

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hlavní činnosti personálního oddělení ve veřejné správě

Zpracovala: Nikola Milotová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2020

PATITUL [VLOŽENO]

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci zpracovala samostatně s využitím uvedených zdrojů, literatury a právních předpisů.

V Plzni dne 8. dubna 2020

.....
Nikola Milotová

Poděkování

Ráda bych velmi poděkovala Mgr. Heleně Sequensové za připomínky, cenné odborné rady a pomoc při vedení bakalářské práce.

Obsah

1 Úvod	1
2 Personalistika.....	2
2.1 Personalistika a řízení lidských zdrojů	2
2.2 Personální plánování.....	2
2.3 Historie personální práce	3
2.4 Personální agenda a dokumentace	4
3 Pracovní doba a pracovní prostředí	9
4 Organizace personálního oddělení	10
4.1 Analýza organizace.....	10
4.2 Diagnóza organizace.....	11
4.3 Plánování organizace	11
5 Hlavní činnosti personálního oddělení	12
5.1 Získávání a výběr nových pracovníků	12
5.1.1 Analýza pracovního místa.....	12
5.1.2 Metody zjišťování o pracovních místech	12
5.1.3 Metody analýzy pracovního místa	13
5.1.4 Metody výběru pracovníků	14
5.1.5 Přijímání zaměstnanců	15
5.2 Adaptace zaměstnanců.....	16
5.3 Vzdělávání zaměstnanců	17
5.3.1 Metody vzdělávání	19
5.4 Odměňování zaměstnanců	20
5.4.1 Odměna a pracovní výkon	21
5.4.2 Mzda a mzdový systém zaměstnavatele	21

5.5	Hodnocení práce	22
5.5.1	Metody hodnocení práce	23
5.5.2	Chyby v procesu hodnocení	24
5.6	Zaměstnanecké výhody	25
5.7	Rozvoj a motivace zaměstnanců.....	25
5.7.1	Motivace.....	25
5.7.2	Motivace a peníze	26
5.7.3	Motivační a hodnotící systém	26
5.7.4	Metody vedení a motivace zaměstnanců	27
5.7.5	Rozvoj zaměstnanců	28
5.7.6	Plánování osobního rozvoje	28
5.7.7	Rozvoj manažerů.....	28
5.8	Ochrana zdraví a bezpečnost při práci.....	29
5.8.1	Inspekce bezpečnosti práce	30
5.8.2	Péče o pracovníky	30
6	Pracovní vztahy	33
6.1	Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů.....	33
6.2	Zaměstnanec a zaměstnavatel.....	34
6.2.1	Pracovní kázeň, povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů	34
6.2.2	Zdroje konfliktů a jejich řešení	36
6.2.3	Vztah pracovních vztahů k personálním činnostem	36
7	Personální informační systém	38
7.1	Personální informační systémy u nás	39
7.2	Vnější zdroje dat vhodných pro řízení lidských zdrojů.....	40
8	Závěr.....	41
	Resumé	42
	Seznam použitých pramenů.....	43

1 Úvod

Personální práce, nebo také moderněji nazývané řízení lidských zdrojů je činnost podniku, na kterou by se v dnešní komplikované době nemělo zapomínat a ani by se tato činnost neměla zanedbávat. Zaměstnanec, který je spokojený a hlavně motivovaný dokáže podniku zaručit požadovaný přínos. Právě proto se poslední dobou klade na personální řízení čím dál tím větší důraz. Hlavním tématem této práce jsou personální činnosti, mezi které patří získávání a výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, jejich adaptace, vzdělávání, odměňování, rozvoj, motivace a hodnocení jejich práce.

Personální útvar je nezbytný pro celou firemní politiku a také při vytváření strategie podniku. Úkolem personalisty je, aby ve všech úrovních podniku působili odborně zdatní pracovníci, kteří budou schopní zvládnout měnící se nároky práce, k čemuž je důležité neustále rozvíjet lidský potenciál i osobní schopnosti pracovníka na všech úrovních organizace. Personalistika prošla výraznými proměnami za dobu své existence. Původně sloužila pouze pro zaznamenávání údajů, ale postupným vývojem se z ní stal obor, bez něhož podnik nemůže prakticky existovat a mimo to také ovlivňuje jeho prosperitu na trhu.

Cílem této práce je rozebrat a zhodnotit jednotlivé činnosti v rámci výkonu personální práce ve veřejné správě. Poslední část je věnována personálním informačním systémům, jaké systémy jsou u nás a jaké zdroje dat jsou vhodná pro řízení lidských zdrojů.

2 Personalistika

2.1 Personalistika a řízení lidských zdrojů

Personální řízení představuje část podnikového řízení zabývající se člověkem v pracovním procesu. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby byl podnik výkonný a jeho výkonnost se nadále zlepšovala. Toho lze dosáhnout pouze neustálým zdokonalováním využití všech zdrojů podniku, kterými disponuje.¹

Na velikosti podniku a personálních činnostech, které podnik zajišťuje, závisí vnitřní uspořádání personálního útvaru. K opatření úkolů personální práce je potřeba dělat řadu personálních činností. Mezi takové činnosti patří např.: vytváření a analýza pracovních míst, přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání pracovníků a další. Je nutné říci, že veškeré personální činnosti je potřebné vykonávat bez ohledu na to, jak je firma velká.²

Důležitou součástí firmy je personalista, který nabírá pracovníky a motivuje je při výkonu jejich práce. Ale to není veškerá jeho náplň práce, musí také sledovat situaci na trhu, připravovat konkurzní řízení, vést personální evidenci, zajišťovat vzdělávání a školení zaměstnanců či tvořit hodnotící systémy. Takový personalista by měl být kreativní, vnímavý, rozumný a nebojácný ohledně hledání řešení. Správný personalista by měl člověka povzbudit a náležitě motivovat.

2.2 Personální plánování

Ti, co mají na starosti vytváření personálních plánů, by měli dopodrobna znát podnikové strategické plány a aby vše bylo v souladu s podnikovou strategií. Na začátek každého plánování je důležité udělat návrh formulace podnikových strategických cílů a jim odpovídajících plánů. Podnikové cíle jsou základním bodem pro vypracování personálního plánu, jelikož z nich vyplývají požadavky na pracovníky.³

¹ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2. s. 7-8

² KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. s. 17-19

³ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2. s. 45-47

Především bychom neměli zapomínat na to, že každý pracovník má své cíle a plány, které je třeba uznávat. Zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům dávat dostatečnou představu o tom, jak budou moci při své práci ve firmě uskutečnit pracovní plány a také plány do budoucna. Plánování personálního rozvoje pracovníků je důležitou součástí personálního plánování. Plány neslouží pouze pracovníkům, aby si udělali představu o eventuálních příležitostech, ale také firmě, které poskytuje vize do budoucna o patřičných nástupcích pro spekulativní pracovní funkce.⁴

Důležité je, aby si organizace udržovali takové počty lidí, které potřebuje a kteří mají žádané dovednosti, zkušenosti a schopnosti. Předstihovat problémy, které souvisí s přebytkem a nedostatkem pracovníků. Držet si flexibilní pracovní sílu a přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na měnící se prostředí. A pokud bude systém práce flexibilnější, tak bude organizace moci zlepšit využití pracovníků.⁵

2.3 Historie personální práce

Během vývoje personálního managementu se náplň personální práce měnila. Nejstarší koncepcí z 30. let 20. století je personální administrativa, kde personální práce byla služba, která zajišťovala administrativní práce. Jejím úkolem bylo pořizování, uchovávání a aktualizace dokumentů, které se týkali zaměstnanců a jejich činností.

Personální řízení bylo pojetí ze 40. až 70. let, které se zaměřovalo na hledání a využívání konkurenčních výhod, a jednou z těchto výhod byl důkladně vybraný pracovní kolektiv. Řízení je orientováno hlavně na oblasti uvnitř organizace, čímž je zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou.

A od 80. let máme řízení lidských zdrojů, které se zaměřuje na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace. Jedná se o úzké propojení personální práce s plány organizace. Podstatou je také kvalita pracovního života a spokojenost pracovníků. Personální práce je nejdůležitější oblastí řízení.

⁴ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2. s. 62-63

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 309

2.4 Personální agenda a dokumentace

Nepostradatelně nutná personální agenda souvisí s evidencí zaměstnanců, přijímacím a propouštěcím řízením, personální statistikou a dokumentací. Personální činnosti prováděné u právnických i fyzických osob zaměstnávající zaměstnance v pracovním poměru vyžadují přesně stanovená pravidla a využívání formulářů, které jsou usměrněny na určitý okruh. Týká se to těchto oblastí:

- vzniku pracovního poměru (spolupráce s Úřadem práce, dotazník, pracovní smlouva, jmenování, povinné pojištění zaměstnanců, prohlášení k dani z příjmu, zápočtový list),
- změny pracovních podmínek (pracovního zařazení, místa výkonu práce, hlášenka změn, změna pracovní smlouvy, právní oprávněnost změn),
- skončení pracovního poměru (dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením pracovního poměru ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance, uplynutím doby, odvoláním, formální náležitosti skončení),
- statistická personální evidence (evidence příjmů, evidence propouštěných, přehled o stavu, pohybu a absenci zaměstnanců, sledování průměrného evidenčního počtu zaměstnanců),
- vedlejší činnost (vedlejší pracovní poměr, dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce),
- odměňování zaměstnanců,
- spolupráce s odborovou organizací,
- další vybrané personální činnosti (rozvržení pracovní doby, dovolená na zotavenou, překážky v práci, náhrada škody, hodnocení zaměstnanců a kvalifikační rozvoj, sociální rozvoj atd.)

Zaměstnavatel vede evidenci přijatých zaměstnanců, ve které je:

- jméno a příjmení přijímaného zaměstnance,
- pořadové číslo přijetí,
- datum a místo narození zaměstnance,
- číslo osobního dokladu a rodné číslo zaměstnance,
- bydliště zaměstnance,
- datum přijetí do pracovního poměru.

V evidenci propuštěných zaměstnanců je:

- jméno a příjmení zaměstnance,

- pořadové číslo propuštěného zaměstnance,
- datum a důvod skončení pracovního poměru,
- případná adresa nového zaměstnavatele.

Úspěšnost činnosti každé firmy se vyvíjí podle toho, jakou roli v ní hraje personální řízení, které ovlivňuje strategii firmy tím, že prosadí její řízení v součinnosti s řízením lidských zdrojů. Je tedy evidentní, že personalistiku nelze chápat jen jako výkon administrativních činností pracovněprávního a mzdového charakteru či úlohu personalisty jen jako roli úředníka, který plní povinnosti zaměstnavatele. Však je třeba si uvědomit, že pokud má firma dobře fungovat, nelze v žádném případě zlehčovat plnění povinností zaměstnavatele v každodenním vedení personální a mzdové agendy, a to od uzavření pracovněprávního vztahu až po jeho skončení.

Každý zaměstnavatel, ať fyzická či právnická osoba, organizační složka státu nebo agentura práce, musí v pracovněprávních vztazích respektovat nejen práva zaměstnanců, ale i své povinnosti uložené mu obecně závaznými právními předpisy z oblasti pracovního práva, zaměstnanosti, daní, sociálního zabezpečení, zdravotního pojištění, jakož i právo na ochranu soukromí každého zaměstnance.⁶

Oblast osobních spisů a celkově problematika oprávnění zaměstnavatele získávat a zpracovávat údaje o zaměstnancích, kteří pro něj vykonávají závislou práci, je velmi složitá, a to především z důvodu její rozprostřenosti v několika právních předpisech. Klíčovým právním předpisem, který každý zaměstnavatel musí mít znát, je **zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů**, který usměrňuje zpracovávání osobních údajů.

Vedle tohoto obecného předpisu samozřejmě nelze zapomenout ani na **zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, který se získáváním a zpracováváním osobních údajů věnuje na několika místech. Výčet informací, které nemůže zaměstnavatel požadovat od osob, které se ucházející o zaměstnání, se nachází též v **zákoně č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti**.⁷

⁶ https://www.pamprofi.cz/33/povinnosti-zamestnavatele-pri-vedeni-personalni-agendy-uniqueidmRRWSbk196EZY9EEhbhYd60c_mJO8ZVI4PPs4fL-qwa4fu7Zij26Wg/

⁷ Personální agenda zaměstnavatele a osobní spisy - Portál POHODA. *Informace pro účetní a podnikatele - Portál POHODA* [online]. Copyright © 2012 STORMWARE s.r.o. [cit. 02.04.2020]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/personalni-agenda-zamestnavatele-a-osobni-spisy/>

V prvním stádiu může zaměstnavatel od osoby ucházející se o zaměstnání požadovat jen takové **osobní údaje**, které odpovídají stanovenému účelu výběru zaměstnance a v rozsahu nezbytném pro naplnění tohoto účelu. Jde hlavně o údaje, které jsou nezbytné k uzavření pracovněprávního vztahu. Zdrojem těchto informací bude většinou životopis či motivační dopis, který předkládá osoba ucházející se o zaměstnání. Bude se tak jednat o tzv. osobní údaje, jako je jméno, příjmení, datum narození, bydliště, státní příslušnost, informace o dosaženém vzdělání, praxi apod. Podle zákona o zaměstnanosti zaměstnavatel nemůže vyžadovat informace, které by nebyly v souladu s dobrými mravy, a informace, které by zaměstnavateli nesloužily k plnění povinnosti. Mezi informace, které nesouvisejí s uzavřením pracovního poměru, bude patřit třeba údaj o rodinném stavu nebo o počtu dětí, které by pro zaměstnavatele z hlediska účelu uzavření pracovněprávního vztahu neměly být rozhodující a zaměstnavatelé by tak vůbec neměli chtít s takovými informacemi disponovat.⁸

Po uzavření pracovněprávního vztahu je potřeba, aby zaměstnavatel evidoval větší množství osobních údajů o zaměstnancích. Je to nutné, aby zaměstnavatel splnil veškeré jeho povinnosti v pracovněprávních vztazích, které plynou jak ze zákoníku práce, tak i z jiných právních předpisů. Ale vždy musí být splněna podmínka, že zaměstnavatelem požadované údaje musí souviset s výkonem práce a s pracovněprávním vztahem. Údaje, které zaměstnavatel o zaměstnanci shromáždil, mohou být uchovávány v rámci tzv. **osobního spisu zaměstnance**. Zaměstnavatel má totiž právo v souladu se zákoníkem práce vést o svém zaměstnanci osobní spis. Osobní spis bychom mohli označit jako soubor dokumentů zaznamenávajících průběh personální činnosti. Součástí tohoto spisu mohou být například dokumenty, které se vztahují k:

- **osobě zaměstnance, jeho vzdělání a kvalifikaci,**
- **uzavřenému pracovněprávnímu vztahu,**
- **údajům pro účely zdravotního, nemocenského či důchodového pojištění.**⁹

⁸ Personální agenda zaměstnavatele a osobní spisy - Portál POHODA. *Informace pro účetní a podnikatele - Portál POHODA* [online]. Copyright © 2012 STORMWARE s.r.o. [cit. 02.04.2020]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/personalni-agenda-zamestnavatele-a-osobni-spisy/>

⁹ Personální agenda zaměstnavatele a osobní spisy - Portál POHODA. *Informace pro účetní a podnikatele - Portál POHODA* [online]. Copyright © 2012 STORMWARE s.r.o. [cit. 02.04.2020].

Jelikož osobní spis obsahuje zaměstnancovy osobní údaje, vztahuje se na jejich zpracování a ochranu zákon o ochraně osobních údajů, který je obecným právním předpisem, jenž upravuje oblast ochrany osobních údajů. Ve smyslu zákona o ochraně osobních údajů se za osobní údaj považuje jakákoliv informace týkající se určeného nebo určitelného subjektu údajů. Tomu je třeba rozumět tak, že se jedná o údaje, na základě kterých lze subjekt přímo či nepřímo identifikovat. Zákon o ochraně osobních údajů rozlišuje osobní údaje a tzv. **citlivé údaje**. Citlivým údajem je údaj o národnostním, rasovém nebo etnickém původu, politických postojích, členství v odborových organizacích, náboženství a filozofickém přesvědčení, odsouzení za trestný čin, zdravotním stavu a sexuálním životě atd. Citlivým údajům je věnována větší ochrana oproti ostatním osobním údajům. Obecně platí, že osobní údaje mohou být správcem zpracovávány pouze, pokud s tím zaměstnanec bude souhlasit. Pokud by zaměstnavatel trval na uchování fotografie v osobním spise zaměstnance, musel by získat zaměstnancův výslovný souhlas, nestačil by pouze obecný souhlas v pracovní smlouvě.¹⁰

Zaměstnavatel musí dbát na to, aby se shromažďoval pouze ty údaje, které odpovídají stanovenému účelu a stanovený účel byl uznáván i při dalším zpracování osobních údajů, a aby osobní údaje byly uchovávány pouze po dobu, která je k jejich zpracování nepostradatelná. Zaměstnavatel je oprávněn zaměstnancovy osobní údaje zpracovávat. Zpracování osobních údajů je jakákoliv operace nebo soustava operací, které správce nebo zpracovatel systematicky provádějí s osobními údaji. Vedení spisu by mělo být ukončeno společně s ukončením pracovněprávního vztahu, kdy by měl zaměstnavatel provést likvidaci osobních údajů. Zaměstnavatel je při vedení osobního spisu a zpracování osobních údajů podřízen zákonu o ochraně osobních údajů. Zákoník práce vymezuje okruh osob, které mají právo nahlížet do osobního spisu zaměstnance, a to právě z důvodu, aby se k osobním údajům zaměstnance nedostala „neoprávněná osoba“ a nedošlo ke zneužití osobních údajů zaměstnance. Přístup k těmto údajům zaměstnance prostřednictvím práva nahlížet

Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/personalni-agenda-zamestnavatele-a-osobni-spisy/>

¹⁰ Personální agenda zaměstnavatele a osobní spisy - Portál POHODA. *Informace pro účetní a podnikatele - Portál POHODA* [online]. Copyright © 2012 STORMWARE s.r.o. [cit. 02.04.2020]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/personalni-agenda-zamestnavatele-a-osobni-spisy/>

do osobního spisu zaměstnance náleží vedoucím pracovníkům a některým státním orgánům, jako je orgán inspekce práce, Úřad práce České republiky, Úřad pro ochranu osobních údajů, soud, státní zástupce, policejní orgán, Národní bezpečnostní úřad a zpravodajské služby.¹¹

Zaměstnanci nemohou být odepřeny údaje, které zaměstnavatel o něm uchovává. Zaměstnanec je může nahlížet do svého osobního spisu a provádět tak kontrolu. Také si může z osobního spisu udělat výpisky nebo si opatřit kopie. Každý, kdo má jako správce v plánu zpracovávat osobní údaje, musí to ještě před započítím zpracování osobních údajů, písemně oznámit Úřadu pro ochranu osobních údajů.¹²

¹¹ Personální agenda zaměstnavatele a osobní spisy - Portál POHODA. *Informace pro účetní a podnikatele - Portál POHODA* [online]. Copyright © 2012 STORMWARE s.r.o. [cit. 02.04.2020]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/personalni-agenda-zamestnavatele-a-osobni-spisy/>

¹² Personální agenda zaměstnavatele a osobní spisy - Portál POHODA. *Informace pro účetní a podnikatele - Portál POHODA* [online]. Copyright © 2012 STORMWARE s.r.o. [cit. 02.04.2020]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/personalni-agenda-zamestnavatele-a-osobni-spisy>

3 Pracovní doba a pracovní prostředí

Pracovní doba se upravuje podle potřeb provozu a pro pracovníky se stává důležitým faktorem kvality pracovního i soukromého života. Je to doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci. Zákonem stanovená pracovní doba je 40 hodin týdně při jednosměnném provozu, u dvousměnného provozu se o 1,25 hodiny týdně zkracuje a u třísměnného provozu je o 2,5 hodiny týdně kratší.

Doba odpočinku je doba, která není pracovní dobou. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut. Mladistvým musí být tato přestávka poskytnuta nejdéle po 4 a půl hodinách nepřetržité práce. Zaměstnavatel může po projednání s příslušným odborovým orgánem stanovit přiměřeně dlouhou přestávku na jídlo. Poskytnuté přestávky na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby.

O pracovní prostředí by měl dbát personální útvar. Pracovní výkon zaměstnance je nejlépe podáván, když je zaměstnanec spokojený. Pokud je pracovní prostředí špatné, může docházet k poklesu pracovního výkonu a k pracovní neschopnosti. Pracovník by neměl být nějak zatěžován, a měla by mu být poskytnuta možnost střídání pracovní polohy v sedě a ve stoje. Zaměstnanec a jeho výkon také ovlivňuje barevné řešení pracoviště. Mezi fyzikální podmínky práce patří např.: pracovní ovzduší, osvětlení nebo hluk.¹³

¹³ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2. s. 38-43

4 Organizace personálního oddělení

Organizování můžeme popsat jako vytváření, rozvoj a udržování systému součinností, ve kterém jedinci a skupiny lidí kooperují v zájmu společných cílů. Organizace jsou systémy, které obsahují formální i neformální prvky. Proces organizování se nejvíce týká organizace jednotlivých funkcí a činností. Je důležité si zapamatovat, že organizaci tvoří lidé více či méně spolupracující. Organizace musí být přizpůsobena silným stránkám a vlastnostem lidí, kteří jsou k dispozici.¹⁴

Organizace by si měla objasnit její obecný účel, strategické snahy, které rozhodují o tom, jak to funguje. Definovat si činnosti, které jsou potřebné k dosažení účelu. Zabezpečit integraci, propojení činností a dosažení týmové práce v organizaci. Cílem by měl být rychlý přenos informací v celé organizaci. Funkce organizační jednotky by se měli definovat, aby všichni pracovníci věděli, jaký je jejich úkol při realizování účelu organizace. Pracovní úkoly a místa vytvářet tak, aby byly využity dovednosti a schopnosti pracovníků co nejlépe. Tvořit týmy a skupiny, které budou odpovídat za jednotlivé výrobní, rozvojové, odborné či administrativní činnosti nebo za provádění projektů.¹⁵

4.1 Analýza organizace

Analýza uspořádání a faktorů, které by mohli ovlivnit organizaci v současné době i v budoucnosti. Týká se to:

- Vnějšího prostředí,
- vnitřního prostředí,
- strategických otázek a cílů,
- činností,
- a struktury.¹⁶

¹⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 271

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 272

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 273

4.2 Diagnóza organizace

Je založena na základě analýzy a na souhlasu osob, kterých se cíle organizace týkají. Neexistují žádná pravidla organizace, ale existují tzv. vodítka, která je třeba dodržovat při zkoumání organizace. Patří mezi ně:

- Přidělování práce
- Diferenciace a integrace
- Týmová práce
- Flexibilita
- Vyjasnění role
- Decentralizace
- Snižování počtu řídicích úrovní¹⁷

4.3 Plánování organizace

Je to postup, který přeměňuje analýzu do skutečného uspořádání. Určuje strukturu, vztahy, role, potřebu lidských zdrojů a způsoby realizace změn. Jde o volbu mezi alternativy. Logické přeskupení činností nelze v této době zavést, jelikož není nikdo, kdo by měl dostačující zkušenosti, protože schopní lidé se zaměřují na jednu oblast, že jejich převedení někam jinam by způsobilo závažné škody na jejich pracovní morálce a také by to mohlo snížit efektivnost nové organizace. Když už je plán organizace zpracován, je nutné zvážit, jak by měla být nová organizace uskutečněna.¹⁸

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 274

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 275

5 Hlavní činnosti personálního oddělení

5.1 Získávání a výběr nových pracovníků

Získávání pracovníků je důležitou personální činností, jelikož řeší to, kolik a jaké pracovníky bude mít firma k dispozici. Zásadním úkolem získávání pracovníků je, aby volné pracovní místo nalákalo dostatečné množství vhodných uchazečů. Neobejde se bez předvídání potřeby pracovníků ve firmě. Proces získávání pracovníků má zajistit takové množství informací mezi podnikem a uchazeči o práci, aby zájemci reagovali na nabídku zaměstnání v podniku.¹⁹

5.1.1 Analýza pracovního místa

Analýza pracovních míst je zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací. Jejím cílem je zpracovat veškeré informace v podobě tzv. popisu pracovního místa. Ten je poté určen pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, neboli provedení specifikace pracovního místa.

Analýza pracovních míst by měla práci znázorňovat tak, jak doopravdy vypadala v okamžiku zjišťování, rozhodně ne tak, jak vypadala nebo jak by vypadat měla. Aby analýza byla úspěšná, záleží především na kvalitě informací o pracovních místech. Důležitý je výběr zdroje či zdrojů informací o pracovním místě. Držitel pracovního místa bývá nejvěrohodnějším zdrojem informací, jelikož jeho znalosti o vykonávané práci jsou nejpřesnější. Také můžeme získat informace od spolupracovníků či podřízených, ale jedná se spíše o zdroj doplňkový a může se použít pouze s dalšími zdroji. Dalším zdrojem mohou být i existující písemné materiály, jako jsou plány pracovišť a jejich vybavení, pracovní deníky či specifikace pracovních míst.²⁰

5.1.2 Metody zjišťování o pracovních místech

Metod ohledně zjišťování informací o pracovních místech existuje spousta a někdy se využívají i různá označení pro stejnou metodu.

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8. s. 100-101

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8. s. 72-80

Jednou z metod je pozorování, které může být použito jak samostatně, tak i s jinými metodami. Člověk, který pracovní místo analyzuje, zároveň pozoruje pracovníka či pracovníky vykonávající práci a zapisuje si informace popisující práci. Zaznamenává si: co se dělá, jak se to dělá, jaký čas to vyžaduje, jaké jsou pracovní podmínky apod. Pozorovatel musí být řádně proškolený, aby věděl, co hledat, na co se dívat a co zaznamenávat. Může jim být i pracovník, který je zařazený na daném pracovním místě.²¹

Další metodou je pohovor osoby, která analyzuje pracovní místo s pracovníkem na daném pracovním místě. Nejčastějším místem bývá pracoviště a pohovor může být strukturovaný nebo nestrukturovaný. Strukturovaný je pohovor, který je předem připravený a probíhá podle určitých bodů, které musí být dodrženy. Výhodou je, že informace získané od různých lidí vykonávající stejnou práci lépe porovná. Zatímco nevýhodou je, že může být časově náročný, ale pokud se provádí hromadný pohovor, tak lze čas uspořít.

A poslední metodou je metoda dotazníková. Má velké množství variant, podle toho na jakou konkrétní práci se analýza zaměřuje nebo podle toho, kdo je zdrojem informací. Dotazník by měl vyplňovat pracovník zařazený na pracovním místě. Velkou výhodou dotazníkové metody je, že díky ní získáme od pracovníků informace během krátké doby. Pro ty, kteří dotazník sestavují, je to velice náročné na čas a schopnosti. Dotazníky bývají rozsáhlé a mívají mnoho variant.²²

5.1.3 Metody analýzy pracovního místa

Veškeré informace zjištěné o jednotlivých pracovních místech se za účelem zhotovení popisu a specifikace konkrétního typu pracovních míst následně analyzují. Některé z metod analýzy informací o pracovních místech jsou použitelné pro každé pracovní místo, zatímco jiné se hodí jen pro pracovní místo určité kategorie.

Funkční analýza pracovních míst používá normované popisy činností, odpovědností a požadavků pracovního místa, na základě kterých se vytváří obraz obsahu práce na pracovním místě. Tato analýza rozděluje každou práci podle tzv. oblastí práce, které jsou přesně určené klíčovými slovy nebo základním

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 77

²² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 77-78

nástrojovým a strojovým vybavením. Výhodou této metody je mnohostranné využití, nevýhodou je náročnost na přípravu.²³

Metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire) je jednou z univerzálních metod, založená na konkrétní kategorizaci činností pracovníka. Metoda používá standardní dotazník ke každé analýze, který je celkem dlouhý. Metoda umožňuje porovnávání obsahu práce i požadavky jednotlivých pracovních míst.

Metoda MPDQ (Management Position Description Questionnaire) je metoda, kde jde o strukturovaný dotazník, který je navržený speciálně pro analýzu manažerských pracovních míst. Existuje řada dalších metod jako např.: metoda AET, Hay, metoda kritických případů atd.²⁴

5.1.4 Metody výběru pracovníků

Mezi hlavní metody výběru pracovníků patří pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Individuální pohovory, pohovorové panely a výběrová komise jsou typy pohovorů.

Nejčastější metodou výběru pracovníků je individuální pohovor. Je to rozhovor mezi čtyřma očima, která dává nejlepší příležitost k navázání blízkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem, který vede pohovor a uchazečem. Pohovorový panel je skupina dvou či více lidí, kteří se sešli, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Panel většinou tvoří personalista a linioví manažeři. Tazatelé mohou volně diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru. Pokud je nutné udělat větší pohovorový panel, tak ho nazýváme výběrová komise, která je svolána orgány podniku, jelikož existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Nevýhodou je, že členové komise mohou pokládat neplánované a náhodné otázky.²⁵

Assessment centre neboli „diagnosticko-výcvikový program“, jak byl tento název přeložen do češtiny je centrum, které poskytuje dobrou příležitost

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 82-83

²⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 83-85

²⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 360-361

pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Uchazečům je poskytována možnost vcítit se do organizace, takže se mohou lépe rozhodnout, jestli jim bude práce v organizaci vyhovovat.²⁶

Nejspíše žádný test nedokáže předpovědět úspěšnost posuzovaného uchazeče v novém zaměstnání. Testy inteligence umožňují posoudit duševní schopnosti uchazeče. Zatímco testy osobnosti zkoumají charakteristiky osobnosti uchazeče nezbytné pro výkon požadované práce. Při testech osobnosti se využívá forma dotazníku. Testy schopností posuzují specifické znalosti a dovednosti uchazeče, které jsou důležité pro výkon požadované práce. Při těchto testech jsou k dispozici pouze doplňkové údaje, které se porovnávají s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a ostatních metod výběru zaměstnanců.²⁷

5.1.5 Přijímání zaměstnanců

Při vzniku pracovního poměru či uzavření dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr vzniká pracovně právní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Nejčastěji vzniká pracovní poměr pracovní smlouvou nebo volbou či jmenováním.²⁸

Pracovní smlouva je dvoustranný právní úkon, který musí splňovat určité formální a obsahové náležitosti. Povinností zaměstnavatele je uzavřít pracovní smlouvu písemně. Aby byla pracovní smlouva uzavřena písemně, musí být vyhotovena a podepsána nejpozději v den, který je sjednán jako den nástupu do práce.

Pracovní smlouva musí obsahovat:

- Druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- místo nebo místa výkonu práce,
- den nástupu do práce.²⁹

Tyto náležitosti jsou podstatou vzniku pracovní smlouvy. Pokud se mezi sebou zaměstnavatel a zaměstnanec nedohodnou, pracovní smlouva

²⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 361-362

²⁷ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. s. 55

²⁸ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2. s. 72

²⁹ Ustanovení § 34 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

nevznikne. Místo výkonu práce je pracoviště, kde má zaměstnanec sjednanou práci vykonávat. Ode dne nástupu do práce zaměstnavatel a zaměstnanec uplatňují práva a plní povinnosti, které vyplývají z pracovního poměru.³⁰

Součástí pracovní smlouvy nemusí být zkušební doba, doba trvání pracovního poměru, nárok na délku dovolené na zotavenou, rozsah pracovní pohotovosti, údaje o mzdě, údaje o výpovědních dobách, konkurenční doložka či poskytování pracovních úlev a hmotného zabezpečení.

Zkušební doba je doba, při které zaměstnavatel lépe poznává své zaměstnance a zaměstnanec se seznamuje s prací a se svými kolegy. Pokud není uvedena doba trvání pracovního poměru, platí, že pracovní poměr je sjednán na dobu neurčitou. Ale pokud je ve smlouvě uvedeno ukončení pracovní smlouvy konkrétním dnem, tak se jedná o pracovní smlouvu na dobu určitou. Konkurenční doložka je písemná dohoda, která zaručuje mlčenlivost zaměstnance o skutečnostech, které se dozví v průběhu pracovního poměru. Když tyto záležitosti nejsou sjednány v pracovní smlouvě, tak musí být sjednány v jiném materiálu, např.: v kolektivní smlouvě nebo musí být zaměstnanec informován písemně do 1 měsíce.³¹

Jak dohoda o provedení práce, tak i dohoda o pracovní činnosti musí být uzavřena písemně. Zaměstnavatel není povinen rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu v dohodách o pracích, které jsou konané mimo pracovní poměr.³²

5.2 Adaptace zaměstnanců

Adaptační proces je období, během kterého se zaměstnanec zařazuje do kolektivu, přijímá novou roli. Měl by být završen osamostatněním zaměstnance v pracovní činnosti. Cílem adaptace je zařazení zaměstnance do pracovního procesu.

Adaptace zaměstnanců je poslední etapou modelového postupu obsazování volných pracovních funkcí. Formální adaptace probíhá formou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance. Neformální

³⁰ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. s. 56-57

³¹ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2. s. 73-74

³² NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. s. 58

adaptace se uskutečňuje samovolně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků.³³

Adaptační program začíná dnem nástupu nového zaměstnance do práce. Probíhá s využitím pestrých metod vzdělávání přijatého zaměstnance na pracovišti nebo mimo pracoviště a končí rozhodnutím manažera. Součástí uskutečnění adaptačního programu je neformální a formální hodnocení přijatého zaměstnance. Pokud adaptace probíhá v pořádku, tak si manažer vytváří předpoklady pro následující úspěšné řízení a vedení svého podřízeného zaměstnance k výkonu sjednané práce.³⁴

5.3 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání představuje proces získávání a rozvíjení nových znalostí, dovedností, schopností a postoje. Aby zaměstnanci mohli fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti stále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání se v této moderní době stává celoživotním procesem. Nejdůležitějším zákonem podnikání a úspěšnosti organizace je její flexibilita a připravenost na změny. Je důležité zajistit, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byly pořád s určitým předstihem v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky využívané v organizaci.³⁵

Jelikož se stále objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, tak znalosti a dovednosti lidí rychleji zastarávají. Technika a technologie v organizacích se také často mění. Změnami prochází i organizace práce, povaha práce i způsoby řízení. Tím, že se pečuje o vzdělávání a rozvoj pracovníků, vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a snáze získává a stabilizuje pracovníky.³⁶

Lidé by měli být motivováni ke vzdělání. Měli by si být vědomi toho, že jejich znalosti, dovednosti nebo schopnosti je potřeba rozvinout či zlepšit, aby byli schopni svou práci vykonávat, tak, že se budou cítit spokojení.

³³ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. s. 60

³⁴ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. s. 60

³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 252

³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 252-253

Uspokojení je klíčem k motivaci se vzdělávat. Když bude pracovník nějak cíleně zaměřen, tak bude vzdělávání efektivnější. Ideální by bylo, kdyby si lidé své cíle stanovovali sami. Vzdělávající se lidé musí mít jasný směr a zpětnou vazbu, jak si vedou.³⁷

Základní příprava na povolání bývá často uskutečňována mimo organizaci. Prohlubování kvalifikace neboli doškolování je pokračováním odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jde o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa. Doškolování zvyšuje pracovní výkon a prosperitu organizace, šance pracovníků na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni. Přeshkolování člověka směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, ať už jsou odlišné od stávajících či ne. Rekvalifikace může být plná či částečná. Profesní rehabilitace je zvláštním případem rekvalifikace, která směřuje k opětovnému zařazení osob, jimž jejich zdravotní stav brání vykonávat dosavadní zaměstnání.³⁸

Rozšiřováním kvalifikace se orientujeme především na kariéru pracovníka než na jeho vykonávanou práci. Na jeho pracovní potenciál než odbornou způsobilost, formuje jeho osobnost tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a k vylepšování mezilidských vztahů v organizaci. V konečné fázi i rozvoj vede ke zvýšení pracovního výkonu a flexibility pracovní síly, ale hlavně k podstatnému zvýšení šancí jedince na jeho pracovní uplatnění v organizaci i na vnějším trhu práce. Rozvoj lidských zdrojů tvoří zcela nový pohled a nové pojetí vzdělávání a rozvoje v organizaci. Tento rozvoj je orientovaný na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovní schopnosti týmu. Zatímco rozvoj pracovníků je orientován na jednotlivce a formování jejich pracovních schopností a jejich osobnosti tak, aby svoji práci vykonávali efektivně a přizpůsobovali se novým pracovním úkolům.³⁹

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 462-463

³⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 256

³⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 257

5.3.1 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání bychom mohli zařadit do dvou velkých skupin:

- 1) Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce
- 2) Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

První skupina se považuje za metody žádoucí pro vzdělávání dělníků, druhá skupina je spíše pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.⁴⁰

Instruktaž při výkonu práce je jednou z metod používané ke vzdělávání na pracovišti. Je to nejlehčí způsob zaškolení nového pracovníka, při kterém zkušenější pracovník předvede pracovní postup a pracovník si pozorováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých pracovních úkolů. Další metodou je **koučování**, kde je vhodná delší doba vysvětlování a sdělování připomínek zaměstnanci ze strany nadřízeného. Nadřízený směřuje podřízeného k žádoucímu výkonu práce. Pracovník je informován o hodnocení své práce. Často používanou metodou je tzv. **asistování**, kdy pracovník, který má být přiučen něčemu novému je přidělen jako pomocník ke zkušenějšímu pracovníkovi, pomáhá mu plnit jeho úkoly a učí se od něj pracovním postupům. Čím více se bude pracovník podílet na práci svého zkušenějšího kolegy, tím dřív získá znalosti a dovednosti, které bude schopen využít při individuální práci. Závěrem této metody je metoda další a tou je **pověření úkolem**. Pracovník je pověřen svým školitelem splnit určitý úkol. Při vykonávání práce je sledován, usměrňován a hodnocen. Řídící pracovníci jsou vzděláváni pomocí metody **rotace práce**. Pracovník je postupně vždy na konkrétní období pověřován pracovními úkoly v různých částech firmy a poznává celkově firmu, zvládá více dovedností. Vhodnou metodou jsou také **pracovní porady**. Během těchto porad se pracovníci seznamují s problémy a fakty týkající se problémů pracoviště i vlastní práce jednotlivce. Tím, že si vymění zkušenosti nebo prezentují své názory, zvyšují informovanost pracovníků i jejich vztahy s pracovním kolektivem nebo firmou.⁴¹

Mezi metody používané ke vzdělání mimo pracoviště patří **přednášky**, které jsou cíleně zaměřené na zprostředkování informací nebo teoretických znalostí.

⁴⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 265-266

⁴¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. s. 150-151

Nevýhodou přednášky je, že jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky. Zatímco **semináře** účastníky zapojují do diskuse. Tato metoda opatrovává spíše znalosti. Účastníci by měli být při seminářích aktivní a diskutovat spolu a řešit problémy. Více oblíbený je tzv. **e-learning** neboli vzdělávání pomocí počítačů. Jde např.: o vkládání různých informačních a vzdělávacích materiálů do firemní počítačové sítě, díky čemuž se nahrazují přednášky. Tato metoda patří mezi levnější, zábavnější a umožňuje individuální tempo vzdělávání. Nevýhodou je, že využívání této metody závisí na přístupu jednotlivce.⁴²

Mezi vzdělávání mimo pracoviště můžeme zahrnout i samostatné vzdělávání na základě doporučené literatury nebo samostudium doporučované literatury. Tato metoda bývá používána i během některých vyjmenovaných metod vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště. Pracovník se může vzdělávat individuálně, vlastním tempem a organizace tím šetří pracovní dobu. I když nevýhodou ze strany organizace je, že pracovníky nemá pod kontrolou.⁴³

5.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování nemusí být vždy pouze mzda či plat, které poskytuje organizace zaměstnanci za vykonanou práci. Může to být povýšení, pochvala nebo také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, ale pouze z titulu pracovního poměru, na jehož základě zaměstnanec pro organizaci pracuje. Odměnou může být i přidělení vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště nebo přidělení konkrétního stroje či zařízení.⁴⁴

Lidé by měli být odměňováni podle toho, jak si jich organizace váží a jak je na základě toho chce platit. Cílem odměňování je motivovat lidi a získávat jejich oddanost a zainteresovanost. Udržovat si kvalitní zaměstnance a vytvářet kladné zaměstnanecké vztahy. Lidé musí být správně odměňováni v porovnání

⁴² KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. s. 152-153

⁴³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 273

⁴⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 283

s jinými lidmi v organizaci, za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná mzda či plat.⁴⁵

5.4.1 Odměna a pracovní výkon

Odměna by měla být podřízena pracovnímu výkonu. Pokud zaměstnanci věřit, že jejich úsilí povede k odměně, tak budou více motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu. Největší roli v odměňování hrají schopnosti a jejich existence na trhu práce. Pracovní výkon je obtížně měřitelný a s rozvojem ekonomiky stoupá počet a podíl pracovních úkolů s těžko měřitelným pracovním výkonem. Když má být pracovník odměněn, tak se přihlíží i k jeho vzdělání, délce praxe a době zaměstnání v organizaci.⁴⁶

5.4.2 Mzda a mzdový systém zaměstnavatele

Mzdový systém je tvořen zásadami, postupy a formami odměňování mzdou. Je na zaměstnavateli, zda bude aplikovat mzdový systém, není to upraveno žádným právním předpisem. Jednoduchý mzdový systém používá srozumitelné zásady, postupy a formy odměňování mzdou. Zaměstnanci ví, za co a jakým způsobem jsou odměňováni. Pokud má zaměstnanec obtížné pracovní podmínky, tak je odměňován podle spravedlivého mzdového systému. V případě, že je zaměstnanec podněcován k vykonávání sjednané práce, tak se jedná o motivující mzdový systém. Efektivní řízení nákladů práce a financování mzdového systému obstarává efektivní mzdový systém.⁴⁷

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených zákoníkem práce. Existují tzv. mzdové formy, které představují odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. Mezi takové formy patří časová mzda, úkolová mzda, provize, prémie, osobní hodnocení či podíl na výsledcích hospodaření. **Časová mzda** je základní mzdovou formou, která je používána při odměňování zaměstnanců v hlavních, pomocných

⁴⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 515

⁴⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 288

⁴⁷ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. s. 75

i řídicích procesech. Je to jednoduchá mzdová forma, která se používá v případech, kdy pracovník nemůže ovlivnit množství odvedené práce.⁴⁸

Při odměňování zaměstnanců v obchodě či ve službách se využívá **provize** neboli doplňkové mzdové formy. Mzda je zde závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Spokojenost zaměstnanců se snižuje, když jsou vystaveni pracovnímu stresu, jelikož jejich mzda závisí na provizi za prodané množství. **Prémie** se vyplácí buď jednorázově, nebo pravidelně za plnění povinností a nadstandardní výkon. **Osobní ohodnocení** dává manažer na základě systematického hodnocení zaměstnance. Smyslem osobního ohodnocení je povzbuzovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce dosahování požadovaného výkonu.⁴⁹

5.5 Hodnocení práce

Hodnocení zaměstnanců představuje jeden ze základních systémových nástrojů personálního řízení. Je to systematické určování hodnoty a rozměru každé práce nebo pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním místům v organizaci. Hodnocení práce se využívá při vytváření mzdových struktur, v žádném případě pro hodnocení výkonu jedinců vykonávajících svoji práci. To je úkol mzdových forem. Hodnocení se používá k poskytování jednotného nástroje pro stanovování mzdových tarifů pro nové nebo měnící se práce. Podněcování pracovníků k usilování o práci vyšší úrovně. Poskytování informací o práci pro potřeby výběru, vzdělávání a rozmístování pracovníků.⁵⁰

Výsledkem každého hodnocení je stanovení základních mzdových poměrů v organizaci. Hodnocení práce probíhá tak, že se shromáždí informace o práci, které získáme z aktuálních popisů pracovních míst. Vyberou se faktory, které se použijí k určení hodnoty různých prací v organizaci. Připraví se a zrealizuje plán používající vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty.⁵¹

⁴⁸ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. s. 76

⁴⁹ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. s. 77

⁵⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 293

⁵¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 293

5.5.1 Metody hodnocení práce

Nejjednodušší a zároveň nejméně používanou metodou je **metoda pořadí**. Člověk, který hodnotí, si seřadí práce jako celky od nejlehčí k nejobtížnější. Tato metoda je časově nenáročná, ale její nevýhodou je, že je účelně použitelná jen při hodnocení malého souboru prací, je snadno zpochybnitelná, udává pouze pořadí prací, ale vzájemnou relaci neukazuje. **Katalogová metoda** spočívá v tom, že se vytvoří tzv. katalog, kde jsou definovány určité modelové třídy nebo stupně prací. Hodnota určité práce na pracovním místě se stanovuje pozorováním popisu pracovního místa. Její výhodou je snadná realizace a srozumitelnost. Bohužel metoda není tak přesná, jelikož hodnotí práci jako celek, je citlivá na přesnost a pečlivost.⁵²

Hodně používanou metodou hodnocení práce je bodovací metoda. Pro hodnocení práce se vytváří kvantitativní bodové stupnice. Je několik stupnic hodnocení práce, jelikož existuje více typů prací např.: výrobní, administrativní či manažerské. O tom, které práce budou zařazeny do těchto stupnic, rozhoduje personální útvar. Pak je vybrána klíčová práce z každého typu prací v organizaci. Poté je na řadě výběr tzv. placených faktorů, které jsou organizací považovány za významné do takové míry, že svolná za ně platit. Původně se věřilo, že danou řadu faktorů by šlo použít pro jakoukoliv práci, ale časem tato teorie byla nahrazena jinou, která tvrdí, že každá organizace musí své placené faktory „ušít na míru“ svým vlastním požadavkům. Pokud chceme detailnější popis placených faktorů, tak se používají subfaktory. Práce je potom přesnější a proces hodnocení snadnější.⁵³

Bodovací metodě je podobná **metoda faktorového porovnání**. Rozdílem je, že nedělí placené faktory na subfaktory a stupně. Na rozdíl od bodovací metody zavádí vytváření pořadí hodnocených prací u každého z placených faktorů.⁵⁴

Hodnocení srovnávání s jinými zaměstnanci je využitelné pro účely vytváření soutěživého prostředí, motivování pracovníků a zlepšování výkonu

⁵² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 294

⁵³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 294-295

⁵⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 297

uvnitř pracovní skupiny. Tato metoda se liší tím, že hodnocení pracovního výkonu jedince je funkcí výkonu ostatních pracovníků, tím pádem výkon různých skupin nejde porovnávat. Existují i metody, které se zabývají budoucností, a zaměřují se na výkon a hodnocení možností zaměstnance či stanovení jeho budoucích úkolů. Jednou z takovýchto metod je **sebehodnocení**. Pracovník by se měl sám vyjádřit, jak vidí svůj pracovní výkon, v čem se považuje za dobrého, kde vidí nějaké problémy a co je jejich příčinou. Může být zaměstnanci pomoci s vytvářením vlastních cílů prostřednictvím zlepšení oblastí, které nejsou úplně dokonalé. Důležitým zřetelem je zapojení pracovníka do procesu hodnocení.⁵⁵

Některé z firem používají **hodnocení psychologická** a zaměstnávají vlastní psychology. Psychologové se zaměřují na možnosti každého pracovníka, nikoli na práci, kterou vykonají. Hodnocení probíhá formou pohovorů, psychologických testů, diskusí s nadřízeným a také studiem ostatních hodnocení. Psychologové musejí vypracovat písemný posudek o zaměstnanci. Používá se jak u nově přijatých pracovníků, tak i u stále zaměstnaných, aby byly zjištěny jejich schopnosti.⁵⁶

5.5.2 Chyby v procesu hodnocení

Jelikož hodnocení pracovníků je výkonem práce člověka, může dojít k některým chybám při posuzování. Pokud pracovníka hodnotíme na základě toho, jak vypadá či jak se projevuje, jedná se o **zaujatost hodnotitele**. Hodnotitel by si měl správně zvolit **měřítka stupnice hodnocení**, jelikož pak dochází ke snížení motivačního účinku hodnocení na výkon pracovníka. **Zneužívání hodnocení** k likvidaci konkurence, kterou hodnocený představuje pro hodnotitele. Hodnotitel také bývá někdy **příliš přísný**. Už vůbec by neměl přihlížet k sociálnímu postavení, příslušnosti, etnickým či rasovým znakům nebo pohlaví.⁵⁷

⁵⁵ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2. s. 85-86

⁵⁶ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2. s. 86

⁵⁷ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2. s. 89-90

5.6 Zaměstnanecké výhody

Jsou to složky odměny poskytované jako bonus k různým formám peněžní odměny. Cílem je poskytnout některým pracovníkům daňově zvýhodněný způsob odměny či uspokojovat jejich osobní potřeby. Tyto výhody mohou vytvářet příznivější postoje pracovníků k podniku, které zlepší jejich oddanost a výkon organizace. Jednou z nejdůležitějších zaměstnaneckých výhod jsou **penzijní systémy**. Dovolená na zotavenou či jiné formy dovolené nebo péče o děti se řadí mezi **osobní potřeby**.⁵⁸

Zaměstnavatelé poskytují pracovníkům penze, pokud jsou v důchodu nebo příjmy pro rodiny pracovníků, kteří už nejsou naživu. Penzijní systémy mají na starost svěřenecké fondy, které jsou zpravidla mimo kontrolu zaměstnavatele. Penzijní fond tvoří příspěvky zaměstnavatelů i pracovníků. Mezi zvláštní příplatky pracovníkům patří lokální příplatky, které se vyplácí pracovníkům, kteří bydlí v hlavním městě či jiných velkých městech. Příplatky za práci přesčas, za směnovou práci nebo příplatky za pohotovost. Ty jsou poskytovány pracovníkům, kteří jsou k dispozici, když se na požádání mají dostavit do práce.⁵⁹

5.7 Rozvoj a motivace zaměstnanců

Personální rozvoj můžeme chápat jako formování pracovních schopností zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahu požadovaného výkonu prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců v organizaci, zaručení odborného rozvoje a funkčního postupu zaměstnanců díky plánování a řízení kariéry v organizaci.⁶⁰

5.7.1 Motivace

Cílem organizací je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které budou pomáhat tomu, aby zaměstnanci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.⁶¹

⁵⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 595

⁵⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 597,599

⁶⁰ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.

⁶¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 219

V této době je na manažery kladen větší požadavek ohledně motivace pracovníků. Je to zapříčiněno především větší vzdělaností zaměstnanců, nástupem mladé generace, vlivem médií či možností lidí se nechávat vyrušovat zábavou.⁶²

5.7.2 Motivace a peníze

Za obvyklou vnější odměnu se považují peníze ve formě mzdy či platu nebo nějakého jiného druhu odměny. Ovšem nelze předpokládat, že peníze motivují každého člověka stejně. Peníze poskytují prostředky k dosažení různých cílů. Peníze jako takové, nemusí mít ve své podstatě žádný význam, ale jelikož symbolizují mnoho nedefinovaných cílů, tak nabývají určité motivační síly. Za správných okolností mohou peníze přinést kladnou motivaci, ale nejen proto, že by je lidé chtěli, ale také proto, že peníze fungují jako vysoce hmatatelný nástroj uznání.⁶³

5.7.3 Motivační a hodnotící systém

Mezi hlavní úkoly motivačního systému patří nalezení rovnováhy mezi tím, co zaměstnanec chápe jako svoji zaslouženou odměnu a tím, co potřebuje organizace. Požadovaný výsledek, schválené motivátory a spokojenost pracovníka, to jsou tři základní zdroje, které manažer využívá k motivaci zaměstnanců. Schválené motivátory jsou to, co firma dá k dispozici za skvělý výkon pro všechny zaměstnance stejně. Motivační systém musí být dopředu připravený, ověřitelný a s požadavky, aby mohl plnit svůj záměr. Každý zaměstnanec by měl vědět, za co bude hodnocen. Manažer v průběhu motivace vysvětluje potřeby firmy, snaží se vzbudit zájem, poukazuje na hodnoty, které je potřeba dodržet a využívá vzoru jako měřítko správného výkonu.⁶⁴

Manažeři se také v průběhu motivace dopouštějí mnoha chyb. Zaměstnance nechávají v domnění, že dobrá práce je samozřejmostí. Přehlíží se nedodržování nepsaných smluv. Manažer často mění motivační styly a stává se

⁶² EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

⁶³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 231

⁶⁴ EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6. s. 106-108

náladovým. S motivačním systémem souvisí i hodnotící systém. Závěrečné hodnocení se dělí na tři varianty:

- Hodnocení kompetencí
- Hodnocení výkonů
- Hodnocení řešení zátěžových situací⁶⁵

5.7.4 Metody vedení a motivace zaměstnanců

Koncept **učící se organizace** znamená, že hlavní není, kolik lidí se v organizaci učí, ale skutečnost, kolik lidí je podporováno ve firmě k vývoji schopnosti se učit. Pro manažera firmy to znamená, že vzdělávání pracovníků v tradiční podobě, má význam, ale jen pro normální fungování firmy. Takovýto způsob rozvoje je náročný na manažerskou práci, na schopnost důvěřovat, méně kontrolovat nebo poskytovat zaměstnancům větší volnost a zodpovědnost. Důležité je řešit problémy, schopnost vytvářet vizi do budoucna či jednání jednotlivců i týmů v zájmu celku. Manažeři jsou v tomto prostředí pod velkým tlakem. Podřízení zaměstnanci se musí naučit spolupodílet a nebýt sobečtí ve prospěch celku.⁶⁶

Otevřená organizace je firma, která si jako své hodnoty volí kreativitu zaměstnanců, jejich spokojenost, schopnost alternativně řešit problémy, osobní zodpovědnost či být otevření podnětům i veškeré kritice. Manažeři svým podřízeným věří a nekontrolují je. Mezi jejich předpoklady patří, aby jejich zaměstnanci byli spokojení, protože jsou více loajální a motivovaní. Je nutností, aby bylo zaměstnanci nabídnuto prostředí, které ho podněcuje k rozvoji. Zaměstnanec, který dostává uznání, je motivován se neustále do podobné situace dostávat. Jestliže je zaměstnanec nový, měl by si projít tzv. motivačním kolečkem, aby si uměl odpovědět na otázky ohledně svých cílů, osobní zodpovědnosti apod.⁶⁷

Empowerment je manažerský přístup, který usiluje o zapojení postižených osob do jejich pracovního i osobního rozvoje. Hlavním úmyslem je

⁶⁵ EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6. s. 109

⁶⁶ EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6. s.112-114

⁶⁷ EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6. s. 114-115

podpora samostatnosti a individuality člověka. Manažeri jsou vedeni k tomu, aby volili odlišný přístup. Snaží se, aby člověk, který je postižený, byl zapojován do procesu rozhodování o jeho osobě, možnostech a cílech.⁶⁸

5.7.5 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj je formování pracovních schopností zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu odborným vzděláním zaměstnanců v organizaci. Vývoj kariéry zahrnuje plánování a řízení kariéry. Plánování kariéry je proces, ve kterém zaměstnanci prochází různými kroky k realizaci cílů kariéry. Využívá všech informací, které organizace požaduje, hodnocení pracovního výkonu a plány budoucího nástupnictví v manažerských pozicích.⁶⁹

5.7.6 Plánování osobního rozvoje

Plánování je prováděno jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán je zaměřován na kroky, které zaměstnanci navrhují ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Sice zaměstnanci na sebe berou veškerou zodpovědnost, ale musí jim být poskytnuta podpora i ze strany organizace a jejich manažerů. Takovéto plánování se skládá ze čtyř fází:

- 1) Analyzování současného stavu a potřeby rozvoje
- 2) Stanovení cíle
- 3) Přípravu plánu činností
- 4) Realizování⁷⁰

5.7.7 Rozvoj manažerů

Každý manažer by se měl ve svém výkonu zlepšovat a tím pádem se připravovat na vyšší funkce a větší míru zodpovědnosti v budoucnosti. Cílem rozvoje manažera je zabezpečit, aby chápal to, co se od něj očekává. Je nutné dohodnout si cíle, podle kterých bude souzen jejich výkon a úroveň schopností.

⁶⁸ EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6. s.115-116

⁶⁹ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. s. 87

⁷⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 471

Výkon manažerů by se měl zlepšit v jejich současných rolích jako prostředek jejich přípravy na větší odpovědnost. Nástupnictví v jednotlivých funkcích by také mělo být zabezpečeno.⁷¹

Jednou z důležitých věcí rozvoje manažera, je to, že musí být orientován na úkoly podniku, i v případě, když bude zaměřen na rozvoj individuálního výkonu a potenciálu. K účelnému rozvoji manažerů, je nutné propojit tři prvky:

- 1) Rozvíjení sama sebe
- 2) Rozvíjení pocházející od organizace
- 3) Rozvíjení pocházející od šéfa

Rozvíjení, které pochází od šéfa, jsou různé akce, které se podnikají některým z vyšších vedoucích zaměstnanců, nejvíce v souvislosti s nějakým opravdovým pracovním problémem.⁷²

Rozvoj manažerů není samostatná činnost, která může být předána do rukou specialistů a pak by se na ni zapomnělo. Podstatou práce každého manažera je rozvoj podřízených zaměstnanců. Každý jedinec musí rozvíjet schopnosti řídicího pracovníka.⁷³

5.8 Ochrana zdraví a bezpečnost při práci

Programy bezpečnosti při práci se věnují prevenci nehod a také se snaží minimalizovat ztráty a škody, které z nehod plynou. Jsou zaměřeny především na ochranu zaměstnanců a lidí, na které má vliv to, co podnik vyrábí a dělá. Pracovní lékařství je obor, který se zabývá diagnózou a prevencí zdravotních rizik při práci a také poškozením zdraví či stresem, ke kterým došlo i přes preventivní kroky. Pracovní hygiena je polem působnosti chemiků, inženýrů či ergonomů, kteří se zabývají měřením a kontrolou rizik prostředí.⁷⁴

Povinností každého pracovníka organizace je zabezpečit bezpečné pracoviště a vyloučení každého zdravotního a bezpečnostního rizika. Zákonnou povinností každého zaměstnavatele je dosáhnout nejvyšší úrovně ochrany zdraví

⁷¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 489

⁷² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 490-491

⁷³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 498

⁷⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 671

a bezpečnosti při práci na pracovišti. Výhodami ochrany zdraví a bezpečnosti při práci jsou vyšší produktivita, nižší absence, nižší náklady, které souvisí s úrazy a soudními spory či lepší morálka zaměstnanců a vztahy mezi nimi.⁷⁵

5.8.1 Inspekce bezpečnosti práce

Jejím záměrem je zkoumat konkrétní oblast organizace, za účelem lokalizace a definování jakýchkoliv chyb v systému, zařízení nebo ve strojích, které mohou být zdrojem nehod. Měla by být prováděna pravidelně manažery a mistry s radou a pomocí poradců pro otázky ochrany zdraví a bezpečnosti při práci. Když se provádí inspekce, tak by se mělo postupovat podle kroků. Jedním z důležitých bodů je, stanovit odpovědnost za provádění inspekce.⁷⁶

5.8.2 Péče o pracovníky

Péče o zaměstnance je starostí zaměstnavatele o pracovní podmínky a pracovní vztahy zaměstnanců k vykonávání práce, kterou sjednali a dosažení požadovaného výkonu. Je zákonnou povinností a ekonomickou nutností, aby o zaměstnance bylo postaráno. Pokud panuje mezi zaměstnanci pozitivní nálada a jejich pracovní podmínky jsou příznivé, tak to ovlivňuje jejich motivaci, schopnosti i výsledky. Zvyšuje se atraktivnost práce a pověst zaměstnavatele. Zaměstnavatel je povinen zaměstnancům vytvářet pracovní podmínky, které budou bezpečné pro výkon práce, zajistit zaměstnancům preventivní péči. Zabezpečuje zaškolení a zaučení pracovníků, odbornou praxi pro absolventy škol, prohlubovat kvalifikace zaměstnanců stejně tak jako její zvyšování. Je povinností zaměstnavatele, aby umožnil zaměstnancům se stravovat. Také by měl zabezpečit zvýšenou ochranu pracovníků, kteří jsou zdravotně postižení.⁷⁷

Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je, abychom předcházeli ohrožení života a zdraví při práci. Pracovní úraz nebo nemoc z povolání je nazývána škodou na životě a zdraví zaměstnanců při práci. Zákoník práce

⁷⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 672

⁷⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 677

⁷⁷ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. s. 98

obsahuje základní právní úpravu tohoto konceptu. Zaměstnavatel by měl zajistit nebezpečné činitele a procesy pracovního prostředí a pracovních podmínek a zjišťovat, jaké jsou jejich příčiny a zdroje. Na základě těchto zjištění je povinen vyhledat, zhodnotit rizika a přijmout opatření k jejich odstranění.⁷⁸

5.8.2.1 Individuální služby pracovníkům

Tyto služby by měly poskytnout pomoc či radu pracovníkům, kteří jsou dlouhodobě nepřítomni v práci z důvodu nemoci. Služby mají urychlit návrat pracovníka do práce. Pokud se jedná o nemoc, tak potřebu této služby zjistíme tak, že budeme udržovat soustavný kontakt s nepřítomným pracovníkem. Návštěvu pracovníka může uskutečnit manažer, personalista či osoba, která je specializovaná na takovéto návštěvy nemocných. Cíl této návštěvy je ukázat pracovníkovi, že jeho kolegové mají o něj starost, pomoci mu s pocitem osamění a poskytnout mu radu či pomoc.⁷⁹

Pokud pracovníkovi zemře osoba blízká, tak potřebuje veškerou pomoc a radu, jelikož to je pro něj těžké období. A protože státní sociální péče není schopna poskytnout pomoc, tak organizace se snaží péči o pracovníky přikládat větší význam. Tato pomoc bývá spojená např.: s uspořádáním pohřbu či pomoci se záležitostmi poslední vůle a pozůstalosti. Když má zaměstnanec problémy v zaměstnání, tak by se to mělo řešit tak, že si pracovník promluví se svým nadřízeným nebo s vedoucím týmu. Nejlepší je, když se pracovníkovi poskytne konzultace, která mu umožní vyprávět se ze svých problémů a konzultantovi umožní, aby pracovníkovi dal cenné rady, kterými by pracovník dal celou záležitost do pořádku.⁸⁰

Služby poskytované pro starší či penzionované pracovníky souvisí především s odchodem do důchodu a s problémy, se kterými se pracovníci vyrovnávají. Některé z podniků mají pro starší pracovníky zvláštní opatření, které spočívá v tom, že jim jsou vyhrazeny zvláštní pracovní místa či oblasti práce. Pracovníci, kteří byli v podniku dlouho zaměstnáni, si zaslouží trvalý zájem svých

⁷⁸ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. s. 105

⁷⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 687

⁸⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 688

zaměstnavatelů. Tento zájem nemusí být nějak vtíravý, ale je vhodné navštívit důchodce během jejich nemoci nebo pro ně uspořádat nějakou společenskou akci.⁸¹

Služby skupinové péče jsou tvořeny stravovacími zařízeními, sportovními a společenskými kluby či zařízeními péče o předškolní děti. Ve větších podnicích, které sídlí ve velkém městě, je velmi těžké vytvořit pocit loajality a fandovství ke sportovním týmům podniku či přimět lidi k tomu, aby využili sportovního klubu. Tyto kluby jsou podporovány pouze malými skupinami zájemců s celkem malým vlivem na ostatní pracovníky. Pokud kluby vzniknou spontánně, tak se tam pracovníci budou sdružovat a podnik by jim měl popřát mnoho štěstí a poskytnout jim podporu. Podpory by však neměla pokrýt všechny náklady klubu. Je na klubu, jaké vlastní fondy si vytvoří. Pracovníci, kteří mají malé děti a zaměstnavatelé si je chtějí udržet, tak využívají jesle či jiná zařízení péče o děti.⁸²

⁸¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 689

⁸² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 689

6 Pracovní vztahy

Jsou to vztahy, které vznikají mezi lidmi v organizaci či mimo ní. Za formálně pracovní vztahy se označuje pracovněprávní vztah, který je spojen s výkonem závislé práce a upravené pracovněprávními předpisy. Neformální pracovní vztahy jsou mezilidské a společenské vztahy, které vzniknou mezi lidmi v organizaci a mimo organizaci.⁸³

Pracovní vztahy a jejich kvalita ovlivňují dosažení cílů organizace či pracovních nebo životních cílů konkrétních zaměstnanců. Mezilidské vztahy, které jsou přijatelné, vytvářejí produktivitu, která má vliv na výkon pracovníků. Pracovní vztahy v organizaci působí na personální činnosti a často zapříčiní jejich efektivnost.⁸⁴

6.1 Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů

Základem každé úspěšné organizace jsou zdravé pracovní vztahy. O problematiku pracovních vztahů je veliký zájem jak v praxi, tak i v teorii. Aby byly zdravé pracovní vztahy neustále udržitelné, je potřeba dodržovat určité zásady:

- Je nutné dodržovat zákony, smlouvy nebo dohody a respektovat lidská práva, jak ze strany zaměstnavatele, tak i zaměstnance,
- respektovat zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele,
- formulovat a realizovat spravedlivou politiku získávání, výběru, hodnocení, odměňování a personálního rozvoje pracovníků,
- zlepšovat styl vedení zaměstnanců,
- formovat osobnost člověka ve vzdělávání organizace,
- udržovat příznivé pracovní podmínky a orientovat se na ochranu zdraví a bezpečnost pracovníků při práci,
- pečovat o sociální rozvoj pracovníků a pomáhat jim v případě potřeby,

⁸³ NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. s. 108

⁸⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 326

- vytvářet mezilidské vztahy organizací kulturních, sociálních, sportovních či rekreačních aktivit pro pracovníky a jejich rodinu,
- postihovat projevy diskriminace či preferování pracovníka ze strany nadřízených pracovníků.⁸⁵

6.2 Zaměstnanec a zaměstnavatel

Pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem může vzniknout uzavřením pracovní smlouvy, jmenováním nebo volbou. Pokaždé, kdy dojde k nějaké změně v pracovní smlouvě, tak by se měla uzavřít nová a musí mít písemnou podobu. Ve světě probíhá mnoho pracovních sporů u soudu z důvodu příliš široké formulace pracovní funkce a pracovních povinností v pracovní smlouvě, ale vždy z toho vyjde jako ten dobrý zaměstnanec. Když je v pracovní smlouvě jasně daná odpovědnost, předchází se tak konfliktům a problémům v plnění úkolů plynoucích z nejasných pravomocí. Pracovní podmínky by měly být jednoznačně uvedeny v pracovní smlouvě, jelikož se tak vyhneme důležité prevenci nedorozumění.⁸⁶

6.2.1 Pracovní kázeň, povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů

V dnešní době je žádoucí, aby ve společnosti panovala určitá pravidla, která se musí dodržovat. Tyto pravidla jsou stanoveny zákony či platnými předpisy a úmluvami. Taková pravidla nalezneme v zákoníku práce i v dalších pracovněprávních dokumentech. Mezi základní pravidla **zaměstnanců** patří např.:

- a) Každý zaměstnanec by měl pracovat svědomitě podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny svých nadřízených, pokud jsou v souladu s právními předpisy.
- b) Dbát na zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci.
- c) Plně dodržovat pracovní dobu a pracovní prostředky k vykonávání dohodnuté práce.
- d) Řádně dodržovat právní předpisy, které se vztahují k vykonávané práci.
- e) Neustále se ve své práci vzdělávat.

⁸⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 327

⁸⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 328-329

- f) Hospodařit s prostředky, kterému zaměstnavatel svěřil a chránit zaměstnavatelův majetek před jakýmkoliv poškozením.
- g) V práci být opatrní, aby nedocházelo k poškození na zdraví vlastním i ostatních osob, dodržovat pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- h) V žádném případě nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.⁸⁷

Vedoucí pracovníci jsou povinni:

- a) Kontrolovat práci podřízených pracovníků.
- b) Hodnotit poměr svých podřízených k práci a k pracovnímu kolektivu.
- c) Organizovat práci, aby produktivita práce rostla.
- d) Vytvářet příznivé pracovní podmínky a dbát na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.
- e) Odměňovat zaměstnance podle smluv, závazných mzdových předpisů a dalších předpisů.
- f) Včas přijímat účinná opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.⁸⁸

Mezi základní povinnosti **zaměstnavatelů** patří:

- a) Dodržování zákonů, předpisů a závazků, které vyplývají z kolektivní či pracovní smlouvy.
- b) Přidělování práce zaměstnancům podle pracovní smlouvy, placení mzdy za vykonanou práci a vytváření podmínek pro úspěšné plnění úkolů.
- c) Dbát o to, aby práce přinášela zaměstnancům uspokojení a všestranný rozvoj.
- d) Pečovat o vzhled pracovišť, pracovních strojů, nástrojů a pomůcek.
- e) Poskytovat zaměstnancům možnost stravování ve všech směnách.
- f) Obstarat bezpečnou úschovu osobních předmětů.
- g) Odpovědnost za škodu, která bude zaměstnanci způsobena při plnění pracovních úkolů.⁸⁹

⁸⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 334

⁸⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 334-335

⁸⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 335

Všechny tyto pravidla by měly být součástí pracovního řádu. Když bude zaměstnanec porušovat pracovní kázeň, tak má zaměstnavatel možnost kárného opatření. Pokud přestupek není tak hrozný, tak to lze vyřešit pohovorem mezi nadřízeným a pracovníkem. U přestupků závažnějších se využívá písemné formy napomenutí. Zákoník práce umožňuje i okamžité rozvázání pracovního poměru. Zaměstnanec může podat na zaměstnavatele stížnost, pokud zaměstnavatel poruší povinnosti.⁹⁰

6.2.2 Zdroje konfliktů a jejich řešení

Konflikty mohou vznikat z nejrůznějších příčin. Zdroj konfliktu může být **v osobnosti a sociálním chování jedinců**. Jde o osoby, které vyvolávají potíže, mají sklon k násilí a nedodržování zákonů či pravidel slušnosti. Nejlepším řešením v tomto případě je vyčlenění z kolektivu. Příčinou **nedorozumění** bývá špatná komunikace, nedostačující vysvětlení pracovních úkolů, povinností a pravidel. Pracovníci by se měli vzdělávat, hlavně pracovníci ve funkci vedoucí. **Styl vedení lidí v organizaci** může být také zdrojem konfliktu. Nedostatečné respektování lidských práv pracovníků či nedostatečná pozornost jejich zájmům. Řešením by bylo zlepšení či změna stylu vedení lidí a zaměření se na vzdělávání vedoucích pracovníků. Veškeré konflikty na pracovišti může zmírnit instituce poradenské služby a poskytování pomoci pracovníkům, službami schopného psychologa nebo sociálního pracovníka. Je důležité, aby atmosféra byla důvěryhodná s možností sdělit své názory, připomínky, obavy či nespokojenost někomu, koho považujeme za spolehlivého.⁹¹

6.2.3 Vztah pracovních vztahů k personálním činnostem

V každé personální činnosti jsou přítomny pracovní vztahy. Měli by na ně brát ohled jak personální politika a personální strategie, tak hlavně personální plánování. Nejvíce ovlivňují pracovní vztahy charakter a obsah práce na pracovních místech či vytváření pracovních úkolů. I když je pracovník hodnocen, tak to má vliv na pracovní vztahy. Výsledky hodnocení pracovníků jsou někdy zdrojem stížnosti i argumentů, které slouží k odmítnutí stížnosti.

⁹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s.335

⁹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 337-338

Vzdělávání zaměstnanců je jedním z významných nástrojů vytváření zdravých pracovních vztahů a překonávání příčin konfliktů. Ke zdravým pracovním vztahům výrazně přispívá, když organizace s odbory probírá záležitosti odměňování, které nejsou předmětem kolektivního vyjednávání. Pokud jsou zaměstnanci nespokojeni, co se týče odměňování, tak to může vyústit až do stávek nebo dalších konfliktů, které mohou narušit pracovní vztahy v organizaci.⁹²

⁹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 340-341

7 Personální informační systém

Nutností každé personální práce v organizaci je existence detailních a aktuálních informací, které jsou potřebné pro rozhodování. Je tedy nezbytné vytvářet a zároveň rozvíjet personální informační systém organizace. Personální práce má strategickou povahu, tím pádem musí využívat větší okruh informací. Personální informační systém by se měl skládat ze **subsystémů**:

- Informace o pracovnících,
- informace o pracovních místech,
- informace o personálních činnostech
- a informace o vnějších podmínkách.⁹³

Důležitou součástí personálního informačního systému je soubor postupů, který se používá k získávání informací, jejich aktualizaci, zpracování či analýze. Systém by měl umožňovat poskytování individuálních i hromadných dat, hlášení nebo zprávy. Je to počítačový systém, který bývá propojený počítačovou sítí s různými pracovišti organizace, které do něj vkládají informace, anebo je z něj čerpají. Veškerá data, informace nebo dokumenty se do systému vkládají průběžně. Velkým zdrojem informací pro tento systém jsou ankety organizované mezi pracovníky organizace. Systém neobsahuje jen údaje, ale i různé dokumenty, kterými jsou např.: popisy a specifikace pracovních míst, profily rolí a jejich požadavky na schopnosti pracovníků, výsledky hodnocení nebo plány osobního rozvoje různých pracovníků. Počítačový personální systém poskytuje propojení s jinými informačními systémy.⁹⁴

Česká republika má ve světě takovou výhodu, že informační systémy dokáže propojovat rodným číslem. Hodně personálních informačních systémů omezuje přístup k některým údajům o zaměstnancích a pracovních místech. Počítačový systém má pro organizaci spoustu výhod:

- Personální práce je snazší a umožňuje podstatné zkvalitnění.

⁹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 363

⁹⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 363

- Efektivně propojuje personální útvar s ostatními vedoucími pracovníky.
- Zapojuje vedoucí pracovníky do personální práce a podporuje jejich pravomoci v personální práci.
- Náklady personální práce jsou snižovány.
- Rychlejší provádění personálních činností, hlavně administrativních prací či analýz potřebných pro provádění personální práce.
- Lepší aktualizace údajů a jejich uchování a vyhledávání pro analýzu vývojových trendů.⁹⁵

Víceméně každá organizace si může počítačový personální systém dovolit, přináší sebou řadu výhod hlavně v tom, že při rozhodování v personálních záležitostech se můžeme opřít o zaznamenaná fakta.⁹⁶

7.1 Personální informační systémy u nás

Dříve u nás byly systémy jako např.: Jednotná evidence pracujících nebo Subsystem práce, mezd a sociálních věcí v rámci Jednotné údajové základny organizací. Organizace měly za úkol zjišťovat a uchovávat údaje, které byly vyjmenované v těchto systémech. V zahraničí si personální informační systémy vytváří jednotlivé organizace nezávisle a se zřetelem na své vlastní potřeby. V poslední době se projevují snahy o zavedení určitého jednotného modelu personálního informačního systému organizací nebo aspoň zavedení nějakého podsouboru údajů, které by museli být uchovávány. Českému subsystemu práce, mezd a sociálních věcí v rámci Jednotné údajové základny organizací je v zahraničí věnována mimořádná pozornost. Současné personální informační systémy se zabývají především informacemi o pracovnících a pracovních místech a vůbec se nezaměřují na informace o vnějších podmínkách.⁹⁷

⁹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 364

⁹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 364

⁹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 366

7.2 Vnější zdroje dat vhodných pro řízení lidských zdrojů

Naše republika je jednou ze zemí, jejíž statistika je velice rozvinutá. Zejména v oblasti statistiky obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil tvoří naše republika světovou špičku, díky kvalitě a podrobnostech dat. Tato data, ale už nebývají v našich organizacích využívána a naši personalisté o nabízených možnostech ani nevědí. Každý rok se vydává *Statistická ročenka České republiky*, ve které můžeme najít základní údaje o obyvatelstvu, pracovních zdrojích a pracovních silách, trhu práce, mzdách, sociálních záležitostech a vzdělávání. Data poskytovaná statistickým dílem *Pohyb obyvatelstva v České republice v roce...* jsou užitečná organizacím, především z důvodu údajích o demografické struktuře obyvatelstva, statistika narozených, statistika zemřelých, statistika sňatků a rozvodů a také statistika stěhování.⁹⁸

Údaje o obyvatelstvu, pracovních zdrojích a pracovních silách, jejich počtech, strukturách a rozmístění nalezneme každé desetiletí ve *sčítání lidu, domů a bytů*. Tyto údaje jsou k dispozici na okresních odděleních Českého statistického úřadu. Pokud organizace potřebuje data sčítání lidu, tak je možnost nechat si je zpracovat za úhradu. Personalisté by měli veškeré zdroje dat znát, a proto by se měli ve svém vlastním zájmu nechat informovat na okresních/krajských odděleních Českého statistického úřadu či na Českém statistickém úřadu v Praze. Je možné tyto údaje nalézt i na *internetových stránkách Českého statistického úřadu*. Důležitým pramenem informací pro organizaci je také publikace *zdravotnické statistiky*, které vydává Ústav zdravotnických informací a statistiky v Praze. Všechny tyto prameny a mnoho dalších mohou pomoci ke zlepšení personální práce v organizacích. Nemělo by se na ně zapomínat. V České republice je výhodou už zde zmíněný identifikátor jedince, tj. rodné číslo. Tím pádem je zde předpoklad přímých informací mezi organizacemi a dalšími institucemi.⁹⁹

⁹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 370

⁹⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 371-372

8 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo popsat vybrané činnosti v rámci výkonu personální práce ve veřejné správě. Těmito činnostmi bylo získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, vzdělávání, rozvoj, odměňování či hodnocení pracovníků. Jaký dopad má patřičné využití personálních činností a znalost souvisejících skutečností na strategii a politiku organizace. Záměrem bylo postihnout především personální činnosti, které jsou obecně využívány prakticky ve všech organizacích veřejné správy s personálním útvarem a důrazem na jejich význam pro organizaci.

Využitím vhodných personálních činností a jejich souhrnně zpracovaným systémem je možno efektivně dosáhnout vysokého potenciálu lidských zdrojů, výkonných a motivovaných zaměstnanců. Podle osobního i profesního rozvoje v kontextu s uspokojením z práce, odpovídajícím ohodnocením a podnikovou kulturou vytváří fungující společnost. V rámci veřejné správy se jedná o činnost, která směřuje především k veřejnosti, postavené na komunikaci s ní. Je tedy podstatné, aby zaměstnanci byli ztotožněni s organizací i hodnotami, kterými se organizace řídí, což se projevuje zejména reprezentací organizace navenek.

Každé personální řízení musí být vázáno právními předpisy při plnění úkolů. Ale jelikož některé personální činnosti nejsou legislativně upraveny, je tedy na každé organizaci, které činnosti jsou pro ni důležité a které využije. Všechny organizace nemusí využívat stejné činnosti. Vždy záleží na vnitřních faktorech organizace, její velikosti, zaměření, organizační struktura i podnikové kultuře.

Personální oddělení je v současné době velmi významným útvarem organizace. Od schopností a znalostí personalistů se odvíjí personální strategie, která v důsledku ovlivňuje celkovou strategii i politiku organizace.

Resumé

Personal management, or human resources, is a function of a company which in shouldn't be forgotten or underestimated in those complicated times. An employee who is satisfied and motivated, can bring the desired profit for his company. For this reason, more and more emphasis has been placed on personal management lately.

The main goal of this thesis was a description of some selected activities in the scope of work in public management. These activities were: gaining and choosing employees, education development, benefits and employee evaluation. What impact has the correct use of human resources and the knowledge of related facts on strategy and politics of the organization. The purpose of this thesis was mainly a description of personal activities, that are used practically in every organization of public management with human resources department and emphasizing it's importance for the organization.

With using suitable personal activities and their system, it is possible effectively reach a high potential of human resources of motivated employees. Personal and professional development in the context of satisfaction at work, appropriate evaluation and the culture of the company's creates a functional society. Within the inner working of public management it's the activity, that leads mainly to the public and it is built on communication with it. Therefore it is crucial for employees to identify themselves with the organization and it's values, which their organization follows and what's transparent in representation of the organization to the public.

Every personal management must be bound by legal regulations in the fulfilment of tasks. But because some personal activities are not regulated by the legislation, it is every organization's responsibility to decide, which activities are important for them and which they want to use. Not all organizations have to use the same activities. It always depends on the internal factors of the organization, its size, focus, organizational structure and company's culture.

Human resources is currently a significant part of any organization. From skills and knowledge of personalists, a personal strategy is unfolding, which influences the overall strategy and company's policy.

Seznam použitých pramenů

Literatura

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

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy : [právní stav publikace k ...]*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7478-692-1.

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

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

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 101/2000 Sb., zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Internetové zdroje

https://www.pamprofi.cz/33/povinnosti-zamestnavatele-pri-vedeni-personalni-agendy-uniqueidmRRWSbk196EZY9EEhbhYd60c_mJO8ZVI4PPs4fL-qwa4fu7Zij26Wg/

Personální agenda zaměstnavatele a osobní spisy - Portál POHODA. *Informace pro účetní a podnikatele - Portál POHODA* [online]. Copyright © 2012 STORMWARE s.r.o. [cit. 02.04.2020]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/personalni-agenda-zamestnavatele-a-osobni-spisy/>