned několik takovýchto předpisů, jako např. zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy, vyhláška č. 364/2009 Sb., o kontaktních místech veřejné správy, vyhláška č. 416/2004 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě nebo zákon č. 500/2004 Sb., správní řád. Každý se zaměřuje na specifickou oblast a zároveň doplňuje některé ustanovení v rámci jiných předpisů, ale všechny jsou tvořeny základní „stavební“ jednotkou právního systému, tj. právní normou. *„Právní normy jsou obecně závazná pravidla lidského chování, stanovená nebo uznaná státem, (resp. mezinárodním společenstvím států), jejichž porušení stát, (resp. státy vytvořené mezinárodní instituce), sankcionují.“*⁴⁵ Právě tyto znaky, resp. náležitosti, by měly splňovat i předpisy, které tyto normy obsahují. Samozřejmě, že se v rámci tvorby právních předpisů uplatňuje též zásada dispozitivnosti, což vede k různým (možným a uznaným) odchýlením a konkrétním úpravám pro daný sektor.

5.1 Zákon č. 312/2002 Sb.

Jedním z nejdůležitějších, prakticky klíčových právních předpisů v rámci veřejné správy (resp. samosprávy) je zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Tímto právním předpisem se řídí, jak už vyplývá z názvu, zejména úředníci územních samosprávných celků (obcí a krajů). Do této oblasti spadají zaměstnanci různých odborů a oddělení v rámci každého konkrétního úřadu a je tedy logické, že tento předpis má vliv i na činnosti personálních útvarů v rámci těchto úřadů.

⁴⁵ GERLOCH, Aleš. *Teorie práva*. 6., aktualiz. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013, 310 s. ISBN 978-80-7380-454-1. s. 36

Činnostmi personálního oddělení, které spadají do působnosti tohoto zákona, jsou zejména výběr a vzdělávání zaměstnanců. Důležitou částí je zejména předpoklad a způsob vzniku pracovního poměru úředníka a následné vzdělávání v rámci svěřené funkce.

5.1.1 Vznik pracovněprávního vztahu v rámci zákona č. 312/2002 Sb.

Zákon č. 312/2002 Sb. upravuje právě dvě možnosti, kterými se může občan stát zaměstnancem veřejné správy. Jsou jimi vznik pracovního poměru na pozici úředníka a jmenování do funkce vedoucího úřadu. Předpoklady pro zaměstnání na těchto pozicích jsou upraveny v paragrafech 4 a 5.

Samotnému vzniku pracovního poměru a jmenování předchází veřejná výzva a následné výběrové řízení. Veřejná výzva se dá charakterizovat jako přihláška do výběrového řízení, a tedy projev zájmu o nabízenou práci. Náležitosti veřejné výzvy a další okolnosti s ní spojené nalezneme v paragrafu 6. Po „absolvování“ veřejné výzvy přichází na řadu výběrové řízení, které je upraveno v paragrafu 7. Výsledkem tohoto procesu je výběr zájemce a následná nabídka pracovní pozice. Nutno dodat, že výběrové řízení v rámci veřejné správy se v mnohém liší od jiných přijímacích procesů v rámci soukromé sféry. Děje se tak zejména ve veřejném zájmu a za účelem dosažení veřejného blaha.

Další náležitosti obsažené v této části jsou spojeny se změnou pracovního poměru. Jedná se např. o převedení na jinou práci, odvolání z funkce nebo záležitosti spojené s pracovní pohotovostí a odstupným.

5.1.2 Vzdělávání úředníků

Druhou činností personálního oddělení, kterou upravuje tento zákon, je vzdělávání. Jelikož se jedná o důležitou součást pracovního vztahu úředníků ve veřejné správě, je vzdělávání v rámci tohoto zákona věnována celá hlava IV. Jsou zde upraveny náležitosti vstupního a průběžného vzdělávání, jednotlivých zkoušek (akreditace, komise, námítky, odvolání atd.) nebo např. vzdělávání vedoucích úřadů. Jednou z posledních částí této hlavy je rovnocennost vzdělání, které zajišťuje uznávání získaného vzdělání (Bc. a Mgr.) a udává možnosti uznání vzdělání v jiném programu nebo kurzu.

Zvláštní prostor je pak věnován vztahu státní správy a vzdělávání úředníků v hlavě V. Zde jsou mimo jiné uvedeny činnosti, které provádí ministerstvo v rámci vzdělávání úředníků.

Ministerstvo tedy

- a) koordinuje prohlubování kvalifikace úředníků podle tohoto zákona,
- b) stanoví obsah obecné části zkoušky,
- c) určuje soubor zkušebních otázek pro obecnou část zkoušky, včetně obsahu a kritérií hodnocení zkoušky,
- d) vede seznam odborníků na obecnou a na zvláštní část zkoušky,
- e) rozhoduje o zařazení fyzických osob do seznamu odborníků na obecnou část zkoušky,
- f) jmenuje ze seznamu odborníků podle písmene d) členy zkušební komise,
- g) každoročně zveřejňuje seznam odborníků podle písmene d) způsobem umožňujícím dálkový přístup,
- h) vydává osvědčení podle § 25 a vede jejich evidenci,
- i) rozhoduje o námitkách proti rozhodnutí podle § 26,
- j) uznává rovnocenné vzdělání podle § 34,
- k) zřizuje akreditační komisi podle § 32 a jmenuje a odvolává její členy,
- l) materiálně a finančně zabezpečuje činnost akreditační komise,
- m) kontroluje činnost akreditovaných vzdělávacích institucí a uskutečňování akreditovaných programů (§ 29 odst. 4); postupuje při tom podle zvláštního právního předpisu,
- n) rozhoduje o udělení akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů,
- o) zveřejňuje každoročně seznam vzdělávacích institucí, které mají platnou akreditaci podle tohoto zákona, ve Věstníku vlády pro orgány krajů a orgány obcí a způsobem umožňujícím dálkový přístup,
- p) zveřejňuje způsobem umožňujícím dálkový přístup zprávy vzdělávacích institucí podle § 39,
- q) vypracovává a zveřejňuje výroční zprávu o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků,
- r) plní jiné úkoly podle tohoto zákona.⁴⁶

Mimo tyto skutečnosti zajišťuje ministerstvo přípravu ke zkouškám a jejich průběh v případě, že se tak nestalo v rámci činností vzdělávací instituce.

⁴⁶ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, část první, hlava V, §35, odstavec 1

ZÁVĚR

Smyslem této práce bylo stručně představit a charakterizovat jednotlivé činnosti personálních útvarů v rámci veřejné správy. Všechny tyto činnosti tvoří rozsáhlý soubor aktivit, které dotváří celkový obraz systému, v němž jsou vykonávány, a napomáhají tak správnému chodu organizace. Zásadní činností v rámci celkového výčtu různých postupů personálního oddělení je personální plánování, na kterém jsou závislé všechny ostatní činnosti. Díky plánování je organizace schopna stanovit počet a kvalifikaci potřebné pracovní síly nebo např. rozhodovat v oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců. K dalším klíčovými činnostem patří získávání a výběr vhodných zaměstnanců, neboť právě na těchto činnostech stojí celkový chod organizace.

Není tedy pochyb o tom, že právě lidé jsou základní hnací silou každého pracovního procesu a díky nim dosahuje organizace stanovených cílů a potřeb. Proto je nutno dbát nejen o adekvátní pracovní podmínky, jako jsou např. teplo nebo sucho, ale také o ostatní potřeby, které jsou nezbytné pro „zdravý“ pracovněprávní vztah. Jedná se např. o motivaci, dostatečné hodnocení, přiměřené odměňování a možnost vzdělávání. Pokud se organizace stará o tyto potřeby svých zaměstnanců, je více než pravděpodobné, že její renomé poroste a efektivita taktéž. Ovšem v případě, že by personální oddělení tyto činnosti opomíjelo, hrozí, že fungování organizace bude poznamenáno jistými vadami, které se projeví v horizontu několika let a mohou tak ohrozit samotnou existenci organizace. Zvlášť velký zřetel by měl být brán na činnosti personálního oddělení ve veřejné správě, neboť selhání orgánu této správy by mohlo více či méně ohrozit funkci samosprávného celku, či dokonce samotného státu.

Cílem práce bylo tedy poukázat nejen na důležitost činností personálního oddělení, ale také na jednotlivé subjekty pracovního procesu, mezi které patří hlavně lidé. Personální řízení je oborem, který byl, je a bude nutný pro chod jakéhokoliv systému a pro fungování veřejné správy jako takové.

RESUMÉ

This Bachelor thesis focuses on definition of the main activities of personal department in public administration. All these activities are the themes of the fourth chapter. Those are personal planning, earning and choosing employees, adaptation and education for employees, motivation, evaluation and rewarding employees. Previous chapters focus on other concepts and circumstances within the function of personal department in public administration.

First chapter shows us the basic concepts which are management and personal management and lists the context of those concepts.

Second chapter focuses on personal management and public administration. In the first part, there is the definition of public administration and its dividing into government and self-government. The second part shows important historical circumstances that is related to the development of personal management in the Czech Republic.

Third chapter characterises personal department as a separate unit within organization and, furthermore, basic organizational methods are introduced in this chapter.

Fourth chapter as I said before includes main activities of personal department in public administration.

And the last one, fifth chapter deals with legislation in the activities of the personnel department in public administration, especially Act No. 312/2002 Coll.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

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

GERLOCH, Aleš. *Teorie práva*. 6., aktualiz. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013, 310 s. ISBN 978-80-7380-454-1.

GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 2., dopl. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2007, 212 s. ISBN 978-80-7357-248-8.

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistika: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 504 s. ISBN 978-80-7357-726-1.

KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. Praha: Pragoeduca, 2004, 249 s. ISBN 80-7310-018-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 288 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2006, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-x.

STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994, 123 s. ISBN 80-85780-06-2.

TOMŠÍK, Pavel. *Personalistika*. V Brně: Mendelova univerzita, 2013, 173 s. ISBN 978-80-7375-730-4.

Právní předpisy a judikatura

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

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

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

Ostatní zdroje

Liniová organizační struktura (Linear Organizational Structure) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 13. 03. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>

SEZNAM ZKRATEK

AC	Assesement centre (posouzení, hodnocení)
CD	Compact disc (kompaktní disk)
ČR	Česká republika
DPP	Dohoda o provedení práce
HR	Human resources (lidské zdroje)
PC	Personal komputer (osobní počítač)
VS	Veřejná správa