

# Personální řízení na Městském úřadu ve Vsetíně

Bc. Jiří Bátrla

---

Diplomová práce 2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří BÁTŘLA**  
Osobní číslo: **M090149**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**

Téma práce: **Personální řízení na Městském úřadu ve Vsetíně**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Popište řízení lidských zdrojů ve veřejné správě.

### II. Praktická část

- Popište řízení lidských zdrojů na Městském úřadu ve Vsetíně.
- Navrhněte zlepšení personálního řízení na Městském úřadu ve Vsetíně.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.  
[2] KOUBEK, J. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.  
[3] Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.  
[4] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Libor Šnědar, Ph.D.**  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13. 9. 2012



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce podává celkový přehled hlavních personálních činností v institucích a organizacích veřejné správy s využitím nejnovějších poznatků a zkušeností z personálního řízení u nás i v zahraničí. Praktická část obsahuje podrobná metodická doporučení a postupy v pěti klíčových oblastech personálního řízení.

Klíčová slova: veřejná správa, personální řízení, řízení lidských zdrojů, výběr, hodnocení, personální evidence.

## **ABSTRACT**

This thesis gives an overview of key HR activities in institutions and public administration organizations using the latest knowledge and experience of staff management at home and abroad. The practical part contains detailed methodological recommendations and practices in five key areas of personnel management.

Keywords: public administration, personnel management, human resources, selection, evaluation, personnel records.

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce, panu JUDr. Liboru Šnédarovi, Ph.D., za odborné vedení, užitečné rady a praktické připomínky, které mi poskytl v průběhu zpracování této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG, jsou totožné.

Ve Vsetíně 13. 8. 2012

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</b> .....	<b>13</b>
1.1 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	13
1.1.1 Hlavní úkoly personálního řízení .....	13
1.1.2 Personální činnosti .....	14
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ A PERSONÁLNÍ POLITIKA .....	16
1.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů .....	17
1.2.2 Vytváření personálních strategií .....	17
1.2.3 Personální politika.....	18
<b>2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>20</b>
2.1 ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ .....	20
2.2 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST .....	21
2.2.1 Analýza pracovního místa .....	22
2.2.2 Údajů o pracovním místě .....	22
2.2.3 Rozhovory .....	23
2.2.4 Dotazníky .....	23
2.2.5 Popis práce prováděný pracovníkem .....	24
2.2.6 Výběr metody .....	24
2.3 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA.....	24
2.4 PRACOVNÍ ZPŮSOBILOST PRACOVNÍKA .....	24
2.4.1 Uplatnění způsobilosti.....	25
2.4.2 Využití způsobilostí při řízení pracovního výkonu .....	26
2.4.3 Využití způsobilostí při řízení rozvoje pracovníků .....	26
2.4.4 Využití způsobilostí při odměňování pracovníků .....	26
2.5 ZJIŠŤOVÁNÍ DOPLŇKOVÉ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ .....	26
<b>3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>28</b>
3.1 PRAVIDLA PRO OBSAZOVÁNÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	28
3.2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ – INTERNÍ A EXTERNÍ TRH PRÁCE.....	29
3.2.1 Podmínky získávání pracovníků .....	31
3.3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	33
3.3.1 Postup používaný při výběru pracovníků.....	34
3.3.2 Metody výběru pracovníků .....	35
3.4 ŘÍZENÍ MOBILITY PRACOVNÍKŮ .....	35
<b>4 ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU (HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ)</b> .....	<b>39</b>
4.1 MODERNÍ POJETÍ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....	39
4.2 PROCES ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....	42
4.3 VÝZNAM A FUNKCE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	42
4.3.1 Účel a cíle hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování.....	43



4.3.2	Hodnocení pracovního výkonu dosáhne svých cílů za těchto podmínek:.....	44
4.3.3	Zásady pro tvorbu a realizaci systému hodnocení pracovníků v systému řízení lidských zdrojů.....	45
<b>5</b>	<b>VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>46</b>
5.1	VZDĚLÁVÁNÍ, ODBORNÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ .....	46
5.1.1	Vzdělávání jedince .....	47
5.2	VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	47
5.2.1	Strategie vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	47
5.2.2	Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků .....	47
5.2.3	Identifikace potřeb vzdělávání .....	49
5.2.4	Analýza pracovních míst pro účely vzdělávání .....	49
5.2.5	Analýza údajů o pracovnících .....	50
5.3	PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ .....	50
	Plán vzdělávání pracovníků organizace nám odpoví na tyto otázky: .....	51
5.4	FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ, REALIZACE A VYHODNOCENÍ.....	51
5.4.1	Metody vzdělávání na pracovišti .....	51
5.4.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	53
5.4.3	Výběr externích dodavatelů vzdělávacích služeb .....	55
5.5	HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOSTI VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ .....	55
5.6	SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	56
<b>6</b>	<b>ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....</b>	<b>58</b>
6.1	PRINCIPY ODMĚŇOVÁNÍ .....	58
6.1.1	Cíle odměňování na straně zaměstnavatele.....	58
6.1.2	Cíle odměňování z hlediska zaměstnance .....	59
6.2	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	59
6.2.1	Zákonná úprava platových poměrů zaměstnanců rozpočtových a příspěvkových organizací .....	60
6.2.2	Platový tarif.....	62
6.2.3	Mimotarifní složky platu .....	63
6.3	NEPENĚŽNÍ ODMĚNY .....	64
<b>7</b>	<b>PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉMY.....</b>	<b>66</b>
7.1	KONCEPCE A CHARAKTERISTIKA POJETÍ PERSONÁLNÍ EVIDENCE.....	66
7.2	OBSAH PERSONÁLNÍ EVIDENCE A PERSONÁLNÍ DOKUMENTACE .....	68
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>71</b>
<b>8</b>	<b>ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA MĚSTSKÉM ÚŘADU VE VSETÍNĚ.....</b>	<b>72</b>
<b>9</b>	<b>NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE NA MĚSTSKÉM ÚŘADU VE VSETÍNĚ .....</b>	<b>74</b>
9.1	ROLE KLÍČOVÝCH SKUPIN .....	74
9.1.1	Role manažerů MÚ .....	74
9.1.2	Role zaměstnanců oddělení ŘLZ .....	75
<b>10</b>	<b>PERSONÁLNÍ STRATEGIE MĚSTSKÉHO ÚŘADU VE VSETÍNĚ .....</b>	<b>76</b>

10.1	PŘEDPOKLADY.....	77
10.1.1	Stabilita personálu.....	77
10.1.2	Odbornost a znalost prostředí.....	77
10.1.3	Aktivní přístup manažerů.....	77
10.1.4	Kapacita personalistů.....	78
10.1.5	Finanční zdroje.....	78
10.1.6	Podpora představitelů Městského úřadu.....	78
<b>11</b>	<b>TRATEGICKÉ CÍLE .....</b>	<b>79</b>
11.1	CÍL I. OPTIMALIZACE A KVALITA LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	79
11.1.1	Optimalizace počtu zaměstnanců.....	79
11.1.2	Personální marketing.....	79
11.1.3	Outplacement.....	80
11.2	CÍL II. KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE.....	80
11.2.1	Sledování vývoje vztahů a komunikace.....	81
11.2.2	Pravidla komunikace a součinnosti.....	81
11.2.3	Aktivita podporující vztahy.....	81
11.3	CÍL III. ZVYŠOVÁNÍ PERSONÁLNÍ EFEKTIVITY.....	81
11.3.1	Efektivní hodnocení a odměňování.....	82
11.3.2	Efektivní finanční motivace.....	82
11.3.3	Cílené vzdělávání a rozvoj.....	83
<b>12</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>88</b>

## ÚVOD

Veřejná správa je postižena desetiletí trvajícím podceňováním personálního řízení a jeho významu. Zatímco však ve vyspělých zemích již v osmdesátých letech došlo k uznání významu lidského faktoru a realizuje se cílevědomá podpora jeho rozvoje, původně v podnikatelské sféře a později i v sektoru veřejné správy, v naší zemi se dosud prosazení tohoto jedině možného a efektivního trendu setkává stále s obtížemi a překážkami. Prvky moderního personálního řízení se ve veřejné správě prosazují obtížně a pozvolna, i když velká část institucí státní správy i samosprávy již v tomto směru učinily významné kroky. Ve většině organizací veřejné správy se personální řízení omezuje jen na činnosti spojené se zabezpečením personální a mzdové agendy. O personálním řízení v takových případech nelze hovořit.

S růstem nároků na pracovníky veřejné správy nabývá na významu personální řízení nebo v širším pojetí řízení lidských zdrojů. Očekává se od něj klíčová úloha v zabezpečení vysoce kvalifikovaných, výkonných a oddaných pracovníků ale i další, kterou je zabezpečení a rozvíjení demokratických principů fungování veřejné správy.

Postupně se prosazující nový přístup k veřejné správě vyvolává potřebu věnovat i v institucích veřejné správy větší pozornost řízení a rozvoji lidských zdrojů. Společnost si začíná více uvědomovat význam veřejné správy pro své fungování. Zároveň se mění celkové pojetí veřejné správy, ta je stále více chápána jako služba pro občany a instituce. Toto pojetí se prosazuje ve všech vyspělých demokratických státech, aniž by však byla na druhé straně oslabena významná role veřejné a zejména státní správy při hájení a prosazování potřeb a zájmů státu.

Cílem této diplomové práce je popsat stručný přehled činností a nástrojů moderního řízení lidských zdrojů, které by se daly využít v personálním řízení na Městském úřadu ve Vsetíně. Vychází přitom ze zkušeností z podnikatelské sféry i z pozitivních zkušeností personalistů ve veřejné správě.

Pro větší přehlednost je celý text rozdělen do dvou částí. První část podává celkový přehled hlavních personálních činností v institucích a organizacích veřejné správy s využitím nových poznatků a zkušeností z personálního řízení. Druhá část obsahuje popis řízení lidských zdrojů na Městském úřadu ve Vsetíně a návrhy na zlepšení jeho personálního řízení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

## 1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Úkolem řízení lidských zdrojů v organizacích veřejné správy je zabezpečit, aby všichni pracovníci svou prací přispívali k plnění cílů a úkolů dané organizace. Toto lze zabezpečit neustálým zlepšováním využívání všech materiálních, finančních, informačních i lidských zdrojů. K tomu je řízení lidských zdrojů orientováno na neustálé zlepšování využití a rozvoj pracovních schopností pracovníků, které je nutné vést ale i vytvářet potřebné podmínky a předpoklady.

### 1.1.1 Hlavní úkoly personálního řízení

- vytvářet podmínky, které umožní získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení úkolů a činností. Proto je nutné vybírat a přijímat pracovníky, kteří k ní mají požadované předpoklady z hlediska kvalifikace, praktických zkušeností i potřebné osobní a povahové vlastnosti,
- motivovat zaměstnance k dosahování cílů a k plnění stanovených úkolů organizace, zvláště k dodržování zákonů i jiných závazných předpisů a pravidel k co nejefektivnějšímu naplňování cílů a úkolů vyplývajících z programů a z rozhodnutí příslušných orgánů i k uspokojování potřeb a zájmů občanů a organizací v rámci jejich působnosti,
- vytvářet organizační i technické podmínky k zabezpečení maximálního výkonu práce tak aby se nevykonávaly práce, které z hlediska plnění úkolů nejsou nezbytné; dobrá organizace práce, zvláště v týmech, může podstatně zvýšit výkonnost. Patří zde i vytváření dobrých mezilidských vztahů i dobrého pracovního ovzduší na pracovištích,
- vytvářet podmínky pro osobní rozvoj pracovníků, umožňovat jim další vzdělávání, a tím i perspektivu osobního i profesního růstu,
- prosazovat řízení pracovního výkonu, uplatňovat optimální metody a formy vedení lidí ze strany vedoucích pracovníků (liniových vedoucích),
- napomáhat organizaci pružně reagovat na potřeby a zájmy různých organizací, i občanů v rámci její působnosti,
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci v organizaci,

- sledovat situaci v zaměstnávání lidí v místě i regionu, analyzovat důsledky poznatky využívat v řízení jejich lidských zdrojů ve vlastní organizaci,
- poskytovat přímo nebo nepřímo veškeré služby týkající se personálního zabezpečení činnosti organizace.

Podstatou personálního řízení je řízení lidí, které vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Personální řízení je úkolem všech vedoucích pracovníků. Personalisté musí tento proces zdokonalovat, poskytovat rady i pomoc a služby.

### 1.1.2 Personální činnosti

Hlavní činnosti personálního řízení realizované vedoucími pracovníky nebo personalisty :

- Vytváření pracovních míst určením pracovních úkolů a jejich přiřazování jednotlivým pracovním místům; vytváření vzájemných vazeb a propojení pracovních míst a činností, tedy vytváření organizačních struktur a analýzy prací, zejména zkoumání povahy práce, nároků práce na pracovníka a pracovních podmínek, a na základě toho vypracování popisů pracovních míst.
- Získávání a výběr pracovníků včetně plánování jejich potřeby, kdy cílem je zabezpečit obsazení volných pracovních míst optimálními pracovníky.
- Rozmíst'ování pracovníků, kdy jsou noví pracovníci uvedeni na nová pracoviště, jejich přemíst'ování na jiná pracovní místa, dále penzionování a propouštění pracovníků.
- Vzdělávání pracovníků, zejména zjišť'ování potřeb vzdělávání, plánování, realizace vzdělávání a jeho kontrola realizace vzdělávání, či hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání.
- Řízení pracovního výkonu, což zahrnuje metodickou pomoc personalistů vedoucím pracovníkům při vedení lidí a metodické i organizační zabezpečení hodnocení pracovního výkonu - hodnocení pracovníků včetně výstupů z něho a jejich realizace, např. v případech navržených opatření v oblasti přemístění pracovníků, vzdělávání, odměňování apod.
- Odměňování pracovníků, tj. zařazování pracovníků do platových tříd a stanovení výše platu a jeho jednotlivých složek i používání jiné motivace pracovníků např. poskytování zaměstnaneckých výhod.
- Pracovní vztahy, což jsou procesy mezi organizací jako zaměstnavatelem a zaměstnanci, zastoupeny např. odborovou organizací. Zde patří kolektivní vyjednávání ale i individuální

pracovní vztahy jako například pracovní smlouva, pracovní kázeň, taktéž rozvíjení pozitivních pracovních vztahů i stylů vedení lidí.

- Péče o zaměstnance, obsahující činnosti zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, sociální služby pro zaměstnance, pracovní prostředí, životní podmínky pracovníků i jejich volnočasové aktivity, atd.
- Personální administrativa, obsahující vedení personální a mzdové agendy, zahrnuje vypracovávání a správu veškeré dokumentace určené pro vznik, průběhem i ukončením pracovního poměru zaměstnanců. Personální administrativa zahrnuje správu i rozvoj personálního informačního systému.

Uvedené činnosti se vyskytují a realizují v různých organizacích v jiné míře a v nestejných podobách v závislosti na poslání, povaze a velikosti organizace. Větší organizace k jejich zabezpečení vytvářejí specializovaná pracovní místa nebo samostatné specializované personální útvary.

Tyto útvary a jejich pracovníci plní svou činností zejména následující úkoly:

- Především plní pro vedení organizace všechny úkoly a zabezpečují postupy, které jsou obsahem a náplní činnosti personálního útvaru. Tyto úkoly jsou od nich očekávány jako samozřejmé.
- Jsou partnery vedoucích pracovníků, kdy jim pomáhají řešit problémy při plnění své personální funkce vůči svým podřízeným pracovníkům. Pomáhají jim také při uplatňování nových personálních procesů a postupu. Jejich vkladem jsou návrhy a doporučení v oblasti personálního řízení. Takto působí jako poradci a konzultanti a tím se podílejí na rozhodování i řízení organizace.
- Hodnotí potřeby organizace a její procesy, následně navrhnou potřebná opatření ke zdokonalení jejich činnosti. V tomto směru působí jako původci změn v organizaci.
- Dohlížejí na důslednost při zabezpečování všech personálních procesů a postupů i dodržování právních předpisů.
- Radí vedoucím pracovníkům jak optimálně postupovat vůči podřízeným aby byly respektovány hodnoty organizace a aby nedocházelo k jejich porušování. Při tomto plní významnou roli postoj vedení organizace.

Tyto role se uplatňují v každé organizaci rozdílně. Záleží na organizační kultuře organizace, jejím stylu řízení, osobních kvalitách vedoucích či personalistů. Z tohoto vyplývá, že

činnost těchto pracovníků je pro organizaci velmi významná. Toto by si měli personalisté uvědomovat ale také i představitelé organizací, kteří by měli tyto činnosti od nich vyžadovat.

## **1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ A PERSONÁLNÍ POLITIKA**

Ve všech vyspělých zemích je poslední dobou věnována velká pozornost strategickému plánování a strategickému řízení a to jak v soukromém sektoru, tak i ve veřejné správě. Jedná se o způsob organizování a řízení v jednotlivých organizacích nebo obcích na všech úrovních. Tento proces nám ukáže kritické místa a najde shodu na záměrech, cílech a strategiích, které nám pomohou v řešení těchto kritických oblastí.

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii (Koubek, 2007, s. 24). Armstrong (2002) uvádí, že se jedná o přístup k rozhodování a podnikových plánech i záměrech v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.

Autoři Vodák a Kucharčíková (2007) uvádějí, že strategické řízení lidských zdrojů se v podniku musí zabývat aktivitami, které slouží k podpoře konkurenční strategie podniku. Jedná se o takové aktivity, které se týkají řízení lidí na všech úrovních podniku a jsou zaměřeny na vytváření a udržování jeho konkurenční výhody.

V období probíhající reformy veřejné správy jsou již některé důležité reformní kroky završeny, další změny naopak probíhají, tak jak se vyvíjí požadavky na fungování veřejné správy ve státě i ve vztahu k Evropské unii. Ale nejdůležitější úkol je před námi a to, zavést jednotný systém řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, jasně nastavit motivační prvky a odpovědnost úředníků, prosazovat moderní vzdělávací a výběrovou (náborovou) politiku.

Každá organizace veřejné správy má před sebou konkrétní cíle, které vycházející z jejího postavení a poslání. Jde o poslání a cíle obce, regionu nebo i státu. Tyto mohou mít povahu krátkodobých nebo i dlouhodobých cílů, které bývají zpravidla vyjádřeny a formulovány ve volebních programech, jež jsou v podstatě strategickým programem. Pokud je toto akceptováno výsledkem voleb, je nutné jí transformovat do podoby konkrétního programu či strategie s obsahem nezbytných náležitostí tedy i zabezpečení lidskými zdroji.



### 1.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup postupující v souladu se záměry organizace o budoucím směřování, které si přeje nastoupit. Z tohoto procesu se během času vynořuje proud rozhodnutí, která formují modely, vzory přijaté organizací v oblasti řízení lidských zdrojů, a která definují oblasti, v níž je třeba vytvořit konkrétní strategie lidských zdrojů. Ty pak orientují rozhodování organizace na to, co je třeba udělat a co je třeba změnit v konkrétních oblastech řízení lidí (Armstrong, 2002, s. 116).

Tato strategie je zabezpečována personálními strategiemi, které se zpracovávají pro tyto hlavní oblasti:

- formování pracovníků,
- rozvoj pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- zaměstnanecké vztahy.

Strategii řízení lidských zdrojů na rozdíl od personální strategie zdůrazňuje záměry a plány využívání lidských zdrojů k dosažení cílů organizace. Tyto záměry strategického řízení jsou zapracovány do strategie organizace a tehdy se stávají součástí jejího strategického plánu. Personální strategie následně z tohoto plánu vychází. Z toho vyplývá, že personální strategie se připravují předem a jsou východiskem pro přípravu celkové strategie.

### 1.2.2 Vytváření personálních strategií

Při tvorbě personální strategie můžeme využít různé postupy, je ale nutné si uvědomit, že proces formulování strategie bývá stejně důležitý jako obsah schválené strategie. V diskusích nad strategií vznikají nové myšlenky, kdy pracovníci z jiných oblastí si při přípravě této strategie uvědomí různé souvislosti a tím se mění jejich pohled na oblast lidských zdrojů.

#### Základní otázky při vytváření personálních strategií:

- kde se organizace právě nachází?
- kde chce organizace být v určitém čase?
- jak se tam organizace dostane?

Přitom bereme v úvahu především hodnocení uskutečnitelnosti. Zda získáme dostatečné množství a strukturu klíčových zaměstnanců v potřebném čase a s požadovanými náklady.

Tyto otázky jsou v průběhu procesu strategických úvah dále konkretizovány:

- jaký počet a druh pracovníků bude v budoucnu pro podnik nezbytný,
- jakou lze perspektivně očekávat nabídku pracovních sil, a to ať již v podniku, tak i mimo něj,
- co je nutné učinit, aby byla pokryta budoucí potřeba pracovníků v podniku.

Při zodpovídání těchto otázek je nezbytné brát do úvahy velké množství různých faktorů, ať již vnitřního nebo vnějšího charakteru, přičemž tyto faktory ovlivňují perspektivní formování a fungování podnikové pracovní síly, potažmo i podniku. Mezi vnější faktory můžeme zařadit:

- faktory technologické povahy,
- ekonomické faktory,
- demografické změny.

Odpovědi na tyto a podobné otázky definují oblasti, pro které by měly být personální strategie rozpracovány. Důležité je dát personálním aktivitám celkový smysl účelnosti jejich propojením s potřebami organizace a jejích zaměstnanců. Strategický přístup v souladu s touto linií by se měl zaměřit na požadavek dosáhnout vnitřní sladění a soudržnosti ve vývoji nových personálních postupů (Koubek J., 2007, s. 29).

### **1.2.3 Personální politika**

Uskutečňování personálních strategií se zabezpečuje personální politikou pro jednotlivé stěžejní oblasti personálního řízení.

Personální politiku je možné vymezit jako „souhrn relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování, která se přímo či nepřímo týkají lidského činitele (pracovníků) a práce (Sakslová a Šimková, 2009, s. 64).

Personální politika se zaměřuje především na pracovní vztahy. Ukazuje, jak spravedlivě, slušně a zásadově s lidmi jednat. Je důležitá při definování psychologické smlouvy, která vyjadřuje, co chtějí zaměstnanci, co chtějí zaměstnavatelé a co navzájem jeden od druhého očekávají.

Personální (zaměstnanecká) politika pomáhá zajistit, aby při jednání o záležitostech týkajících se lidí byl v celé organizaci zabezpečen takový přístup, který je v souladu s hodnotami organizace.

Oblasti, které mohou být zahrnuty do celkové personální politiky, jsou:

- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj,
- zaměstnávání lidí,
- rovné příležitosti,
- zaměstnanecké vztahy,
- zdraví a bezpečnost,
- pracovní prostředí.

Celková personální politika organizace určuje sociální chování a postoje ke svým zaměstnancům.

## 2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že zabezpečuje nezbytné počty pracovníků v požadované kvalitě a struktuře. K tomu je nutné realizovat celou řadu činností jako je získávání a výběr zaměstnanců, řízení jejich mobility v organizaci až po propouštění ze zaměstnání.

Personální plánování bývá označováno také jako plánování lidských zdrojů (Foot, Hook, 2005) nebo plánování pracovníků (Stýblo, 2003). Podle Koubka (2007) personální plánování má zajistit, aby organizace měla pracovní síly:

- a) v potřebném množství (kvantita),
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- e) flexibilní a připravené na změny,
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- g) ve správný čas a
- h) s přiměřenými náklady.

### 2.1 ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ

Při zjišťování potřeb pracovníků musíme rozlišovat počet pracovních nebo funkčních míst a potřebu pracovníků nutných pro jejich obsazení. Ve státní správě rozlišujeme systemizované počty pracovních míst a doplňkovou potřebu, což je počet pracovníků, které bude třeba doplnit v průběhu roku na uvolněná pracovní místa za pracovníky odcházející z organizace z různých důvodů.

Ideální stav je, pokud jsou v organizaci všechny její činnosti zabezpečeny odpovídajícím počtem pracovníků a s požadovanými schopnostmi.

Pokud ale nemá organizace dostatek pracovních míst i pracovníků, nastává situace kdy:

- zaměstnanci, kteří jsou dlouhodobě přetěžováni, bývají v organizaci nespokojeni, zhoršuje se jejich vztah k vlastní práci, ale i k samotné organizaci a k vedoucím pracovníkům,

- zaměstnanci jsou v důsledku pracovního přetížení vystaveni nadměrnému stresu, což může mít i výrazný negativní vliv na jejich zdravotní stav a výkonnost,
- zaměstnanci nejsou schopni plnit své úkoly a tedy i úkoly organizace.

Naopak organizace, která zaměstnává více pracovníků, než činí jejich skutečná potřeba, nastává situace, kdy nejsou využíváni pracovníci, kteří nepracují plnou pracovní dobu nebo pracují s výrazně nižší intenzitou, je plýtváním nákladů spojených s jejich zaměstnáváním.

V případech, kdy jsou někteří pracovníci nevyužití, zatímco jiní jsou přetížení, dochází i k narušování mezilidských vztahů, zejména pokud k tomuto není přihlédnuto při odměňování, což bývá obtížné a situaci dlouhodobě stejně neřeší.

Nedostatečně využití pracovníci jsou po čase nespokojeni s daným stavem, v práci se nudí, ztrácejí uspokojení ze své práce a v situaci, kdy dochází ke snižování počtu pracovníků, se mohou cítit ohroženi.

Velkou pozornost je nutné věnovat u pracovníků i jejich odbornému profilu, jejich kvalifikaci, dovednostem a schopnostem plnit úkoly organizace. Zaměstnávání nevhodných pracovníků vyvolává rovněž řadu problémů pro organizaci protože:

- zaměstnanci, kteří nesplňují nároky práce, kdy na své pracovní úkoly nestačí, nejsou schopni podat potřebný pracovní výkon a úkoly plnit v odpovídající kvalitě,
- zaměstnanci, kteří svými schopnostmi a dovednostmi výrazně převyšují nároky práce, jsou touto prací nespokojeni, vykonávají ji zpravidla s nezájmem, a přestože k tomu mají předpoklady, nepodávají vždy potřebný výkon a kvalitu práce. Tito zaměstnanci ztrácejí perspektivu a opouštějí organizaci.

## 2.2 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst patří mezi nejdůležitější postupy v personálním řízení. Pomocí ní vypracujeme popisy a specifikaci pracovních míst pro vzdělávání a výcvik. Důležitou roli má při vytváření pracovních míst, při získávání a výběru zaměstnanců, řízení pracovního výkonu i hodnocení pracovníků, ve vzdělávání, v rozvoji vedoucích a při vytváření systémů odměňování.

Popisy práce mají velký význam při obsazování volných pracovních míst, tedy získávání a výběr pracovníků, ale i pro určení nároků kladených na pracovní místo z hlediska kvalifikačních předpokladů i pracovních podmínek.

### 2.2.1 Analýza pracovního místa

Smyslem analýzy pracovního místa je použití metod sběru získaných informací o tom co pracovníci dělají a tyto informace se dále analyzují.

Tato analýza poskytuje informace o:

- účelu pracovního místa – proč existuje a jaký je přínos pracovníka zastávajícího pracovní místo; výsledky nebo výstupy, za které pracovník zodpovídá,
- obsahu práce - vykonávané úkoly a plnění povinností; ve své podstatě jde o proces přeměny znalostí, dovedností a schopností pracovníků na výsledky práce,
- hodnocení výkonu – umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě,
- odpovědnosti – rozsah odpovědnosti a pravomoci při rozhodování; obtížnost problémů, které musí řešit,
- vztahu podřízenosti a nadřízenosti na daném pracovním místě; pracovníci, kteří jsou podřízeni přímo nebo nepřímo vedoucímu na daném pracovním místě; míra zapojení pracovníka do týmové práce,
- motivaci – prvky, které mohou pracovníka motivovat nebo i demotivovat pokud se, nepřijmou příslušná opatření,
- osobním rozvoji – možnost profesního postupu; získání nových dovedností,
- pracovním prostředí – pracovní podmínky, bezpečnost a zdraví, nevhodná pracovní doba, ergonomické prvky na pracovišti.

### 2.2.2 Údajů o pracovním místě

Důležitými zdroji informací o pracovních místech, z nichž se při analýze vychází, jsou:

- dokumenty, které organizace vytváří, např. organizační řád, pracovní postupy nebo právní normy, které definují činnosti pracovního místa,
- vedoucí pracovníci, kteří poskytnou základní informace o pracovním místě, jeho účelu, vykonávaných činnostech a vzájemných vztazích s ostatními pracovníky,
- pracovníci zastávající dané pracovní místo a podrobné informace o pracovním místě, které zjistíme např. rozhovorem nebo ze záznamů o pracovních činnostech, které na vyžádání vedou po určitou dobu,

- pozorování pracovníků při práci nezávislými odborníky provádějícími analýzu pracovních míst, jež pomůže ověřit a doplnit informace získané z výše uvedených zdrojů.

### 2.2.3 Rozhovory

Rozhovory s pracovníky analyzovaného pracovního místa jsou důležité pro celkové pochopení práce. Získané informace je nutné ověřit u vedoucích pracovníků. Rozhovorem zjistíme důležité údaje o pracovním místě:

- název pracovního místa,
- název pracovního místa nadřízeného pracovníka,
- název pracovních míst a počet podřízených pracovníků,
- popis pracovního místa a úloha pracovníka v ní,
- seznam hlavních úkolů nebo povinností, které pracovník musí vykonávat;

Při vedení rozhovoru máme připravený seznam otázek, které nám dovolují volný rozhovor a tak možnost získat i nepředvídatelné informace.

Informace získané od pracovníků se ověří rozhovorem s jejich nadřízenými. Na práci a pracovní místo mohou být rozdílné názory a ty je nutné uvést do souladu. Analýza pracovního místa může odhalit i různé organizační problémy. Jejich pochopení a rychlé odstranění dodá velký význam provádění analýz pracovních míst.

Provádění rozhovoru je metoda velmi pružná ale časově náročná, řešením je vyplnění dotazníku předem, který se při vlastním rozhovoru upřesňuje nebo doplňuje.

### 2.2.4 Dotazníky

Dotazníky zahrnující otázky zaměřené na všechny potřebné informace, mohou vyplňovat přímo pracovníci zařazení na pracovní místa a mohou je ověřovat jejich vedoucí. Jejich použití je vhodné především při potřebě analyzovat velký počet pracovních míst, kdy máme usnadněné souhrnné zpracování získaných dat. Jejich příprava je náročná a zpravidla vyžaduje provést předběžné šetření a pilotní ověření dotazníku dříve, než se šetření zahájí v plném rozsahu. Přesnost výsledků však závisí nejen na ochotě dotazovaných vyplnit správně a dostatečně dotazník

### 2.2.5 Popis práce prováděný pracovníkem

Sami pracovníci jsou požádáni o analýzu svého pracovního místa a zpracování popisů pracovních míst. Tímto dochází k úspoře času, který by jinak analytik strávil vedením rozhovoru nebo zpracováním dotazníku. Výsledky ovšem mohou být zkresleny subjektivním hodnocením pracovníků.

### 2.2.6 Výběr metody

Mimo tyto nejčastěji používané metody existují další, např. vedení deníků a záznamníků nebo kontrolní seznamy a soupisy. Při výběru vhodné metody zvažujeme účel použití analýzy, efektivnost při získávání potřebných údajů, úroveň odbornosti, dosažitelnost zdrojů a dostatek času pro samotnou analýzu.

## 2.3 Popis pracovního místa

Popisy pracovních míst nám podávají základní informace o konkrétním pracovním místě, jeho nadřízenosti a podřízenosti, hlavní odpovědnosti a úkolech nebo povinnostech. Vycházejí z analýzy pracovních míst a měly by být co nejvíce stručné a konkrétní.

Možnosti využití popisu pracovního místa:

- výběr pracovníků,
- řízení pracovního výkonu,
- hodnocení práce,
- vzdělávání.

## 2.4 Pracovní způsobilost pracovníka

Pracovní způsobilost představuje podle Bedrnové a Nového (2007) všechny stránky člověka, které souvisí s připraveností zvládat pracovní úkoly v rámci jeho pracovního zařazení. Patří sem nejen znalosti, zkušenosti a dovednosti, ale i všeobecný rozhled, osobní vlastnosti a postoje. Koubek (2007) ve své publikaci důrazně upozorňuje na to, že vzdělání a kvalifikace nelze ztotožňovat. Kvalifikace se podle něj vztahuje pouze k odborné způsobilosti člověka, vzdělání se naproti tomu týká celkové osobnosti člověka, je orientováno i na sociální aktivity člověka. Vzdělání chápe jako určitý trvalý znak osobnosti, který nesouvisí s prací, jež momentálně vykonáváme. Pro kvalifikaci je vzdělání základem. Pomocí praktické činnosti ji můžeme dále rozvíjet. Bedrnová, Nový (2009) definují kvalifikaci pracovní-

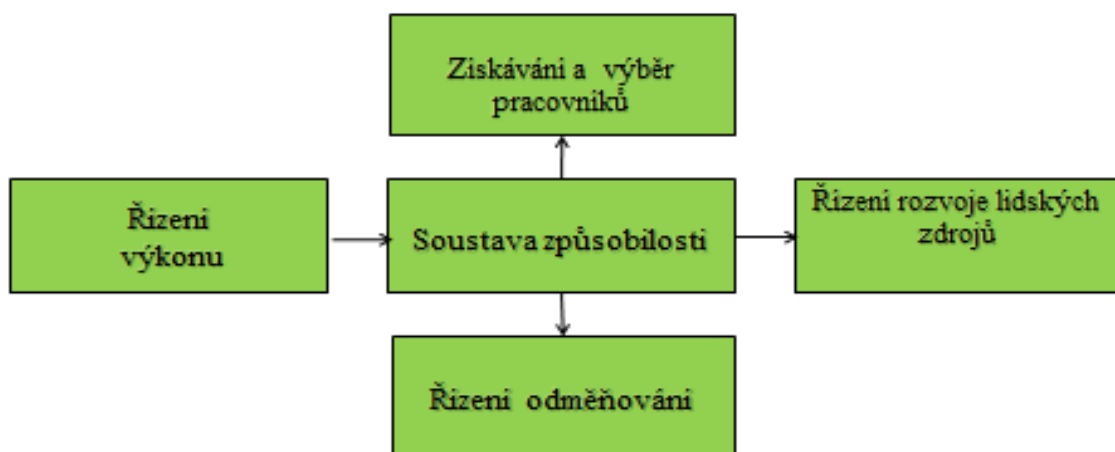


ka jako souhrn předpokladů pro výkon pracovní činnosti. Pojem kompetence souhrnně vyjadřuje reálnou úroveň zvládnutí co – čím – jak.

Soudobé řízení lidských zdrojů se musí vyrovnávat se zvyšujícími požadavky na rychle se měnící nároky práce na pracovníky. Analýza nároků na způsobilost pracovníků proto vytlačuje dosud uplatňované systémy analýz a popisů pracovních míst zaměřené na popis pracovních činností a úkolů, které brzy zastarají tím, že nepostihují aktuální nároky na pracovníka, které jsou rozhodující. Proto orientace na způsobilost pracovníka více odpovídá optimálnímu hodnocení pracovního výkonu než neefektivní hodnocení pracovníka.

#### 2.4.1 Uplatnění způsobilosti

Způsobilost přímo souvisí s hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů, a to získat pro organizaci nejlépe připravené a kvalifikované pracovníky a tím přispět k dosažení cílů organizace. Jak zdůrazňuje Koubek (2007), první podmínkou úspěšnosti každé organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace. Armstrong (2002) tvrdí, že řízení lidských zdrojů může být chápáno jako strategický a promyšlený přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí. Používání prvků způsobilosti může propojit hlavní personální činnosti a tím zefektivnit celý systém řízení lidských zdrojů, tak jak nám ukazuje obrázek.



Obr. 1. Propojené prvky personálního řízení [zpracoval autor]

Při získávání a výběru pracovníků se zaměřuje především na výkon než na obsah práce. Potom musíme definovat kritéria výkonu z hlediska profilu způsobilosti jednotlivých pracovních pozic. Jako kritéria se volí způsobilosti, kterými uchazeči o zaměstnání prokazují výsledky své dosavadní pracovní kariéry.

#### **2.4.2 Využití způsobilostí při řízení pracovního výkonu**

Využití způsobilosti při řízení pracovního výkonu je proces hodnocení a zlepšování výkonu pracovníků, jenž je založen na potřebách dalšího rozvoje a na hodnocení výsledků a výkonu, který se vztahuje k těmto potřebám i na dohodě o nových cílech a plánech rozvoje na základě tohoto hodnocení.

Toto hodnocení nám potom ukazuje, co je nutné změnit v chování směřující ke zlepšení výkonu.

#### **2.4.3 Využití způsobilostí při řízení rozvoje pracovníků**

Pro další osobní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je důležité jejich vlastní uvědomění si významnosti vyžadované způsobilosti na jejich pozicích.

Pro posuzování dosažené úrovně způsobilostí nebo pro formulování potřeb vzdělávání, jednotlivými pracovníky, mohou být uznané standardy odborné kvalifikace.

#### **2.4.4 Využití způsobilostí při odměňování pracovníků**

V soustavě odměňování podle výkonu se v praxi nejnověji používá odměňování pracovníků založených na způsobilosti, kdy platové stupně a výše platu závisí na dosažení určených stupňích způsobilosti. Toto se používá při hodnocení práce a odměňování podle výkonu.

### **2.5 Zjišťování doplňkové potřeby pracovníků**

Plánování doplňkové potřeby pracovníků provádíme z důvodu včasného výběru nových pracovníků jako náhradu za ty pracovníky, kteří z různých důvodů plánovaně z organizace budou odcházet.

Používáme k tomu údaje z evidence pracovníků např. plánovaný odchod na mateřskou dovolenou, starobní důchod, ukončení pracovního poměru.

Z toho vychází, že základem pro plánování potřeby pracovníků je analýza daného stavu pracovníků, složení a jejich budoucí potřeba. Ve veřejné správě je pro její specifika účelné plánovat potřeby pracovníků metodou pracovních míst. Z toho důvodu je klíčové provádě-

ní analýzy prací, vytváření pracovních míst, vypracování popisů práce a následně analýzy způsobilosti.

### 3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

#### 3.1 Pravidla pro obsazování volných pracovních míst ve veřejné správě

Jednou z nejzávažnějších činností personálních útvarů je získávání (nábor) pracovníků. Jak tvrdí Majerová (2007), náboroví pracovníci se zabývají vyhledáváním schopných a vhodných uchazečů o zaměstnání dané organizaci. Metody, které přitom užívají, jsou různé. Neexistuje jediná a nejlepší náborová metoda. Základními nástroji jsou však popis práce a pracovní vymezení.

A Foot (2005) píše, že zatímco úloha náboru je vyhledávání vhodných uchazečů o zaměstnání, úlohou výběru je posouzení každého uchazeče vzhledem k uvažované profesi. Potřebné je také zajistit, aby kandidátům práce vyhovovala a aby tak nebyl pravděpodobný jejich brzký odchod jinam (Foot, 2002, s. 217).

Cílem výběru je posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního člověka, i rozhodnutí, zda se daný uchazeč jeví jako nejvhodnější (Majerová, 2007, s. 149).

Způsob získávání a výběru pracovníků ve veřejné správě má svá specifika. Ta vycházejí z poskytování veřejné služby a uplatňovaného systému řízení lidských zdrojů.

Získávání pracovníků je aktivita, kdy zajišťujeme na volná pracovní místa odpovídající počet vhodných uchazečů. Spočívá především v informování veřejnosti o volných pracovních místech a jejich podmínkách zaměstnání. Informace jsou přitom zpracované tak, aby přesvědčily vhodné zájemce, aby se o pracovní místo ucházeli.

Výběr pracovníků přímo navazuje na získávání pracovníků. Při výběru se uchazeči hodnotí z hlediska jejich možného přínosu pro organizaci. Cílem je určit nejvhodnější kandidáty na volné místo a získat informace pro výběr a přijetí nejlepšího z nich.

Při výběru pracovníka posuzujeme, zda splňuje nároky daného pracovního místa, je flexibilní, přizpůsobivý, nakolik je schopen pracovat v týmu nebo skupině a akceptovat jejich hodnoty. Důležitý je také jeho přínos nových znalostí zkušeností a dovedností pro pracovní kolektiv, který je tím inspirován a motivován k vyšším výkonům.

Získávání a výběr pracovníků jsou vzájemně propojené činnosti, které jsou dány hlavně politikou organizace, jež uplatňuje v personální oblasti. Tato politika vychází ze specifík řízení lidských zdrojů ve veřejné správě.

V Evropské unii se ve veřejné správě uplatňují dva systémy a to kariérní systém a funkční systém.

V případě **kariérního systému** jsou pracovníci přijímáni bez konkrétního určení pracovního místa. Jejich další pracovní zařazení jsou po celou dobu trvání pracovního poměru závislá na potřebách organizace ale i jejich schopnostech, dovednostech a dalších osobních vlastnostech.

Druhý **funkční systém** neboli poziční uplatňují země v tzv. čisté nebo smíšené podobě kdy jsou použity prvky obou systémů. Zde jsou pracovníci přijímáni na konkrétní pracovní místa.

Stěžejní je uplatňování principů **otevřenosti** a **průhlednosti** kdy mají právo se ucházet o pracovní pozici všechny způsobilé osoby. Přitom způsob informování veřejnosti o volných pracovních místech i proces získávání a výběru pracovníků musí být zcela transparentní.

**Způsobilost** uchazečů je prokázána výběrem podle předem daného jednotného postupu, kdy je vybrán nejvhodnější uchazeč.

Při získávání a výběru pracovníků je **nepřípustné diskriminovat** uchazeče na základě jejich pohlaví, věku, rasy, národnosti, náboženství, politického zaměření, snížené pracovní schopnosti nebo jiné státní příslušnosti.

Ve veřejné správě České republiky jsou uvedené principy uplatňovány na základě pracovních předpisů a zákona o službě státních zaměstnanců. Stejně tak i služební zákon, který upravuje právní poměry státních zaměstnanců ve státní správě.

Dosavadní praxe organizací veřejné správy ukazuje důležitost zpracování pravidel pro získávání a výběr pracovníků uplatňující uvedené principy a zásady, které jsou vodítkem při vypracování vlastních postupů a metodiky získávání a výběru pracovníků. Tímto se kvalitní výběr kandidátů a následně zvýší výkonnost a kvalita práce celé organizace a její kultury.

### 3.2 Získávání pracovníků – interní a externí trh práce

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těch-

to volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností (Koubek, 2007, s. 124).

Pojem získávání pracovníků má za cíl získání lidských zdrojů z řad současných zaměstnanců firmy. Zatímco nábor pracovníků převážně usiluje o získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Reakce potenciálních uchazečů na nabídku o zaměstnání na dané pracovní místo závisí na několika podmínkách, které dělíme na podmínky vnější a podmínky vnitřní. Který z těchto zdrojů bude využit, je třeba rozhodnout poté, kdy se prokáže, že pracovní místo má dlouhodobě v organizačním systému své opodstatnění a má být obsazeno novým pracovníkem.

**Vnitřní trh práce** (vlastní pracovníci) jsou přirozeným zdrojem pro výběr uchazečů na uvolněnou funkci, který by měl být přednostně využit v těchto případech:

- v organizaci je uplatňován kariérní systém řízení lidských zdrojů,
- v organizaci jsou zpracovávány pro pracovníky kariérové plány a na volné místo je připravován pracovník zařazený na nižším stupni,
- předpokládá, že v organizaci jsou další pracovníci, kteří mají předpoklady k výkonu volných míst, např. po zaškolení.

*Výhody:*

- znalost vlastních pracovníků - velký odhad jejich výkonnosti,
- rychlé zapracování se a rychlý očekávaný výkon,
- nabídka volných funkcí zaměstnancům posiluje vědomí otevřenosti a průhlednosti personálních politiky organizace.

*Nevýhody:*

- stereotypní pracovní postupy a návyky
- absence nového know-how
- povyšování pracovníků až na místa na která nestačí

**Vnější trh práce** využívá organizace k získání uchazečů o zaměstnání v případech, kdy vnitřní trh práce neposkytuje odpovídající počet nebo kvalitu uchazečů o volná pracovní místa.

V kariérním systému řízení lidských zdrojů je vnější trh práce v podstatě doplňkovým zdrojem uchazečů o nejnižší funkční místa, ve funkčním nebo smíšeném systému, který je otevřenější, je vnější trh práce zdrojem uchazečů o jakékoliv funkční místo.

*Výhody:*

- více talentů se nachází mimo organizaci, odkud přinesou nový pohled, názory, postupy,

*Nevýhody:*

- vyšší náklady,
- delší adaptace nového zaměstnance,
- složitější výběr

### **3.2.1 Podmínky získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je procesem komunikace mezi organizací, která hledá vhodné uchazeče pro obsazení volného pracovního místa, a potenciálními zájemci o toto místo. Zde hraje důležitou úlohu rozsah, srozumitelnost a vypovídající schopnost informací, které organizace poskytne. Na tomto záleží kvalita i počet přihlášených zájemců a náročnost celé akce.

Postupy pro výběr pracovníků volíme podle daných podmínek v organizaci s ohledem na situaci na trhu práce ve vztahu k danému pracovnímu místu. Je vhodné, aby si organizace vypracovala vlastní metodický postup získávání pracovníků s popisem technických, organizačních a administrativních opatření k dosažení optimálního výsledku.

Postup při získávání a výběru pracovníků:

- *stanovení požadavků* – příprava popisů a specifikací pracovního místa, stanovení požadavků a podmínek zaměstnání,
- *oslovení uchazečů* – prozkoumání a vyhodnocení vnitřních a vnějších zdrojů uchazečů, inzerování, využití agentur a konzultantů,
- *výběr uchazečů* – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, získávání referencí, vypracování pracovní smlouvy.

Při vypracování specifikace pracovního místa je důležité stanovení správné úrovně požadavků na znalosti a dovednosti uchazečů. V případě nadhodnocení zbytečně zmenšujeme počet potenciálních uchazečů, a kteří budou vybráni, mohou být zklamaní z toho, že jejich potenciál není využit. K tomuto dochází i v opačném případě. Vyvarovat se toho můžeme rozlišením požadavků na podstatné a žádoucí.

Pro získání pracovníků na vyšší stupeň pracovního místa je vhodnější pověřit jejich výběrem poradenskou agenturu.

### **Získávání uchazečů**

Při přípravě takové pracovní nabídky se analyzují silné a slabé stránky organizace, tzn. čím je a čím naopak není sama organizace a práce v ní pro potenciální zájemce zajímavá. Zaměříme se na pracovní podmínky, výši výdělků, jistota zaměstnání, atraktivita práce, možnost dalšího vzdělávání, kariéry, apod. Tyto skutečnosti porovnáme s nabídkami konkurence na trhu práce a zvolíme způsob zpracování a prezentace nabídky volného místa.

Způsoby získávání uchazečů na trhu práce:

- inzerování,
- zprostředkovatelské agentury,
- poradenské agentury,
- poradenské firmy specializované na vyhledávání vedoucích pracovníků,
- vzdělávací zařízení.

**U inzerátu** si organizace musí nejdříve zvážit, zda je inzerce nejvhodnější způsob oslovení uchazečů nebo raději zvolit některou ze specializovaných agentur. Pokud se organizace rozhodne pro inzerát, musí se jeho přípravě věnovat velká pozornost, především jeho obsahu, úpravě a výběru periodika. Všechny tyto faktory mají velký vliv na efektivitu vynaloženého úsilí i finančních prostředků.

Tři hlavní cíle inzerátu (Armstrong, 2002, s. 356):

- *upoutat pozornost* – inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenceschopný,
- *vytvářet a udržovat zájem* – informaci o pracovním místě, organizaci, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním způsobem,



- *stimulovat akci* – poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi číst jej do konce, a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.

**Služeb zprostředkovatelských agentur** organizace využívají jen ojediněle na rozdíl od zahraničí a to zejména pro její finanční náročnost. Agentury mohou organizaci nabídnout pracovníka s požadovanou kvalifikací, především se jedná o základní administrativní profese. Nutná je přesná specifikace požadavků na uchazeče.

**Poradenské agentury** se specializují na získávání pracovníků většinou pomocí inzerce a s uchazeči provádějí předvýběr i pohovory. I zde je důležité přesně vyspecifikovat požadavky kladené na uchazeče. Důležitý je také výběr kvalitní poradenské agentury.

Využívání služeb **poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků** je pro naši veřejnou správu finančně velmi náročné. Proto se jejich služeb využívá jen v případě nutnosti obsazení úzce specializovaných pozic nebo vrcholových manažerů. Tyto poradenské firmy disponují vlastní databází uchazečů o zaměstnání nebo změnu zaměstnání a jsou schopny dodat službu tzv. na klíč.

**Vzdělávací zařízení** různých oborů a stupňů jsou důležitým zdrojem absolventů škol, které můžeme využít k obsazení volných pracovních míst. Studentům těchto škol umožňujeme vykonávat praxi v organizaci, díky čemu dochází k vzájemnému poznání a může vyústit k uzavření pracovního.

### 3.3 Výběr pracovníků

Hlavním cílem výběru pracovníků je rozhodnout, který z uchazečů nejvíce odpovídá požadavkům volného pracovního místa v organizaci.

Na druhou stranu i tento uchazeč se v průběhu výběrového řízení rozhoduje, zda v organizaci má zájem pracovat nebo ne. Proto průběžně poskytujeme uchazečům informace o pracovním místě i organizaci.

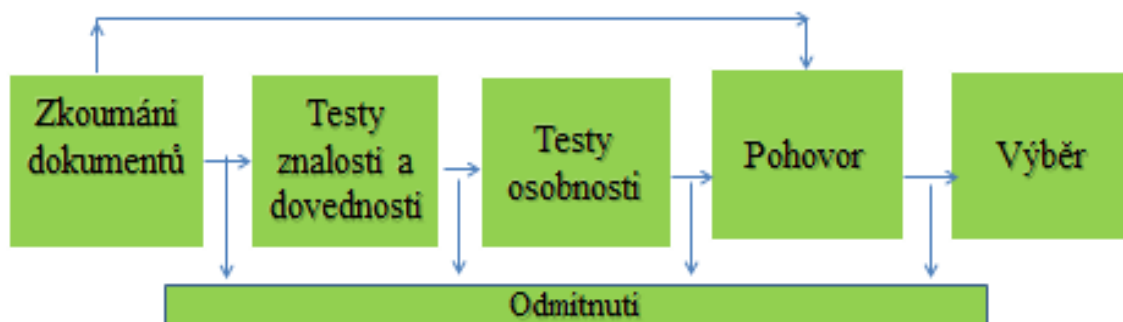
Odmítnutý kandidát by neměl mít pocit nesplnění nároků daného místa ale, že se našel vhodnější kandidát.

Důležité také je, aby tito odmítnutí kandidáti měli pocit slušného a spravedlivého jednání.

### 3.3.1 Postup používaný při výběru pracovníků

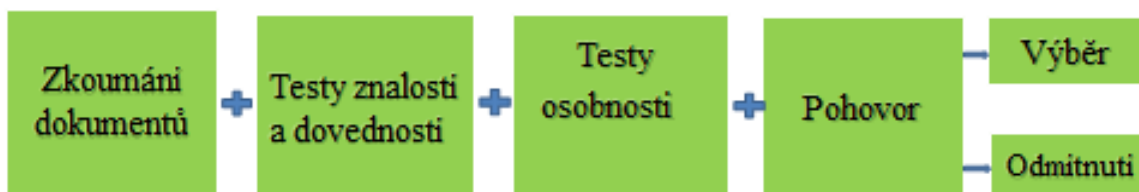
V České republice se stejně jako v Evropské unii převážně používají dva postupy při výběru pracovníků:

**Vyřazovací postup** se používá v případě velkého počtu uchazečů na pracovní místo, kteří jsou postupně vyřazováni podle předem stanovených kritérií. Tento postup znázorňuje schéma:



Obr. 2. Vyřazovací postup uchazečů [zpracoval autor]

**Komplexní posuzování** se používá v případech, kdy je naopak malý počet uchazečů na pracovní místo a je problematické stanovit jednoznačná hodnotící kritéria. Proto se volí kritéria, která hodnotí uchazeče komplexně. Postup je znázorněn schématem:



Obr. 3. Kompenzační postup výběru uchazečů [zpracoval autor]

Při výběru pracovníků se mohou používat i jiné než uvedené postupy např. lékařské vyšetření, reference zaměstnavatelů nebo naopak vynechány mohou být testy ale nikdy ne pohovor, ten může nahradit vše ostatní:

- pomůže organizaci se rozhodnout pro uchazeče tím, že si ověříme informace uvedené v jeho dokumentech, zjistit další informace i posoudit jeho osobnost,
- pomáhá uchazeči se rozhodnout, zda chce v organizaci pracovat tím, že má možnost získat další informace o obsazovaném pracovním místě a pracovních podmínkách,

- neúspěšným uchazečům ukázat, že nejsou zcela nevhodní pro danou pozici, ale že jiní jsou vhodnější a zanechat v nich pocit dobré organizace.

### 3.3.2 Metody výběru pracovníků

Výběr pracovníků provádíme pomocí (Koubek, 2007, s. 268- 269):

- *Zkoumání dotazníků a biodat* – analýza srovnatelných a rozhodujících informací o uchazečích.
- *Zkoumání životopisů* – analýza dosavadní profesní kariéry uchazečů umožňuje posoudit jejich zkušenosti pro jejich využití pro obsazení zamýšleného pracovního místa v organizaci.
- *Pohovory* – ve veřejné správě nejčastější a nejobvyklejší používaná metoda výběru. Umožňují posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo. Pomáhají uchazeči se rozhodnout, zda chce v organizaci pracovat.
- *Testy pracovní způsobilosti* – využívá se psychologických testovacích metod. Nejsou vždy použitelné pro danou pracovní pozici, a proto je jejich použití problematické. V praxi často používanými testy jsou testy znalostí a dovedností, kterými se prověřují odborné znalosti např. cizí jazyk nebo odborné návyky např. práce s počítačem.
- *Skupinové metody výběru* – uchazeči samostatně nebo ve skupině řeší praktický problém nebo hrají určité role a předkládají svá řešení, argumentují pro ně a obhajují je před ostatními uchazeči a podle toho jsou posuzováni. Tyto metody jsou náročné a jejich použití uvažujeme spíše jen u vedoucích pracovníků.
- *Assessment centre* – jedná se o diagnosticko-výcvikový program založený na modulaci manažerských činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou pozici. Hodnotit lze i pracovní výkon nebo provádět výcvik manažerských dovedností. Tato metoda je náročná odborně i finančně a používá se jen v soukromé sféře.

## 3.4 Řízení mobility pracovníků

Celkově se veřejná správa vyznačuje nízkou mobilitou pracovníků ale v případě větších organizačních změn je nutné se touto mobilitou zabývat a analyzovat ji, čímž nám poskytne informace o situaci v organizaci a podněty k případným opatřením na zamezení nežádoucího pohybu pracovníků. K těmto pohybům dochází jak ze strany organizace, tak i samotných pracovníků.

Pohybu pracovníků mají tyto formy:

- *Pohyb pracovníků do organizace* – nástupy nových pracovníků rozdělujeme na *přirozené příchody* kdy, nastupují např. absolventů škol a *ostatní příchody* pracovníků, jimž v zaměstnání bránily různé okolnosti např. mateřská dovolená, nezaměstnanost apod.
- *Pohyb pracovníků z organizace* – *přirozené* odchody pracovníků nebo ukončení pracovního poměru jako je úmrtí, starobní důchodu nebo *ostatní*, kdy odcházejí perspektivní pracovníci jinam, což může být pro organizaci nežádoucí.
- *Pohyb pracovníků uvnitř organizace* – převedení na jinou práci nebo pracovní pozici, povýšení, přeřazení na nižší funkci. Tento vnitřní pohyb bývá zpravidla spojen s kvalifikačním růstem pracovníků.

Vnější mobilita pracovníků je ovlivňována vnitřními i vnějšími faktory organizace. Nejvýraznějším z nich je situace na trhu práce kdy atraktivita pracovních míst a platová diferenciace může vyvolat odliv pracovníků. Naopak lokální vyšší míra nezaměstnanosti udržuje její přirozenou úroveň.

Vnitřní faktory pohybu pracovníků, především odchodů z organizace např. při snížení počtu pracovníků nebo naopak kdy se sami pracovníci rozhodli odejít a to z důvodu nespokojenosti s pracovním zařazením, pracovními podmínkami nebo špatných mezilidských vztahů atd.

Nízká míra vnější mobility spolu se stabilní organizací vede i k nízké míře vnitřní mobility. Tento jev má negativní dopady:

- *vznikají pracovní stereotypy* – práce jsou vykonávány mechanicky a pracovníci se brání jakýmkoliv pozitivním změnám. Důsledkem je postupné zhoršování kvality práce.
- *působí demotivačně* – pracovníci nejsou motivováni k vyšším výkonům a zlepšení kvality své práce a tím lepšího pracovního zařazení či postupu.
- *vytváří korupční prostředí* – u pracovníků s rozhodovací pravomocí, kteří zastávají svou pozici dlouhodobě, mohou být navázány pochybné kontakty spojené s korupcí.

Proti vzniku těchto negativních jevů je ve veřejné správě vyspělých zemí časově omezeno setrvávání převážně v řídicích pozicích, kdy tito pracovníci jsou po stanovené době, přeřazeni na obdobnou pozici nebo i do jiné oblasti nebo oboru činnosti.

### Plány následnictví ve funkcích

Cílem plánů následnictví je mít přehled o osobách, které by mohly nahradit zejména vedoucí pracovníky. Zároveň tyto plány informují osoby o jejich možné profesní kariéře. Plány následnictví jsou schémata, která mají podobu *řetězce* nebo *pyramidy*.

*Řetězce* převážně uvádějí pouze jednoho náhradníka na danou funkci a týkají se jen určitého útvaru. Díky nim odhadneme pokrytí perspektivní potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů a také nám pomůže sestavit plán personálního rozvoje pracovníků uvedených v plánech (osobního) následnictví.

*Pyramida* se používá pro pokrytí perspektivní potřeby vedoucích pracovníků v rámci celé organizace. Ke každé pozici se přiřadí více než jeden náhradník a pořadí se mění podle jimi aktuálně prokazovaných schopností, kdy každý z nich může být nahrazen jiným schopnějším pracovníkem.

Tento způsob motivuje zúčastněné k vyšším výkonům, ale na druhou stranu může být i negativní v podobě falešné kolegiality a nezdravých vztahů.

Při plánování následnictví je důležité, zda do plánu následnictví jsou pracovníci zařazováni na základě *seniority*, jako je věk, délka praxe nebo na základě *způsobilosti*. Ve veřejné správě se používá první způsob, který je jednodušší. Druhý způsob je pro organizaci podstatně efektivnější ale také náročnější. Předpokládá se, že starší pracovníci budou soustavně dbát o svůj rozvoj, usilovat o vysokou výkonnost a prokazovat oprávněnost svého následnictví.

Podkladem pro plány následnictví ve funkcích založené na *způsobilosti* jsou tzv. *záznamy o způsobilosti a rozvoji pracovníka*. Tyto záznamy mohou být v počítačové databázi nebo v podobě tradiční karty a obsahují informace z evidence o pracovníkovi, které jsou podstatné pro rozhodování o *způsobilosti* pracovníka k povýšení. Jsou to dosažená kvalifikace, jazykové znalosti a dovednosti, dosavadní kariéra a především hodnocení pracovního výkonu, případně informace o zájmu pracovníka pracovat v určité oblasti atd.

Další pomůckou pro plánování a řízení následnictví ve funkcích je *rozvaha o perspektivním pohybu pracovníků v jednotlivých funkcích*. Jedná se o souhrnný dokument, který poskytuje celkový přehled o tom, jaké má organizace možnosti pro pokrytí potřeby pracovníků v jednotlivých funkcích a to následnictví ve vedoucích i odborných

funkcích. Celková rozvaha týkající se perspektivy pohybu pracovníků v organizaci vychází ze zkoumání dosavadních údajů o pohybu pracovníků do funkce a z funkce a ze zkoumání způsobilosti, potenciálu a dalších charakteristik pracovníků v jednotlivých funkcích.

### **Plány pracovní kariéry**

Plánování a řízení pracovní kariéry vyjadřuje péči o pracovníky a zaměřuje se na jejich kariéru, individuální rozvoj a pracovní uspokojení. Tím se upevňují vazby pracovníků na organizaci, kdy vytvářejí jeho pracovní perspektivu a tím i sociální jistoty.

K plánu pracovní kariéry se přiřazují *individuální plány vzdělávání a rozvoje* pracovníka, které vytyčují způsob dosažení stanovených cílů v plánech osobní kariéry a v osobních plánech následnictví. V systémech řízení pracovního výkonů navazují individuální plány vzdělávání a rozvoje pracovníka na plány pracovního výkonu.

Popisu a specifikaci pracovního místa předchází jeho systemizace, tedy informace o vytvoření nového pracovního místa a jeho zařazení do organizační struktury organizace.

U popisu a specifikace pracovního místa sledujeme u pracovníka požadavky fyzické, duševní, na psychomotorické a sociální dovednosti, požadavky na vzdělání a kvalifikaci, pracovní zkušenosti a požadavky na charakteristiky osobnosti a postojů.

Výsledkem tohoto procesu je *plán kariéry* představující soubor jednotlivých rozvojových aktivit zahrnujících neformální i formální vzdělávání, získávání a osvojování takových znalostí a zkušeností a takové zlepšování pracovního výkonu, které umožní pracovníkovi získat odpovědnější a prestižnější práci. Součástí procesu je i průběžná a periodická kontrola a hodnocení pracovníka z hlediska plnění plánovaných úkolů.

V posledních letech dochází ve veřejné správě ke snižování počtů úrovní řízení a vytváření organizací s plochou organizační strukturou. Proto se mění i plány pracovní kariéry kdy manažerská kariéra je nahrazována kariérou odbornou, která spočívá v rozvoji odborné úrovně a odborného postavení pracovníka, jenž je pověřován stále náročnějšími úkoly.

## 4 ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU (HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ)

### 4.1 Moderní pojetí řízení pracovního výkonu

Důležitou součástí každého řízení je hodnocení dosažených výsledků, ale i hodnocení postupů a způsobů jak bylo těchto výsledků dosaženo s cílem odstranit zjištěné nedostatky a zdokonalit používané postupy tak, aby se příště dosáhlo lepších výsledků. Důležitou součástí hodnocení je i posouzení, jak se na dosažených výsledcích činnosti podíleli zúčastnění pracovníci. S postupem času se z hodnocení pracovníků stala relativně samostatná součást personálního řízení a byly k ní přiřazeny další funkce. Má poskytovat podklady pro odměňování pracovníků a také pro rozhodování o jejich pracovním zařazení, kariéře, dalším vzdělávání apod.

Ve všech systémech personálního řízení, jak v podnikatelském sektoru, ale i ve veřejné správě, hraje hodnocení pracovníků významnou úlohu jako jeden z rozhodujících nástrojů personálního řízení a řízení vůbec, stále více orientovaného na lidský faktor.

Hodnocení pracovníků plní tři hlavní cíle:

- *Motivuje pracovníka k lepšímu pracovnímu výkonu* tím, že jej informuje o hodnocení jeho práce, její výsledky, pozitivní i negativní stránky jeho pracovního výkonu, postoje k práci atd.
- *Sloužit jako východisko pro rozhodování o případných změnách* v pracovním a platovém zařazení.
- *Stanovuje cíle a úkoly v oblasti rozvoje pracovníka*, zvyšováním kvalifikace, dalším vzděláváním apod.

Mnohaletá praxe však ukázala, že i při důkladné metodické přípravě a výcviku školitelů se nedaří dosáhnout toho, aby hodnocení pracovníků optimálně plnilo všechny uvedené cíle. Ani zavedení formalizovaných postupů hodnocení neodstranilo jeho neatraktivnost jak pro hodnotitele, tak pro hodnocené kdy silný osobní aspekt stále přetrvával. Východiskem je systém řízení pracovního výkonu založený spíše na principu řízení na základě dohody nebo smlouvy než na řízení pomocí příkazů. Tento systém upřednostňuje vytváření a zavádění pracovníkem řízených plánů vzdělávání a propojení individuálních cílů pracovníka s cíli organizace. Řízení pracovního výkonu je považováno za širší a komplexnější přístup, kdy

nejvýraznějším rysem je schopnost zabezpečování soustavného zlepšování výkonu týmů i jednotlivců podle předem stanovených cílů organizace.

Hlavními cíli řízení pracovního výkonu jsou:

- *Soustavné zlepšování výkonu organizace* jako veřejné správy ve všech jejích oblastech činnosti a to hlavně v oblasti služeb občanům.
- *Soustavný rozvoj pracovníků*, jejich schopností, dovedností i uspokojení z práce. Uplatňování principu dohody odstraňuje někdy konfliktní charakter vztahu mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, a to hlavně při formálním hodnocení.

System řízení pracovního výkonu je založen na předpokladu, že výkon celé organizace je řízen strategickými cíli organizace, které jsou rozpracovány do klíčových cílů jednotlivých vnitřních útvarů a jednotlivých pracovníků. K zabezpečení tohoto se zpracovávají dílčí smlouvy o pracovním výkonu. Tato smlouva nebo dohoda o pracovním výkonu obsahuje dohodnuté cíle a úkoly pracovníka, ale i potřebné znalosti a dovednosti. Důležitá je zpětná vazba prostřednictvím průběžných nebo pravidelných kontrol kromě formálního hodnocení prováděného zpravidla jednou za rok.

Při hodnocení se zjišťují specifické požadavky na vzdělávání a v průběhu roku se realizuje vzdělávání a učení formou koučování, mentoringu a sebevzdělávání.

Důležitými pojmy, které model charakterizují, jsou:

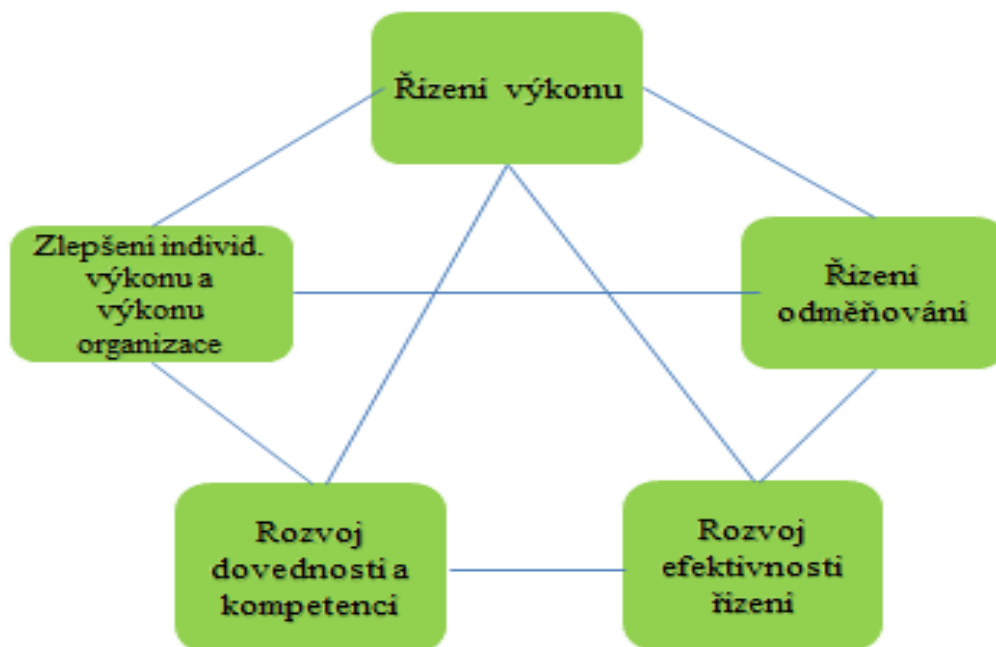
- *Dohodnutý rámec plánovaných cílů, norem a požadovaných schopností* – základem řízení pracovního výkonu je dohoda mezi vedoucím a pracovníkem o tom, co se od něj očekává.
- *Proces* – řízení pracovního výkonu není jen systémem forem a postupů. Je o jednání lidí zaměřené na každodenní odvádění výsledků a o zlepšování výkonu u sebe i ostatních.
- *Sdílení, společné pochopení* – pro zlepšení výkonu je třeba, aby jedinci sdíleli představu o tom, jak vypadá vysoká úroveň výkonnosti a schopnost, a tudíž věděli, k čemu směřují.
- *Přístup k řízení a rozvoji lidí* – řízení pracovního výkonu je zaměřeno na to jak efektivně pracují manažeři a vedoucí týmů s těmi, kteří je obklopují; jak jednotlivci spolupracují se svými vedoucími, a jak si mohou jedinci zlepšovat své znalosti, dovednosti a odbornost a svou úroveň způsobilosti a výkonu.



• *Výsledek* – v každém případě jde v řízení pracovního výkonu o dosažení pracovního úspěchu jednotlivci tak, aby mohli co nejlépe využívat svých schopností, realizovat svůj potenciál a maximalizovat svůj příspěvek k úspěchu organizace.

• *Je věcí liniových vedoucích a je jimi prosazováno* – řízení pracovního výkonu je přirozeným procesem řízení, nikoliv nějakou procedurou, ke které jsou liniovní vedoucí nuceni svými nadřízenými nebo personálním útvarem.

Řízení pracovního výkonu se týká vzájemně souvisejících procesů práce, řízení, rozvoje a odměňování. Mělo by se stát spojovacím článkem zabezpečujícím jejich vzájemné sladění.



Obr. 4. Řízení výkonu jako spojovací článek [zpracoval autor]

Základní principy řízení pracovního výkonu:

1. Řízení pracovního výkonu je prosazováno liniovými vedoucími a ne personálním útvarem.
2. Důraz je kladen na hodnoty a cíle organizace.
3. Řízení pracovního výkonu nemá univerzální návod, je to něco, co musí být pro každou organizaci individuálně vytvořeno.
4. Uplatňuje se u všech zaměstnanců, nejen u vedoucích.

## 4.2 Proces řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je neustálý proces, který se týká vedoucích a jeho podřízených pracovníků, a kteří jako partneři dosahují požadovaných výsledků. Více se zaměřuje na plánování a zlepšování budoucího výkonu než na zpětné hodnocení pracovníků.

Hodnocení pracovního výkonu poskytuje vstupy pro vypracování osobních plánů rozvoje nebo plánů rozvoje týmů. Může poskytovat i údaje v podobě individuálního hodnocení, které potřebujeme pro rozhodování o odměňování podle výkonu.

Řízení pracovního výkonu se většinou provádí měřením výsledků ve formě odvedeného výkonu v porovnání s očekáváním, které je vyjádřeno v podobě cílů. Proto se zaměřuje na cíle, normy a měření výkonu nebo ukazatele. Zaměřuje se také na vstupy a procesy – znalosti, dovednosti a chování potřebné pro dosažení požadovaných výsledků.

### Činnosti řízení pracovního výkonu

Hlavní činnosti v procesu řízení pracovního výkonu jsou:

- *Dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu* - definuje očekávání, čeho má jednotlivec nebo tým dosáhnout ve formě cílů, jak bude výkon měřen a způsobilosti potřebné k odvedení požadovaných výsledků.
- *Plán výkonu a rozvoje* - vyjadřuje dohodu o potřebách výkonu a osobního rozvoje, kdy plán rozvoje může být vyjádřen v plánu osobního rozvoje.
- *Řízení pracovního výkonu v průběhu roku* – jedná se o nepřetržitý proces zabezpečování zpětné vazby na výkon, provádění neformálního sledování průběhu a řešení problémů ve výkonnosti.
- *Hodnocení pracovního výkonu* - jde o formální hodnocení výsledků za určité období a východiskem pro sjednávání upravené dohody o výkonu a plánu výkonu. Může vést ke změně hodnocení výkonu.

## 4.3 Význam a funkce hodnocení pracovníků v řízení lidských zdrojů

Pravidelné a systematické hodnocení výkonu a pracovního chování patří k základům personálního managementu. Úspěšné plnění úkolů personálních oblastí je podmíněno fungováním kvalitního a objektivního systému hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování. Jednou ze základních odborných způsobilostí vedoucího pracovníka na všech stupních řízení je schopnost objektivně a spravedlivě hodnotit své podřízené. Současné pojetí

personálního managementu se však neredukuje jen na objektivní a přesné zhodnocení pracovníkovy výkonu ale vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu organizace, dosahování vyššího výkonu, zvyšování kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. Posuzuje se také to, jak zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa a poskytují se mu informace a podněty k zlepšení jeho práce. Součástí hodnocení má být rozpoznání potenciálu pracovníka pro jeho další rozvoj v procesu řízení kariéry a identifikaci vzdělávacích a dalších kvalifikačních potřeb. Výsledky hodnocení jsou základem pro objektivní odměňování i rozhodování o pohybu pracovníků v organizaci (povyšování, rozmisťování). Součástí hodnocení je seznámení zaměstnance s jeho další pracovní perspektivou v organizaci a pomoci jeho osobnímu rozvoji. Tímto přispívá systém hodnocení k zvýšení stability zaměstnance v organizaci a zlepšení sociálního klimatu.

Dobře a efektivně fungující systém hodnocení pracovníků přináší pro vedení organizace důležitou zpětnou vazbu. Získá informace o systému řízení organizace, jak ho zaměstnanci vnímají a jak na něj reagují. Pro zvyšování firemní kultury a zlepšování klimatu v organizaci jsou důležité informace o názorech pracovníků na systém řízení a jeho efektivnost, faktory spokojenosti a nespokojenosti pracovníků s organizací řízení, na potřeby kvalifikačních aktivit, na mezilidské vztahy v organizaci a náměty k zlepšení.

#### **4.3.1 Účel a cíle hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování**

Hodnocení pracovního výkonu pracovníků sleduje v organizaci tyto cíle:

1. *Určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a rozpoznat potenciál jeho výkonu* – jak splňuje pracovník nároky pracovního místa, určit úroveň plnění jednotlivých pracovních činností, zhodnotit, zda nemá nebo má rezervy ve výkonu a jak velké, zpracovat doporučení pro jeho další činnost (návrhy na ponechání, převedení na náročnější práci, převedení na méně náročnější práci, případně odchod z organizace pro závažné nedostatky). Výsledky z tohoto hodnocení jsou i zpětnou vazbou o úspěšnosti výběrového řízení u nových zaměstnanců a ukazuje, zda hodnocení předpokladů k výkonu činnosti je či není správné.
2. *Určit silné a slabé stránky pracovníka* – charakterizovat pozitivní i negativní stránky pracovního výkonu, jeho kvality a osobního jednání, opatření zaměřit zejména na rozvoj.

3. *Pracovníkům dát příležitost ke zlepšení v případě rezerv ve výkonu a má-li předpoklady k dalšímu rozvoji* – formulovat požadavky na zlepšení jeho pracovního výkonu a úkol pro příští období, zároveň formulovat i úkol pro organizaci v organizaci práce, zlepšení pracovních podmínek, vybavení pracoviště apod.
4. *Získat podklady k odměňování podle konkrétního výkonu* – závěry z hodnocení jsou důležitým podkladem pro odměňování pracovníků.
5. *Určit potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu* – další vzdělávání, studijní pobyty, stáže apod.
6. *Motivovat k výkonu, zvyšování kvalifikace, zvýšení loajality k organizaci, identifikaci s cíli organizace* – pracovník musí mít pocit, že jeho práce a výkon je objektivně hodnocen a kdy mu pozitivní hodnocení přináší výhody a naopak.
7. *Názory pracovníků na svoji práci, systém řízení organizace* – tím, že se o názory pracovníků zajímají nadřízení, příznivě motivuje vztah k organizaci ale i možnost využití námětů ke zlepšení řídicích činností.

#### **4.3.2 Hodnocení pracovního výkonu dosáhne svých cílů za těchto podmínek:**

1. Pravidelnost hodnocení.
2. Je předem znám systém hodnocení.
3. Je prováděno formou hodnotícího pohovoru, vzájemná komunikace, zaměření na podporu a rozvoj pracovníka a podíl pracovníka na formulaci závěrů hodnocení.
4. Pracovníkovy nedostatky neupřednostňovat ale zvýraznit i pozitiva.
5. Využití principu sebehodnocení v kombinaci s hodnocením od nadřízeného.
6. Nezávislost výsledků hodnocení na předešlém hodnocení.
7. Projednání závěrů s pracovníkem a stanovení úkolů pro obě strany.
8. Písemná forma výsledků hodnocení.
9. Využití výsledků pro zlepšení činnosti organizace.

### 4.3.3 Zásady pro tvorbu a realizaci systému hodnocení pracovníků v systému řízení lidských zdrojů

Aby byl systém hodnocení úspěšně zaveden a bylo dosaženo efektivního využití z jeho výstupů, musí být dodrženy zásady:

1. Hodnocení pracovníka provádí vždy jeho přímý nadřízený.
2. Hodnocení vychází z výsledků průběžného sledování výkonu pracovníků během hodnoceného období.
3. Hodnocení pracovního výkonu a chování se provádí podle jednotných metodických zásad organizace.
4. Hodnocení se provádí, nejčastěji formou hodnotícího pohovoru na základě předcházející přípravy hodnotitele. Hodnotící pohovor je v podstatě řízeným strukturovaným rozhovorem kdy se může snížit pocit formálnosti a nadřízenosti mezi hodnotitelem a hodnoceným.
5. Po skončení hodnotícího cyklu hodnotitel projedná stručné závěry z hodnocení podřízených pracovníků se svým nadřízeným.
6. V pravidelných periodách hodnocení je součástí hodnocení stanovisko hodnotitele i hodnoceného k doporučením z předcházejícího hodnocení.

## 5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Největším předpokladem úspěšnosti organizace je uznání faktu, že lidský kapitál je její největším bohatstvím a proto mu musí věnovat prvořadou pozornost. Lidským kapitálem jsou pracovníci, jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti i jejich ochota a připravenost k výkonu. Tím, že se v dnešní společnosti neustále mění požadavky na znalosti i dovednosti člověka se vzdělávání stává celoživotním procesem.

Důležitou úlohu sehrává vzdělávání pracovníků v organizacích. Je důležité, aby pracovníci měli nejen nezbytné znalosti a dovednosti, ale také aby byli připraveni a ochotni zvládat změny. Vzdělávání pracovníků tak dostává novou podobu rozvoje lidských zdrojů (Majeřová, 2007, s. 231)

### 5.1 Vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj

Rozvoj lidských zdrojů obsahuje vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj lidí. Proto je důležité tyto pojmy popsat.

- Vzdělávání (všeobecné) – získávání a formování všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností, které jsou důležité pro získání a rozvíjení pracovních schopností a dalších sociálních vlastností. Toto probíhá v institucích základního školního vzdělávání, kde se vedle vzdělávání uplatňuje i výchovný aspekt. Absolventi z něho vstupují na trh práce nebo do institucí odborného vzdělávání.
- Odborné vzdělávání – formování zvláštních znalostí a dovedností zaměřených na určité zaměstnání a přizpůsobování se požadavkům pracovního místa. Odborné vzdělávání má svou formální a neformální část. Formální část tvoří institucionalizované vzdělávání ve vzdělávacích institucích, neformální část tvoří formování kvalifikace praxí a odborné sebevzdělávání. Výsledkem odborného vzdělávání je kvalifikace pracovníka pro konkrétní pracovní místo.
- Rozvoj – rozvoj nastává, pokud člověk získává znalosti i dovednosti a dokáže je v životě prakticky uplatnit. Jde o orientaci na kariéru pracovníka na budoucí potřeby a úkoly. Prostřednictvím rozvoje se rozšiřuje možnost uplatnění pracovníka na vnitřním i vnějším trhu práce. Rozvoj pracovníků v souladu s potřebami organizace se uskutečňuje ve vnitřním systému vzdělávání pracovníků v organizaci.

### **5.1.1 Vzdelávání jedince**

Vzdělávání jedince je nástrojem jeho osobního rozvoje. Je to kombinace znalostí, dovedností a jejich praktického uplatnění. Vzdělávací programy v organizaci se zaměřují na rozvíjení potřebných pracovních schopností zaměstnanců, přitom je důležité, aby tyto programy akceptovaly jejich potřebu po sebenaplnění a sebeuplatnění.

## **5.2 Vzdelávání pracovníků**

### **5.2.1 Strategie vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází ze strategie řízení lidských zdrojů, která je vymezena strategií organizace, tedy dlouhodobými obecnými cíli, ale zároveň tvoří její základ, protože pracovní síla je rozhodujícím zdrojem organizace.

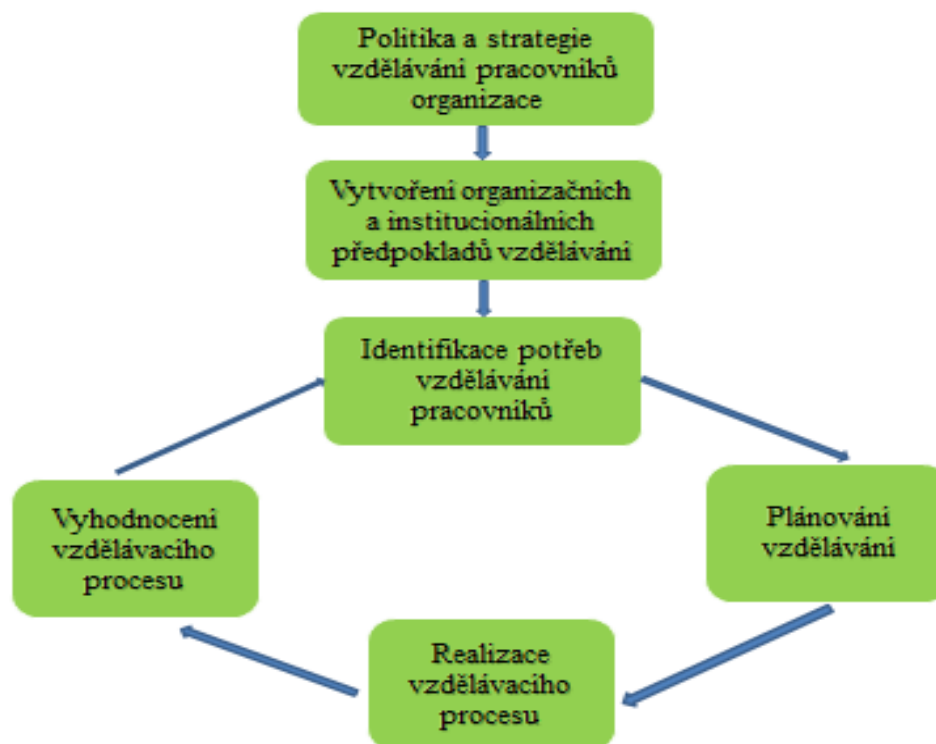
Ze strategie řízení lidských zdrojů vychází strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků. Tyto činnosti jsou v rámci systému řízení lidských zdrojů považovány za jedny z nejdůležitějších personálních činností (Sivera, 2000, s. 227)

Při tvorbě strategie vzdělávání musíme odpovědět na tyto otázky:

- Jaká je současná kvalifikační úroveň lidských zdrojů organizace a jakou ji očekáváme v budoucnu v návaznosti na strategii organizace a na celkovou strategii řízení lidských zdrojů.
- Jaká je současná podoba vzdělávání zaměstnanců.
- Jaké podmínky chceme v oblasti vzdělávání vytvořit (stanovení základních cílů a nástrojů jejich realizace).

### **5.2.2 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků**

Vytvoření systému vzdělávání pracovníků obnáší metodické zpracování a realizaci základního cyklu vzdělávání pracovníků uvedeného na následujícím schématu:



Obr. 5. Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků [zpracoval autor]

Základem systému vzdělávání pracovníků je vypracování strategie vzdělávání. Systém vzdělávání pracovníků je důležitou součástí řízení lidských zdrojů pro, který je nutné vytvořit odpovídající organizační podmínky. Jde o specifikaci organizačního útvaru, oddělení nebo pracovního místa, ve kterých budou činnosti spojené s cyklem vzdělávání zajišťovány. Vlastní cyklus vzdělávání je opakujícím se cyklem, který zahrnuje tyto základní fáze:

1. *Identifikace potřeb vzdělávání* – na základě identifikace potřeb vznikají konkrétní plány, vzdělávací projekty a programy pro skupiny a jednotlivce.
2. *Plánování vzdělávání* – úkolem je zformulovat priority a úkoly vzdělávání, jeho rozpočtové zabezpečení, výběr metod vzdělávání a také účastníky vzdělávání.
3. *Realizace* – uskutečňování konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s přijatými plány, programy a projekty, spojené s organizačním či logistickým zabezpečením, jako je např. ubytování a stravování účastníků.
4. *Vyhodnocování* – monitorování procesu vzdělávání a vyhodnocení jeho účinnosti podle předem stanovených kritérií, a dále vyhodnocení výsledků vzdělávání jednotlivců nebo skupin pracovníků. Výstupy z této fáze jsou podkladem pro zlepšování způsobů identifikace potřeb vzdělávání, jeho plánování i realizace.



### 5.2.3 Identifikace potřeb vzdělávání

Prvním zásadním krokem v rozvoji lidských zdrojů je identifikace potřebných dovedností a aktivní řízení vzdělávání pracovníků z hlediska jejich budoucích dlouhodobých potřeb obsažených ve strategii organizace.

Aby bylo vzdělávání efektivní, je důležité rozpoznat potřeby vzdělávání zaměstnanců tak aby byly v souladu jejich potřeby vzdělávání s celkovými cíli organizace.

Při identifikaci potřeby vzdělávání je důležité analyzovat údaje týkající se celé organizace, údaje o jednotlivých pracovních činnostech a pracovních místech a údaje o jednotlivých pracovnících.

Údaje o organizaci jako celku tvoří údaje o cílech organizace, organizační struktuře, finančních, materiálních, lidských zdrojích a jejich potřebě. Důležitou úlohu mají údaje o demografické, sociální, ekonomické a kvalifikační struktuře pracovníků, o míře využití kvalifikace a fondu pracovní doby i o celkové produktivitě práce. Posuzuje se i uplatňovaného stylu řízení a dalších faktorů ovlivňujících celkové klima v organizaci. Tyto údaje o organizaci jsou statisticky zpracovávány na základě informací pocházejících z informačního systému, nebo informací získaných dotazníkovými šetřeními nebo dalšími metodami průzkumů.

Údaje o pracovních místech a pracovních činnostech, které se získávají analýzou pracovních míst, kde výstupem jsou popisy pracovních míst a specifikace pracovních míst, tedy specifikace požadavků pracovních míst na pracovníka a jeho schopnosti.

Údaje o pracovnících, jejich pracovních schopnostech, tj. znalostech, dovednostech a pracovním chování.

### 5.2.4 Analýza pracovních míst pro účely vzdělávání

Analýza pracovních míst se používá ke zjišťování úrovně znalostí, dovedností a způsobilostí důležitých pro výkon práce na daném pracovním místě.

Při této analýze pracovních míst se uplatňují tyto kroky:

- *Rozhovor s pracovníkem* - jedna z nejčastěji používaných metod, kdy vedoucí, přímý nadřízený nebo pracovník personálního útvaru rozmlouvá s pracovníkem o povinnostech a funkcích (účelu) pracovního místa.

- *Rozhovor s manažery a přímým nadřízeným* – používá se rozhovor personalisty nebo vyššího vedoucího s přímým nadřízeným daného pracovního místa.
- *Zkoumání cílů pracovního výkonu* - cíle týkající se například zvýšené úrovně kvality se promítají do cílů pracovního výkonu. Potom se musí posoudit, zda pracovníci nepotřebují odpovídající vzdělávání, aby mohli tyto stanovené cíle splnit.
- *Analýza požadovaných způsobilostí (kvalifikace)* – analýza se provádí, aby se zjistily požadavky pracovního místa na kvalifikaci.

Výsledkem analýzy pracovních míst pro potřeby vzdělávání jsou tzv. specifikace pracovních míst.

Specifikace pracovního místa na pracovníka je odvozená z popisu pracovního místa. Jedná se o přehled požadovaných znalostí, dovedností, schopností, osobní charakteristiky a rysy osobnosti pracovníka, aby mohl efektivně dané pracovní místo zastávat.

### **5.2.5 Analýza údajů o pracovnících**

Potřebu vzdělávání zjišťujeme pomocí míry shody mezi skutečnou kvalifikací jednotlivých pracovníků a kvalifikačními požadavky vyplývajícími ze specifikace daných pracovních míst. Kvalifikace pracovníků se dokladuje záznamy o vzdělání, kvalifikaci a absolvování dalšího vzdělávání ve vzdělávacích programech např. záznamy výsledků různých zkoušek, testů apod. Vždy jde o posouzení způsobilosti pracovníka k činnostem prováděným na pracovním místě, na kterém je zařazen, nebo na které se s ním počítá.

Nejdůkladnější metodou analýzy potřeb vzdělávání je tzv. audit pro účely vzdělávání. Ten se provádí tehdy, kdy se v organizaci plánují nějaké rozsáhlé změny. Používá se zvláštních dotazníků a pohovorů v kombinaci s předchozími zmíněnými přístupy. Tento postup ale bývá náročný na čas a finanční prostředky.

## **5.3 Plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků**

Plánování vzdělávání je součástí plánování personálních činností a navazuje na fázi identifikace potřeb vzdělávání a předchází fázi realizace vzdělávání.

Součástí plánování vzdělávání je také rozhodování o programu vzdělávání a o rozpočtu na vzdělávání:

Plán vzdělávání pracovníků organizace nám odpoví na tyto otázky:

- *jaké vzdělávání má být zabezpečeno* – jeho obsah,
- *komu* - jednotlivci, skupiny, kategorie pracovníků,
- *jakým způsobem* - při výkonu práce, mimo pracoviště,
- *kým* - interní nebo externí lektori, které instituce,
- *kdy* - časové umístění, harmonogram,
- *kde* - místo realizace v organizaci nebo mimo ni,
- *s jakými náklady* - např. snížení fondu pracovní doby.

Součástí plánování a řízení vzdělávání pracovníků je i povinnost vést potřebnou dokumentaci (projekty, plány, výkazy, prezenční listiny, testy apod.).

#### **5.4 Formy a metody vzdělávání, realizace a vyhodnocení**

Při plánování vzdělávání je nutné rozhodnout, jakými formami a metodami proběhne vzdělávání jednotlivých kategorií pracovníků a kdo je bude zajišťovat. Na tomto rozhodnutí závisí celková úspěšnost vzdělávání. Vlastní realizace vzdělávání je spíše organizační záležitostí. Ale velký význam má vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, díky kterému dochází k zlepšování vzdělávacích procesů.

Vzdělávání členíme na dvě základní formy:

- vzdělávání při výkonu práce na pracovišti,
- vzdělávání mimo pracoviště.

##### **5.4.1 Metody vzdělávání na pracovišti**

Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce je oblíbené pro výcvik v nových dovednostech a metodách práce. Tyto tradiční metody vzdělávání jsou velmi efektivní. Jejich výhodou je, že vycházejí vstříc požadavkům organizace. Důležité je důkladné vyškolení školitelů. Nevýhodou je neproduktivní využívání pracovní doby.

Mezi metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce patří:

*Instruktaž při výkonu práce*

Je nejčastěji používaným způsobem zácviku nového nebo nezkušeného pracovníka nebo přímého nadřízeného. Ten předvede pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění vlastních pracovních úkolů.

#### *Koučování*

Obsahuje dlouhodobé instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i pravidelnou kontrolu školitele.

#### *Mentoring*

Je podobné jako koučování ale zde si školený pracovník sám vybírá mentora, který mu radí, stimuluje ho a usměrňuje. Vytváří se tak přátelštější vztah mezi školeným a školitelem. Mentor bývá zapojován i do hodnocení pracovního výkonu.

#### *Counselling*

Jde vlastně o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává nerovnoměrný vztah mezi školeným a školitelem.

#### *Asistování*

Školený pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podíl jeho práce zvětšuje, až je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Tato metoda je časově náročnější a proto se používá především při výchově řídicích pracovníků a specialistů.

#### *Pověření úkolem*

Je rozvinutím předchozí metody kdy školený pracovník školitelem pověřen určitým úkolem. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a jeho práce je sledována. Tato metoda se používá při výchově řídicích a tvůrčích pracovníků.

#### *Rotace práce*

Školený pracovník je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly na různých pracovních místech a pracovištích. Metoda se používá především při výchově manažerů, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků. Podmínkou úspěšnosti je, aby lidé na pracovištích pomáhali takto umístěným pracovníkům při osvojování si pracovních znalostí a dovedností.

### *Pracovní porady*

Během pracovních porad se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se vlastního pracoviště ale i celé organizace. Jsou vhodnou metodou formování pracovních schopností pracovníků.

#### **5.4.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se často realizují ve školicích zařízeních. Patří sem i vysílání na stáže nebo poznávací cesty ale i sebevzdělávání. Metody se zaměřují především na rozvoj znalostí a dovedností.

Velkou výhodou tohoto vzdělávání je, že pracovníci nejsou pod vlivem pracovního prostředí a tím mohou v klidu studovat teorii a osvojovat si nové poznatky. Problémem je pokud tato teorie nebo poznatky nemají vztah k pracovní situaci účastníků, nebo mu nerozumí. Tento problém se řeší správným výběrem vzdělávacích kurzů.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

#### *Přednáška*

Je zaměřená na předání faktických informací nebo teoretických znalostí.

#### *Přednáška spojená s diskusí*

Překonává nevýhody přednášky. Je to opět metoda, která zprostředkovává spíše znalosti.

#### *Demonstrování*

Tato metoda klade důraz na praktické využívání znalostí a oproti předchozím metodám se více orientuje na dovednosti.

#### *Případové studie*

Většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o vylíčení skutečného nebo smyšleného organizačního problému a jednotliví účastníci vzdělávání nebo skupiny je studují, snaží se problém analyzovat a navrhnout jeho řešení.

#### *Workshop*

Je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a komplexněji.

#### *Brainstorming*

Je také podobná řešení případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby

každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů se diskutuje o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh nebo kombinace návrhů řešení.

#### *Simulace*

Tato metoda je více zaměřená na aktivní účast školených. Účastníci školení během určité doby řeší běžné pracovní situace vedoucích pracovníků. V průběhu školení se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším.

#### *Hraní rolí*

Je to metoda orientovaná především na rozvoj praktických schopností manažerů. Účastníkům, od kterých se vyžaduje velká aktivita a samostatnost, hrají určitou roli a přitom poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Metoda je zaměřena na osvojení si potřebné sociální role a sociálních vlastností.

#### *Assessment centre*

Jde o diagnosticko-výcvikový program a je určen pro výběr i vzdělávání manažerů. Školená osoba plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou náhodně voleny počítačem a přitom se mění jejich frekvence, tím se vytváří různá úroveň stresu. Počítačem se hodnotí i řešení problémů a učiněná rozhodnutí. Školený potom může svá řešení a rozhodnutí konfrontovat s těmi optimálními a tím se učí.

#### *Outdoor training (školení hrou)*

Tato metoda se uplatňuje při vzdělávání manažerů a můžeme ji nazvat "školení hrou". Zde se učí manažerským dovednostem, které spočívají v zadání úkolu, který má podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol řeší kolektiv, který vede vybraný účastník a po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu potřeba, jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit.

Uvedené metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se většinou hodí k rozvíjení pracovních schopností řídicích pracovníků organizace nebo specialistů. Tyto metody jsou uspořádány od pasivnějších a více orientovaných na znalosti k aktivnějším a více orientovaným na dovednosti (Armstrong, 2007, s. 431- 433).

### 5.4.3 Výběr externích dodavatelů vzdělávacích služeb

Externími dodavateli vzdělávacích služeb mohou být lektoři dané organizace z řad zkušených pracovníků, nebo specializované vzdělávací instituce.

Kvalita vzdělávacích služeb je většinou dána kvalitou lektorů i kvalitou institucí, které vzdělávání uskutečňují.

## 5.5 Hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů

Hodnocení provádíme na základě informací účastníků vzdělávání.

Při hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů se používají tyto metody:

- *Dotazníky* – nejčastější způsob zjišťování názorů účastníků vzdělávání na jednotlivé kurzy nebo celé programy.
- *Písemné testy nebo ústní zkoušky* – jsou obvyklé v případě kurzů, kdy se účastníkům vydává doklad o absolvování.
- *Strukturovaná cvičení a případové studie* – účastníci mají možnost použít naučené dovednosti a postupy a také hodnotiteli poskytují informace pro hodnocení.
- *Zprávy školitelů* – školitelům umožňují hodnocení z jiného úhlu pohledu.
- *Rozhovory s účastníky vzdělávání po ukončení kurzu nebo jeho části* – rozhovory provádí přímý nadřízený nebo personalista. Bývají formální nebo neformální a individuální nebo skupinové.
- *Pozorování vzdělávání na pracovišti* – provádí ti, kteří vytvářeli strategii vzdělávání. Takto získané informace se porovnávají s informacemi získanými od účastníků vzdělávání.
- *Pozorování kurzů či vzdělávání na pracovišti nezávislými hodnotiteli* – mohou předložit nezávislý pohled na vzdělávací akci.
- *Zprávy přímého nadřízeného* – zda se u daného pracovníka zlepšily znalosti, dovednosti, plnění úkolů, pracovní chování atd.

Pro složitost hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů se doporučuje používat kombinaci uvedených metod. To nám umožní porovnávat výsledky a získat objektivnější přehled.

## 5.6 Systém vzdělávání pracovníků ve veřejné správě

Vzdělávání pracovníků veřejné správy je plně v kompetenci jednotlivých organizací, které také rozhodují o vyslání svých pracovníků do kursů a školení podle vlastních potřeb a potřeb svých zaměstnanců, stejně tak rozhodování o dalších formách vzdělávání. Výjimka je jen u školení úředníků územních samosprávných celků, kteří vykonávají správní činnosti. Toto je řešeno centrálně podle zákona 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě je rozdělené pro státní zaměstnance a ostatní zaměstnance veřejné správy a je postaveno na těchto principech:

- *Kontinuita vzdělávání ve veřejné správě* – pravidelné vzdělávání je součástí pracovní náplně zaměstnanců ve veřejné správě po celou dobu kariéry a vzdělávání na sebe navazuje časově i obsahově.
- *Kombinace univerzálního a specializačního vzdělávání* – nalezení optimálního poměru krátkodobých nebo dlouhodobých potřeb směřující k posílení univerzálních dovedností (jazykové znalosti, počítačová gramotnost apod.).
- *Variabilita subjektů a forem vzdělávání* – do systému mohou vstupovat různé akreditované vzdělávací instituce.
- *Podpora zájmu pracovníků o vzdělávání* využitím vhodných motivačních prvků v systému personálního řízení.

Schválený systém přípravy pracovníků ve veřejné správě má čtyři základní stupně:

- první stupeň tvoří vstupní školení, kterého se účastní všichni pracovníci vykonávající státní správu,
- druhý stupeň je určen pro různé skupiny výkonných pracovníků,
- třetím stupněm je vzdělávání středního managementu,
- čtvrtý stupeň je určen pro vrcholový management.

S výjimkou prvního stupně, který je povinný, musí pracovník vykonávající státní správu absolvovat předepsaný vzdělávací modul. Vedle tohoto musí pracovníci na druhém a třetím stupni povinně absolvovat specializovaný modul podle druhu výkonu veřejné správy.



Kromě povinných a specializovaných vzdělávacích modulů je pro zaměstnance k dispozici neustále aktualizována soustava výběrových modulů, ze kterých si sám může vybrat.

## 6 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Ve veřejné správě se uplatňuje jednotný systém odměňování a k tomu je objem prostředků na odměny limitován rozpočtem prostředků na platy zaměstnanců. Přesto mají organizace veřejné správy prostor k tomu, aby mohly využívat odměňování jako praktický nástroj personálního řízení svých zaměstnanců k ocenění jejich práce a přínosu pro organizaci, ale i pro jejich motivaci k vyššímu výkonu i k jejich osobnímu rozvoji.

Vývoj na trhu práce a jeho konkurenční prostředí tvoří důležitý faktor vnějšího prostředí, se kterým musí počítat také organizace veřejné správy. I když mají omezenou možnost reagovat, musí s nimi ve své personální politice i v praktické činnosti počítat.

### 6.1 Principy odměňování

Odměňování vyjadřuje, jakou hodnotu mají zaměstnanci pro organizaci. Odměňování obsahuje plány a postupy používané organizacemi při uplatňování systémů odměňování. Zahrnuje peněžní i nepeněžní odměňování.

Určující pro celý systém odměňování pro pracovníka i pro organizaci je úroveň platů. Tato úroveň je určována vzájemnou kombinací těchto faktorů:

- *vnější hodnota práce (vnější podmíněnost)* – v organizacích veřejné správy je úroveň platů obsažena v příslušných mzdových předpisech,
- *vnitřní hodnota práce (vnitřní podmíněnost)* – i tento faktor je v systému odměňování veřejné správy obsažen v mzdových předpisech,
- *hodnota jedince* – přiznávána se jednotlivým pracovníkům na základě formálního nebo neformálního hodnocení nebo z procesů hodnocení pracovního výkonu,
- *přínos jednotlivce nebo týmu* – odměny jednotlivců nebo týmů podle výkonu, dovedností nebo schopností;
- *kolektivní vyjednávání* – jednání o mzdách a platech s odbory.

#### 6.1.1 Cíle odměňování na straně zaměstnavatele

Obecně platí, že systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit.

Obecným cílem odměňování zaměstnanců je podporovat dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou, způsobilou, oddanou a motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje.

### **6.1.2 Cíle odměňování z hlediska zaměstnance**

Z hlediska zaměstnance by systém odměňování měl:

- jednat s nimi jako s partnery, kteří mají právo být při vytváření politiky odměňování, která se jich týká,
- naplňovat jejich očekávání, že s nimi bude jednáno spravedlivě, slušně a s přihlédnutím k práci, kterou dělají, a k jejich přínosu,
- být transparentní – měli by vědět, jaká je politika odměňování v organizaci a jaký má na ně dopad.

## **6.2 Systém odměňování pracovníků veřejné správy**

Na rozdíl od ostatních oblastí je právní úprava problematiky odměňování ve veřejné správě velmi podrobná a není možné plat stanovit jinak nebo v jiné výši, než určují platné právní předpisy. Základními předpisy jsou zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů) a nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí (poslední novelizace č. 452/2009 Sb.). Platové poměry zaměstnanců ve veřejné správě dále upravuje nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů, naposledy novelizované nařízením vlády č. 381/2010 Sb. z prosince 2010 a nařízením vlády č. 44/2011 Sb. z února 2011. Toto nařízení se týká všech kromě představitelů státní moci, státních zástupců, členů obecních zastupitelstev, duchovních a vojáků z povolání, jejichž odměňování upravují zvláštní právní předpisy.

Z obsahového hlediska základní rozdíl mezi mzdou a platem spočívá v tom, že mzdu poskytuje zaměstnanci zaměstnavatel, jehož hlavní činnost směřuje zpravidla k dosažení zisku (i když podle zákona o mzdě postupují při odměňování zaměstnanců i subjekty, které nejsou zřízeny za účelem dosažení zisku: zdravotní pojišťovny, politické strany, odbory, nadace, občanská sdružení aj.), a zákon o mzdě stanoví pouze minimálních mzdových nároků zaměstnanců a zakotvením smluvního principu umožňuje zaměstnavateli výběr

takové formy a výše mzdy, která s ohledem na dosahovaný nebo očekávaný zisk a na předpokládané výsledky práce zaměstnanců za optimální. Naproti tomu činnost zaměstnavatelů poskytujících plat je financována z veřejných zdrojů a proto jsou i způsoby poskytování a výše platů jejich zaměstnanců upraveny zákonem a prováděcími nařízeními vlády. Možnosti pro vyjednávání o platech mezi zaměstnavateli a zaměstnanci je minimální.

### **6.2.1 Zákonná úprava platových poměrů zaměstnanců rozpočtových a příspěvkových organizací**

Principy odměňování zaměstnanců rozpočtových a příspěvkových organizací můžeme popsat takto:

System odměňování zaměstnanců je dán zákonem, ale stanovení podmínek pro poskytování některých složek platu je zákonem svěřena vládě. Úprava platových poměrů zaměstnanců právními předpisy nižší právní síly než je nařízení vlády, není možná.

Hlavní podíl z celkového platu zaměstnanců tvoří nárokové složky (platový tarif, příplatek za vedení, zvláštní příplatky). Tím se omezují subjektivní vlivy při určování platu zaměstnanců. Současně se vymezuje dostatečný prostor k ocenění rozdílů ve schopnostech, pracovní iniciativě a zejména v dlouhodobých výsledcích práce jednotlivých zaměstnanců (osobní příplatek) a k ocenění výjimečných pracovních výkonů (odměny).

Jednotný systém hodnocení prací zabezpečuje meziodvětvovou srovnatelnost v zařazení prací shodné náročnosti do platových tříd podle katalogů prací zpracovaných na základě obecných charakteristik stanovených zákonem. Možnost zařazení zaměstnance do konkrétní platové třídy je přitom ovlivněna stupněm dosaženého vzdělání, který se stanoví jako předpoklad pro řádný výkon práce v jednotlivých platových třídách.

#### **Složky platu**

Plat zaměstnance veřejných služeb a správy tvoří pouze ty složky, které upravuje zákon a prováděcí nařízení vlády. Jiné složky nelze používat. Každá ze složek platu plní zvláštní stimulační funkci. Složky platu rozdělujeme podle několika hledisek do tří skupin:

1. Složky platu určené formou předem stanovených paušálních měsíčních částek:

- *platový tarif* – vyjadřuje složitost, odpovědnost a namáhavost vykonávané práce a její porovnání ve vztahu k ostatním pracím,
- *příplatek za vedení* – oceňuje náročnost řídicí práce vedoucích zaměstnanců,

- *příplatek za zastupování* – oceňuje řídicí práci toho, kdo přechodně zastupuje vedoucího zaměstnance,
- *hodnostní příplatek* – oceňuje specifické podmínky výkonu práce příslušníků ozbrojených sil, bezpečnostních sborů a služeb,
- *zvláštní příplatek* – oceňuje mimořádné ztěžující vlivy související s výkonem práce,
- *osobní příplatek* – oceňuje nadstandardní kvalitu práce a zvýšený rozsah pracovních úkolů ve vztahu k ostatním zaměstnancům.

2. Složky platu určené podílem z průměrného hodinového výdělku:

- příplatek za noční práci,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli,
- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci ve svátek.

Tyto příplatky kompenzují zhoršené pracovní podmínky i omezení osobního života zaměstnanců při výkonu práce ve výše uvedených dobách.

3. Složky platu určené formou jednorázově poskytovaných pevných částek:

- *příplatek za dělenou směnu* – kompenzuje zhoršené pracovní podmínky při rozdělení směny na více částí,
- *další plat* – představuje specifickou složku platu zaměstnanců, od nichž je požadována standardní výkonnost,
- *odměny* – umožňují ocenit splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu.

### **Kolektivní smlouvy a vnitřní platový předpis**

Zaměstnavatel je povinen poskytovat zaměstnanci plat podle zákoníku práce, prováděcího nařízení vlády a v jejich rámci podle kolektivní smlouvy nebo vnitřního platového předpisu. Protože platy zaměstnanců jsou úplně nebo převážně hrazeny z veřejných zdrojů, stanoví uvedené obecně závazné právní předpisy platové nároky zaměstnanců buď přímo, nebo stanoví podmínky pro poskytování jednotlivých složek platu. Prostor pro vnitřní vyjednávání mezi zaměstnavateli a zaměstnanci o platech a možnosti pro úpravu platových poměrů vnitřním platovým předpisem zaměstnavatele jsou téměř vyloučeny.

Zaměstnavatel nesmí vydat vnitřní předpis, u něhož působí odborová organizace. Toto neplatí pro vnitřní platový předpis, který upravuje nároky zaměstnanců na plat. Nevylučuje se tedy souběh obou předpisů u jednoho zaměstnavatele. Pokud by se úprava provedená vnitřním předpisem nebo kolektivní smlouvou vymykala rámci, který zákon a prováděcí předpisy vymezují, byl by takový postup neplatný.

## **6.2.2 Platový tarif**

### **Postup zaměstnavatele při obsazování pracovních míst**

V rámci organizační struktury by zaměstnavatel měl stanovit pro plnění úkolů jednotlivých útvarů počet pracovních míst a konkrétní popisy činností, které vycházejí z dělby práce uvnitř útvaru. Z těchto popisů pracovních činností musí být zřejmé, která činnost je nejnáročnější, jaké platové třídě odpovídá a jaké vzdělání je požadováno.

### **Zařazování zaměstnanců do platové třídy**

Pro zařazení zaměstnance do platové třídy je rozhodující druh práce sjednaný v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do takové platové třídy, ve které je v katalogu prací zařazena nejnáročnější práce a to v rámci druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě.

### **Katalogy prací**

Katalogy prací jsou závazné pro zařazování zaměstnanců do platových tříd. Obsahují seznamy prací, jež jsou pro lepší orientaci uspořádány podle oborů činností. I když katalogy prací obsahují širokou škálu příkladů prací, mohou se v praxi vyskytnout činnosti, které katalogy neobsahují. Tehdy zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy, ve které jsou v katalogu zahrnuty příklady prací srovnatelné s požadovanou činností s ohledem na její složitost, odpovědnost, psychickou a fyzickou náročnost.

Vedoucí zaměstnanec se zařadí do platové třídy odpovídající podle katalogu prací zařazení nejnáročnější práci, kterou vykonávají jemu podřízení zaměstnanci, které odborně řídí, nebo nejnáročnější práci, kterou sám vykonává.

Zařazení zaměstnance do platové třídy je podmíněno plněním stanovených kvalifikačních předpokladů nebo požadavků potřebných pro řádný výkon práce. Kvalifikačním předpokladem pro výkon prací v jednotlivých platových třídách je vzdělání stanovené v katalogu prací.

### **Zařazování zaměstnanců do platového stupně**

Hlavním kritériem pro zařazení zaměstnance do platového stupně je doba praxe v oboru požadované práce kdy si osvojoval poznatky a zkušenosti pro využití při plnění úkolů vyplývajících z druhu vykonávané práce a odůvodňujících jeho zařazení do platové třídy. Prováděcí nařízení vlády však stanoví i možnost a míru zápočtu praxe získané mimo obor požadované práce a také upravuje započítatelné doby, které se zahrnují do doby rozhodné pro zařazení zaměstnance do platového stupně.

### **Určení platového tarifu**

Pevná měsíční částka pro jednotlivé platové třídy a platové stupně se stanoví na základě nařízení vlády. Výše platového tarifu zaměstnance se určí podle zařazení do platové třídy a podle zařazení do platového stupně v závislosti na zjištěné započítatelné době. Toto je typické pro určení platového tarifu zaměstnancům veřejných služeb a správy tímto způsobem.

#### **6.2.3 Mimotarifní složky platu**

Mimotarifní složky jsou ty nárokové složky platu zaměstnanců veřejných služeb a správy, které jsou kromě platového tarifu poskytovány zaměstnancům formou paušálních měsíčních částek.

#### **Příplatek za vedení**

Je složkou platu, kterou se oceňuje náročnost řídicí práce vedoucích zaměstnanců. Nárok na příplatek za vedení zaručuje zákon o platu všem vedoucím zaměstnancům, ale jeho výši stanoví pouze pro vymezený okruh vedoucích zaměstnanců. Ostatním náleží příplatek za vedení ve výši stanovené v příloze k prováděcímu nařízení vlády.

#### **Příplatek za zastupování**

Takto se řeší situace, kdy vedoucí zaměstnanec dlouhodobě nevykonává svoji funkci nebo zaměstnavatel vedoucí funkci z různých důvodů neobsadil a je zastupován (déle než čtyři týdny) v plném rozsahu jeho řídicí činnosti.

#### **Hodnostní příplatek**

Je nárokovou složkou platu příslušníků ozbrojených sil, bezpečnostních sborů a služeb. Příplatek je stanoven pevnou částkou odstupňovanou podle významu, odpovědnosti a rozsahu povinností vyplývajících z jednotlivých hodností.

### **Zvláštní příplatek**

Je nárokovou složkou platu, kterou se při splnění stanovených podmínek oceňují mimořádné ztěžující vlivy související s výkonem práce.

### **Osobní příplatek**

Je nenárokovou složkou platu a přiznává se zaměstnanci, pokud dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů. Přitom se srovnávají jeho pracovní úkoly s pracovními výsledky nebo rozsahem pracovních úkolů ostatních zaměstnanců.

### **Odměny**

Jsou nenárokovou složkou platu zaměstnanců odměňovaných podle zákona a prováděcích nařízení vlády. Podle nich lze odměny poskytovat pouze za mimořádné nebo zvlášť významné pracovní úkoly, určená životní výročí za osobní pomoc při zdolávání mimořádných událostí. Posouzení náleží plně do pravomoci zaměstnavatele.

## **6.3 Nepeněžní odměny**

Podstatnou složkou v systému odměn jsou vedle peněžních odměn i nepeněžní odměny. Systémy odměňování, které poskytují peněžní hodnotu, nemusejí být samy o sobě dostačující k tomu, aby byla zajištěna potřebná motivace, oddanost a angažovanost pracovníků. Významnou úlohu v motivování pracovníků mohou sehrát odměny cílené na potřeby zaměstnance dosáhnout úspěchu uznání, odpovědnosti a osobního růstu.

Nepeněžní odměňování souvisí s motivací zaměstnanců i s celkovou kulturou organizace a hodnotami, které jsou v organizaci nejen uplatňovány ale především uznávány v každodenním životě, a jednání všech zaměstnanců, zejména vedoucích na celkovém prostředí v organizaci.

### **Potřeba úspěchu**

Potřeba úspěchu je vnímána jako základní požadavek především u manažerů, pro které je typické chování předpokládající potřebu řídit, tvořit, řešit problémy a být v práci aktivní a iniciativní. Avšak tato potřeba může být také běžná i u jiných pracovníků v organizaci. Proto tam, kde je to vhodné, je třeba v popisech pracovních míst, v systémech řízení pracovního výkonu a v systémech odměňování založených na dovednostech nebo kvalifikaci vytvářet takové systémy, které umožňují zviditelňovat individuální výsledky práce



a úspěchy. To znamená vytvořit v organizaci vnitřní systém a vnitřní kulturu, ve kterých budou zakotveny alespoň tyto zásady:

- Zaměstnancům projevovat vážnost a úctu.
- V zaměstnancích pěstovat hrdost na svou organizaci.
- Dát zaměstnancům pocit bezpečí a úspěšnosti.
- Dát zaměstnancům pocit smysluplnosti práce.
- Dát zaměstnancům vizi odborného růstu a jejich osobní perspektivy v organizaci.
- Informovat zaměstnance o cílech organizace.

### **Potřeba uznání**

S potřebou úspěchu je spojena i potřeba uznání dosaženého úspěchu. To, že si jednotlivec sám uvědomí, že dosáhl určitých cílů, záměrů nebo výsledků. Důležité je, aby jedinec dostal odezvu na vykonanou práci nebo vynaložené úsilí co nejrychleji poté, co k němu došlo.

### **Povýšení**

Trvalejší formou uznání s velmi významným motivačním účinkem je povýšení nebo přeřazení pracovníka na novou, zajímavější práci.

### **Odpovědnost**

Pracovníkům, kteří mají tuto potřebu, může být dána větší odpovědnost za jejich vlastní práci. Je to oblast pro vytváření velmi výkonných pracovních týmů.

### **Osobní růst**

Poslední skupina nepeněžních motivátorů zahrnuje ty, které umožňují osobní růst jedince. Zatímco někteří zaměstnanci nemusejí být ambiciózní nebo uspokojují své potřeby aktivitami ve svém volném čase, další čekají na příležitosti v práci. Příležitosti nabízené organizací budou záviset na tom, jaký bude další rozvoj organizace.

## 7 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉMY

Personální informační systém může být definován jako systém, který konvertuje údaje z interních a externích zdrojů do informací, a který komunikuje tyto informace ve vhodné formě ke všem manažerům, aby jim tak umožnil včas přijímat efektivní rozhodnutí pro plánování, řízení a kontrolu všech aktivit (Bělohlávek, 2003, s. 136-137).

### Výhody PIS

- usnadňuje a zkvalitňuje personální práci personalistům i manažerům,
- umožňuje efektivní propojení personalistů a liniových manažerů,
- zvyšuje význam personálního útvaru,
- snižuje náklady personální práce,
- urychluje provádění personálních činností (administrativa, analýza),
- umožňuje aktualizaci údaj, analýzu vývojových trendů,
- umožňuje efektivní zahrnutí a využívání dat o vnějších podmínkách.

Personální evidence a dokumentace se staly důležitou součástí personální práce od prvních okamžiků jejího vzniku a při dnešním pojetí personální práce si bez jejich existence nelze představit provádění těch nejzákladnějších personálních činností. Veškeré analýzy potřebné k ovlivňování efektivního fungování pracovní síly organizace a personální řízení by nebyly možné.

Personální evidence úzce souvisí s rozvojem informačních technologií. Díky tomu dochází k nejvýznamnějšímu kvalitativnímu posunu postavení personální evidence v rámci ostatních personálních činností. Ale stejně jako se vyvíjelo pojetí personální práce, uzpůsobovalo se i chápání využití personální evidence pro řízení lidských zdrojů.

### **7.1 Koncepce a charakteristika pojetí personální evidence**

Moderní řízení lidských zdrojů si již nelze představit bez personální evidence a dokumentace, které se staly nedílnou součástí dnešního pojetí personální práce. Díky dynamickému rozvoji informačních technologií je personální evidenci věnována velká pozornost, a proto dochází v současnosti k zatím kvalitativně největšímu posunu významu personální evidence v rámci personálních činností. Samotný historický vývoj chápání obsahu a způsobu využití personální evidence lze shrnout do následujících etap:

1. *Historické pojetí* – počátkem 20. století se objevují první statistické přehledy, které vznikaly jen na základě sběru základních údajů. Ty se však používaly jen k náboru a odměňování pracovníků a jejich využití pro řízení lidí bylo minimální.
2. *Administrativně-byrokratické pojetí* – v meziválečném a poválečném období byla personální evidence spojena především s administrativními úkony přijímání a uvolňování pracovníků, pořizování, aktualizace a archivace dokumentů, sběr informací o zaměstnancích a jejich pracovních činnostech. V důsledku toho vznikaly složité organizační struktury s byrokratickým řízením. Zároveň dochází i k rozšíření a prohloubení některých personálních agend, ale zatím se neprovádějí jejich analýzy pro řešení strategických otázek personálního řízení.
3. *Personální evidence jako základ personálních informačních systémů (PIS)* – přibližně od poloviny 60. let už bylo možné provádět v rámci jednotlivých personálních oblastí podrobné analýzy, které sloužily jako východisko pro tvorbu dílčích personálních politik a plánování dílčích personálních činností. Ale vzhledem k roztržitosti personálních činností po jednotlivých útvarech zůstával celkový užitek personální evidence nízký.

Vznikem samostatných, strukturovaných personálních útvarů docházelo k propojení personálních agend jednotlivých personálních oblastí. Personální práce začala mít strategický charakter a to pro personální evidenci znamenalo:

- a. rozšíření sledovaných údajů o vnější zdroje informací,
- b. snadnější zpracování hromadných údajů za větší skupiny zaměstnanců,
- c. připravovat podrobnější a rozsáhlejší analýzy a prognózy.

Personální evidence mohla poskytnout dostatek informací pro personální rozhodování ale jejich dostupnost a zpracování byly velmi pracné. Takto rozrostlá personální evidence se stala podkladem pro vznik PIS, které přispívají k efektivnímu zkvalitnění personální práce.

4. *Personální evidence jako doplněk ŘLZ* – na přelomu 70. a 80. let se začíná prosazovat koncepce ŘLZ a postupně dochází ke sjednocování personální a podnikové strategie. Personalisté stále více vyžadovali podrobnější výstupní materiály a to vyvolávalo silný tlak na zvýšení efektivity PIS. Tento požadavek pomohl vyřešit až nástup počítačového uchování dat. Z počátku byly počítače využívány jen pro zautomatizování standardních personálních procesů a tehdy vznikaly první po-

čítačové personální informační systémy (CPIS), které umožňovaly síťové provázání jednotlivých personálních agend i napojení PIS na rozhodující interní a externí informační systémy. CPIS umožňují snadné a okamžité získání jakýchkoliv aktuálních či zpětných informací a vytvoření analytických podkladů pro manažerské rozhodování. Dostupnost těchto informací tak usnadnilo každodenní práce liniového managementu jako důležitý prvek moderního pojetí řízení lidských zdrojů.

## 7.2 Obsah personální evidence a personální dokumentace

Velikosti organizace a její celkové i personální strategii, legislativním požadavkům by měl odpovídat rozsah personální evidence, druhy zpracovávaných materiálů a způsob vedení personální evidence. To musí personálnímu útvaru umožňovat plnění jeho koncepční, metodologické, poradenské, organizační a kontrolní role. Z toho vyplývá postavení personálního útvaru v organizaci a se způsobem provádění personální práce - externě nebo interně, na jaké úrovni je prováděna – liniový management nebo samostatný personální útvar a způsobem organizace personálního útvaru - centralizovaný, decentralizovaný. Od toho se odvíjí, zda má organizace otevřený nebo uzavřený personální informační systém a do jaké míry je tento systém automatizován - podíl manuálně a podíl počítačově vedené evidence.

Uvedený přehled je zaměřen na to, co by měl zahrnovat plně rozvinutý CPIS:

### 1. *Oblast personální agendy*

- udržování databáze obsahující základní údaje o zaměstnancích
- sledování zdravotního stavu zaměstnanců

### 2. *Oblast personálního plánování*

- plánování potřeby zaměstnanců
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců
- plánování sociálního a personálního rozvoje zaměstnanců

### 3. *Oblast analýzy a vytváření pracovních míst*

- charakteristika struktury zaměstnanců
- charakteristika struktury pracovních míst
- popis a specifikace pracovních míst a charakteristika pracovních podmínek
- popis a specifikace pracovních funkcí

- zařazení pracovního místa do organizační struktury
- 4. *Oblast získávání a výběru a propouštění pracovníků*
  - vyhledávání vhodných uchazečů
  - automatizace činností spojených s procesem přijímání nebo uvolňování pracovníků
- 5. *Oblast mzdové agendy*
  - evidence absencí a dovolených
  - zabezpečení zpracování mezd
  - zabezpečení výpočtu sociálních plateb a náhrad
  - strukturování a analýza platu
- 6. *Oblast hodnocení*
  - sledování výkonnosti zaměstnanců
  - automatizace činností spojených s hodnocením zaměstnanců
  - archivace výsledků hodnocení zaměstnanců
  - analýza hodnocení zaměstnanců
  - hodnocení práce
- 7. *Oblast hodnocení a rozvoje zaměstnanců*
  - plánování potřeby vzdělávání zaměstnanců nebo organizace
  - automatizace činností spojených s procesem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  - analýza efektivnosti vzdělávání
- 8. *Oblast péče o zaměstnance*
  - automatizovaná identifikace nároků na sociální výhody a zabezpečení jejich poskytování
  - sociální fondy
- 9. *Oblast komunikace*
  - řízení informačních toků

Mezi dílčí činnosti, které by měl CPIS zabezpečovat patří:

- propojení na okolní IS úřadu (účetnictví),
- správa výstupů pro finanční instituce (banky, finanční úřady),
- správa výstupů pro statistické instituce a další státní instituce (statistické úřady, pracovní úřady),
- interaktivní přístup k pracovně-právní legislativě,
- sledování fluktuace zaměstnanců a využívání pracovní doby,
- grafické a číselné zpracování výpočtů potřebných pro řízení pracovních sil a zaměstnanosti (interní a externí mobilita zaměstnanců).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA MĚSTSKÉM ÚŘADU VE VSETÍNĚ

Stejně jako ve většině organizací veřejné správy na místní úrovni, tak i na Městském úřadu ve Vsetíně se personální řízení omezuje prakticky jen na nejužší okruh činností spojených se zabezpečením zaměstnaneckých záležitostí, tedy na tzv. personální a mzdovou agendu. O personálním řízení se v takových případech prakticky nedá hovořit.

Zjišťování potřeby pracovníků v organizacích veřejné správy dnes patří mezi postupy, u nichž se zpravidla nepoužívají žádné exaktní metody. V institucích státní správy je počet pracovníků stanovován centrálním rozpisem systemizovaných počtů pracovníků a navazujícím limitem objemu prostředků na mzdy zaměstnanců na dané, zpravidla roční období. Rozepisující orgán přitom většinou vychází z počtů pracovníků v předcházejícím období a tento počet upraví směrem nahoru, pokud dojde k prokazatelnému zvýšení potřeby pracovníků, např. převzetí činností od jiného orgánu či instituce. Naopak tam kde dojde k prokazatelnému snížení potřeby pracovníků, jejich limit odpovídajícím způsobem sníží. Obdobným způsobem postupují i orgány samosprávy ve Vsetíně, když stanovují pro své úřady počty pracovníků a z rozpočtů vyčleňují prostředky na mzdy.

Tato praxe, má zásadní nedostatek v tom, že nezabezpečuje soulad mezi skutečnou, tj. objektivně zdůvodněnou, potřebou pracovníků a jejich plánovaným počtem. Zohledňují se zpravidla pouze prokazatelné změny založené na organizační změně, delimitaci činností nebo kompetencí. Nemohou se však zohlednit změny v nárocích na množství a kvalifikační náročnost práce, a to ani směrem nahoru, ani směrem dolů, ke kterým dochází v důsledku větších či menších změn v rozsahu agend, většinou vlivem změn vnějších podmínek a okolností. Děje se tak například když v regionu města roste nezaměstnanost, tím se zvyšuje počet pracovníků evidovaných na úřadu práce, počet žadatelů o podporu v nezaměstnanosti nebo počet žadatelů o sociální dávky. V takových případech však bývá obtížné prokázat, o kolik se zvětšil objem práce a tím případně i potřeba pracovníků. Stejně tak tomu může být i v opačném případě.

V minulosti byla vypracována řada metod a postupů zjišťování zejména časové náročnosti prací, a to i prací administrativních, kde měření spotřeby času a jeho objektivizace je velmi obtížné. V posledních letech se od jejich používání zcela upustilo z řady důvodů. Značnou roli přitom hrála především náročnost vypracování takových normativů a jejich problema-



tické uplatňování v nejrůznějších konkrétních podmínkách a situacích. Svou roli nesporně sehrála i nepopulárnost takových postupů.

Za této situace se spoléhá zpravidla na rozhodnutí vedoucího o objemu prací, který přidělí jednotlivým pracovníkům, nebo na jednotlivá pracovní místa, případně kolik pracovníků na splnění určitého pracovního úkolu v daném čase vyčlení. Spoléhá se přitom na jeho znalost a větší či menší přesnost jeho odhadu náročnosti prací. Jde-li o dlouhodobě vykonávané práce či agendy, postupuje se obdobně, více či méně metodou pokusu. Pracovníkovi se tak dlouho přidávají další a další úkoly, až se prokáže, že je ani při maximálním vypětí sil nemůže ve vymezeném čase splnit. Pak se přistupuje k řešení. Méně viditelný je však opačný případ, kdy náročnost agendy na pracovní čas klesá. V takovém případě se často pracovníkovi může úspěšně dařit rozložit si práci tak, aby tuto skutečnost skryl a nedal najevo, že jeho pracovní čas není využit, a že by případně mohl převzít další úkoly. I v takových případech v podstatné míře závisí na vedoucím, nakolik změny v pracovním využití pracovníků rozpozná a reaguje na ně.

Nezřídka – zpravidla z důvodů politických rozhodnutí, když převládne obecné mínění, že administrativa je přebujelá – rozhodne příslušný orgán administrativním aktem o snížení počtu pracovníků. Pak je opět na vedoucích, jak přerozdělí práci mezi zbývající pracovníky tak, aby i při jejich snížení byly všechny úkoly zabezpečeny.

Zjišťování potřeby pracovníků se v takové situaci omezuje prakticky na zjištění, zdůvodnění a prokázání případné změny potřeby pracovníků (pracovních míst, funkcí, funkčních míst) s ohledem na změny nároků práce. Pro zdůvodnění se používají údaje o rozsahu práce, nárůst počtu obyvatel v místním regionu, růst počtu nezaměstnaných, počet podnikatelských subjektů apod.

## **9 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE NA MĚSTSKÉM ÚŘADU VE VSETÍNĚ**

Podkladem pro zpracování návrhu na zlepšení personální práce na městském úřadu ve Vsetíně byly především rozhovory s tajemníkem Městského úřadu ve Vsetíně, vybraných vedoucích odborů a vedoucích oddělení Městského úřadu.

Návrh se zaměřuje na základní výzvy, které stojí před Městským úřadem v nastávajícím období.

Zde stanovené a popsané návrhy jsou vypracovávány na základě odhadu budoucího vývoje, který se může od skutečného vývoje lišit. Aktuálnost jejich plnění je proto třeba vyhodnocovat v pravidelných intervalech a podle těchto zjištění dále aktualizovat.

### **Vize Městského úřadu ve Vsetíně**

Být profesionálním, efektivním úřadem a důvěryhodným zaměstnavatelem, který na základě tvořivosti, spolupráce a partnerství aktivně přispívá ke zvyšování kvality života občanů města.

### **Poslání Městského úřadu ve Vsetíně**

Poskytovat veřejné služby vedoucí ke spokojenosti občanů a všestrannému rozvoji města.

### **Poslání personálního řízení**

Budovat společenství schopných, výkonných a loajálních lidí, kteří svou prací přispívají k rozvoji životních podmínek občanů města.

## **9.1 ROLE KLÍČOVÝCH SKUPIN**

Je vhodné vypracovat personální strategii a v ní stanovit klíčové skupiny zaměstnanců, kteří budou hrát zásadní úlohu při prosazování této strategie a plnění jejich cílů a to manažery Městského úřadu a oddělení Řízení lidských zdrojů.

### **9.1.1 Role manažerů MÚ**

Manažeři (vedoucí zaměstnanci MÚ) jsou přímo zodpovědní za prosazování personální strategie v rámci svěřených organizačních jednotek. Jejich odpovědností je organizování práce svých podřízených, personální plánování, výběr, adaptace, hodnocení, vzdělávání, motivace a odměňování lidí v týmech, které vedou. Do jejich odpovědnosti spadá i motivace zaměstnanců, řešení konfliktních situací a aktivní potírání nežádoucího či nezákonného

ho chování ze strany podřízených zaměstnanců. V neposlední řadě zodpovídají za celkových chod svěřených útvarů a plnění stanovených cílů (finančních, personálních, výkonných). Jejich hodnoty, postoje a návyky výrazně ovlivňují úroveň komunikace, vztahů a organizační kultury ve svých útvarech i organizace jako celku.

Pro kvalitní výkon své práce musí být vybaveni odpovídajícími pravomocemi, znalostmi, dovednostmi a osobními vlastnostmi. Městský úřad by proto měl věnovat maximální pozornost jejich výběru a rozvoji. Na oplátku by od nich měl požadovat plné využití manažerských dovedností, plnění stanovených úkolů, příkladný přístup, komunikaci a odpovědný přístup k rozvoji svému i svých podřízených pracovníků v rámci stanovených pravidel a v zájmu společných cílů Městského úřadu.

### **9.1.2 Role zaměstnanců oddělení ŘLZ**

Hlavní úlohou personalistů je poskytovat podporu manažerům při realizaci jejich personálních činností v útvarech, které vedou. Personalisté taktéž zodpovídají za objektivní analýzy systému personálního řízení a návrh personální strategie. V souladu s ní navrhují jednotlivé části (procesy) personálního řízení a zpracovávají je do formy dokumentů, které nastavují jasná pravidla a poskytují manažerům srozumitelné návody, jak postupovat při řešení konkrétních situací. Jsou odpovědní za koncipování celého systému personálního řízení v souladu s platnou legislativou a hodnotami úřadu. To vše vykonávají v úzké součinnosti s manažery.

Mezi další úkoly personalistů patří správa údajů o jednotlivých zaměstnancích a poskytování informačního servisu pro manažery. Správou příslušných agend zabezpečují realizaci manažerských rozhodnutí (pracovně právní záležitosti, platy, zaměstnanecké výhody, příprava a realizace vzdělávacích aktivit atd.). Vykonávají nezbytné administrativně správní činnosti a zabezpečují tak, aby úřad vyhověl požadavkům platných právních předpisů v oblasti zaměstnávání lidí.

Svémi odbornými znalostmi a zkušenostmi pomáhají manažerům při řešení jednotlivých problémů v jejich útvarech. V neposlední řadě dbají na to, aby manažeři vedli své útvary v rámci korektních mezilidských vztahů, etických zásad a právních norem.

## 10 PERSONÁLNÍ STRATEGIE MĚSTSKÉHO ÚŘADU VE VSETÍNĚ

Personální strategie Městského úřadu by měla formulovat tři stěžejní strategické cíle:

- I. Optimalizace a kvalita lidských zdrojů.
- II. Komunikace a spolupráce.
- III. Zvyšování personální efektivity.

Tyto cíle vyplývají ze změn celkové situace v oblasti veřejné správy, veřejných financí i celkový posun v oblasti personálních procesu v rámci Městského úřadu a vycházejí především z hlavních výzev, které před organizací stojí v následujících letech.

Definice poslání a společného cíle změn umožňuje porovnávat, zda jednotlivé realizační kroky směřují ke společnému cíli a podporují naplnění poslání personálního řízení v organizaci.

### **Celkové předpoklady pro úspěšnou realizaci strategie:**

Stabilita, odbornost a znalost prostředí, aktivní přístup manažerů, kapacita personalistů, finanční zdroje, podpora představitelů Městského úřadu.

Strategické cíle se skládají z dílčích cílů a oblastí. Teprve naplnění všech těchto dílčích cílů je možné dosáhnout celkového cíle:

### ***Optimalizace a kvalita lidských zdrojů***

- Optimalizace počtu zaměstnanců
- Personální marketing
- Outplacement (péče o odcházející zaměstnance)

### ***Komunikace a spolupráce***

- Sledování vývoje vztahů a komunikace
- Pravidla komunikace a součinnosti
- Aktivity podporující vztahy

### ***Zvyšování personální efektivity***

- Efektivní hodnocení a odměňování
- Efektivní finanční motivace

- Cílené vzdělávání a rozvoj

### ***Cíl***

V roce „2015“ všechny odbory spolupracují na klíčových projektech, úřad zvládá veškeré úkoly s optimalizovaným počtem zaměstnanců.

## **10.1 PŘEDPOKLADY**

### **10.1.1 Stabilita personálu**

Stabilita klíčového personálu je jedním ze základních předpokladů pro zvyšování efektivity. Má-li dojít v budoucnu k optimalizaci počtu zaměstnanců, je nutné dostatečně stabilizovat ty zaměstnance, jejichž práce a specializace je pro zajištění chodu organizace klíčová.

V současné době je předpoklad stability personálu všeobecně zajištěn. Z odborného hlediska je však vhodné v průběhu nastávajícího období dále posílit stabilitu vytipovaných klíčových zaměstnanců zvláštním motivačním programem.

V rámci personálního controllingu jsou vyhodnocovány údaje o fluktuaci zaměstnanců, bylo by však také vhodné sledovat tyto údaje v rámci skupiny vytipovaných klíčových zaměstnanců. Zvláště u této skupiny je důležité vyhodnocování důvodů, proč tito zaměstnanci z úřadu odcházejí.

### **10.1.2 Odbornost a znalost prostředí**

Odbornost a znalost prostředí jsou silnými stránkami zaměstnanců organizace. Ve zvyšování celkové efektivity práce hraje, spolu se stabilizací klíčových zaměstnanců, jednu z nejdůležitějších rolí. Odbornost zaměstnanců je zajišťována procesem vzdělávání a rozvoje, který je možné označit za jeden z nejlépe řízených personálních procesů.

### **10.1.3 Aktivní přístup manažerů**

Aktivní přístup manažerů a jejich ochota plnit cíle personální strategie jsou pravděpodobně nejdůležitějším předpokladem ze všech. Jakoukoliv strategii není možné plnit přes odpor manažerů.

#### **10.1.4 Kapacita personalistů**

Kapacita personalistů je v současné době nedostačující pro plnění cílů stanovených v rámci tohoto návrhu. S ohledem na budoucí úkoly bude nutné uvažovat o personálním posílení oddělení a přizpůsobovat jeho vnitřní organizaci novým úkolům.

#### **10.1.5 Finanční zdroje**

Finanční zdroje jsou jedním ze základních předpokladů úspěšného plnění personální strategie. Souvisí též s jednou z největších hrozeb, které mohou negativně ovlivnit snahy personálního odboru o její realizaci.

Významnou část tvoří prostředky získané z dotačních programů EU. V tomto trendu je vhodné i nadále pokračovat, dokud to možnosti dovolí. Výhodou je, že Městský úřad v současné době disponuje personálem s dostatečnými zkušenostmi a znalostmi v oblasti administrace projektů.

#### **10.1.6 Podpora představitelů Městského úřadu**

Činnosti Městského úřadu jsou úzce propojeny s jeho politickým vedením. Bez dostatečné politické vůle je prosazování jakýchkoliv změn v rámci krajně obtížné. Získání dostatečné politické podpory je proto významným předpokladem, který může ovlivnit úspěšné dosažení strategických cílů.

## 11 TRATEGICKÉ CÍLE

### 11.1 Cíl I. Optimalizace a kvalita lidských zdrojů

Optimální počet zaměstnanců, organizační uspořádání a zejména kvalita lidských zdrojů je jedním z klíčových prostředků efektivity organizace a budování dobrého jména na trhu práce.

Péče o zaměstnance ve všech fázích procesu tedy od jejich přijímání, umístování, adaptace až po uvolňování odráží jejich spokojenost a posiluje loajalitu. Způsob komunikace s kandidáty před podpisem pracovní smlouvy vytváří image organizace jako vhodného zaměstnavatele na trhu práce, efektivní vyhledávání a výběr uchazečů zajišťuje kvalitní lidské zdroje v organizaci a tím její výkonnost.

Strategický cíl je tvořen následujícími prvky:

- Optimalizace zaměstnanců
- Personální marketing
- Outplacement

#### 11.1.1 Optimalizace počtu zaměstnanců

Optimalizace počtu zaměstnanců je z části vynuceným opatřením. Přispívá však také ke zvýšení personální efektivity úřadu. Do budoucna lze předpokládat postupné snižování stavů pracovních pozic v následujících 3-4 letech.

Snižování počtu zaměstnanců je vždy rizikovou činností s negativním dopadem na pověst organizace na trhu práce a je k němu proto třeba přistupovat promyšleně, cíleně a citlivě s využitím outplacementového programu, který uvolňovaným zaměstnancům usnadní přesun na externí trh práce.

#### 11.1.2 Personální marketing

V rámci personálního marketingu je nutné se více zaměřit na vyhledávání kandidátů na volné pracovní pozice, udržování kontaktů s místními středními školami i regionálními vysokými školami a podporou stáží. Taktéž je potřeba zvýšit organizační zvládnutí náborového procesu i proces adaptace nových zaměstnanců.

Pro další zvýšení kvality a úrovně personálního marketingu je vhodné zavést systém vyhodnocení finanční efektivity náborového procesu, včetně sledování ukazatelů celkových nákladů spojených s vyhledáváním zaměstnanců na jednotlivé kategorie i sledování celkové délky tohoto procesu, také sledování, v kolika procentech případů odcházejí zaměstnanci ještě ve zkušební době apod.

Jako potřebné se také jeví vypracovat ucelenou dlouhodobou strategii komunikace s cílem zvýšit povědomí veřejnosti o Městském úřadu jako dobrém zaměstnavateli nabízejícím kvalitní pracovní příležitosti. Tato strategie by měla reflektovat všechny moderní trendy komunikace, včetně plného využití potenciálu elektronických médií.

### **11.1.3 Outplacement**

Vzhledem k celkovému ekonomickému vývoji a pravděpodobným požadavkům na snižování počtu zaměstnanců Městského úřadu v průběhu nastávajících let je nutné detailně zpracovat proces outplacementu, včetně procesu získávání zpětné vazby od odcházejících zaměstnanců, jejich přípravy na vstup na externí trh práce a pomoc při hledání nového zaměstnání.

## **11.2 Cíl II. Komunikace a spolupráce**

Způsob komunikace vychází především z postojů komunikujících stran. Z teorie motivace vychází ovlivňování postojů jednoznačně jako nejobtíznější a vyžadující nejvíce času.

Jako nejdůležitější faktor pro úspěšné splnění tohoto cíle je podpora manažerů, protože právě oni formují postoje svých podřízených, zastupují svěřené organizační jednotky a kontrolují veškeré zdroje potřebné pro efektivní komunikaci a spolupráci mezi odbory. Úsilí zaměřené na skupinu manažerů tudíž přinese největší efekt ve snaze dosáhnout zlepšení úrovně spolupráce mezi odbory, nejde však o jediný směr, kterým je možné se vydat.

Strategický cíl je tvořen následujícími prvky:

- Sledování vývoje vztahů a komunikace
- Pravidla komunikace a součinnosti
- Aktivity podporující vztahy



### **11.2.1 Sledování vývoje vztahů a komunikace**

Sledování vývoje vztahů a komunikace a posunů v organizační kultuře představuje především způsob, jak monitorovat efektivitu doposud realizovaných opatření. Může též sloužit jako indikátor potenciálně problémových oblastí, na které je dále lepší se zaměřit.

Je třeba nastavit měřitelná kritéria, s jejichž pomocí lze sledovat vývoj a případně identifikovat procesní úzká místa (např. monitorování doby odezvy, vyhodnocování spokojenosti s úrovní spolupráce u konkrétních procesů nebo projektů atd.).

### **11.2.2 Pravidla komunikace a součinnosti**

Prvek zahrnuje stanovení pravidel komunikace, která budou upravovat způsob komunikace mezi zaměstnanci a jednotlivými organizačními jednotkami. Na tvorbě těchto pravidel by se měli podílet též vedoucí zaměstnanci, čímž dojde k jejich větší zainteresovanosti.

Tato pravidla je třeba dále propagovat, revidovat a využívat k pravidelnému hodnocení. Dále je možné tato pravidla shrnout do jednoduché, ale dobře komunikovatelné podoby a umístit na dobře viditelném místě, např. v jednacích místnostech.

### **11.2.3 Aktivity podporující vztahy**

Jako vhodná doplňková aktivita k ostatním prvkům jsou cílené aktivity podporující vztahy, a to nikoliv pouze takové, které by povzbuzovaly vztahy uvnitř organizačních jednotek, ale především takové, které pomohou budovat vazby mezi nimi.

Cílem je vytipovávat zaměstnance na jednotlivých organizačních úrovních, kteří jsou klíčoví pro komunikaci a spolupráci s ostatními organizačními jednotkami a těmto umožnit společně s ostatními obdobně zařazenými zaměstnanci z jiných jednotek realizovat aktivity podporující vztahy.

Tyto aktivity by měly být zaměřené směrem poznávacích center a workshopů. Jejich cílem je společně řešit problémy a nacházet vhodné mechanismy společné práce a komunikace.

## **11.3 Cíl III. Zvyšování personální efektivity**

Strategickým cílem je zvyšování efektivity práce Městského úřadu jako celku. Základní faktory ovlivňující efektivitu práce organizace jsou odbornost zaměstnanců, jejich motivace, úroveň organizační podpory a kvalita použitých procesů. Zvýšení efektivity lze dosáhnout posunem v jednom nebo více těchto faktorů.

Za personální efektivitu označujeme ty z uvedených faktorů, které se týkají personálních procesů a lidských zdrojů. Sem jednoznačně spadají faktory odbornosti a motivace zaměstnanců.

Strategický cíl je tvořen následujícími prvky:

- Efektivní hodnocení a odměňování
- Efektivní finanční motivace
- Cílené vzdělávání a rozvoj

### **11.3.1 Efektivní hodnocení a odměňování**

Hodnocení zaměstnanců a manažerů je v zásadě dobře nastaveno. Existuje kompetenční model, který je ale nutné více propracovat, tak aby lépe tvořil základní platformu pro hodnocení zaměstnanců. Taktéž provázanost hodnocení zaměstnanců a jejich vzdělávání a rozvoje je nutné více precizovat.

Hodnocení však není jasně a jednoznačně propojeno na odměňování zaměstnanců, což výrazně snižuje jeho motivační hodnotu. Propojení výstupů hodnocení zaměstnanců na odměňování by spočívalo ve stanovení jasných pravidel, která umožní převést výsledné hodnocení zaměstnance na konkrétní finanční ohodnocení. Jako nejvhodnější se jeví pravidelné úpravy výše části osobního příplatku odpovídající pracovnímu úsilí a výsledkům zaměstnance podle výsledků formálního hodnocení.

### **11.3.2 Efektivní finanční motivace**

Současný stav finanční motivace rovněž nelze považovat za plně vyhovující a to zejména díky celkové komplikovanosti, předvídatosti a omezením, které z něj vyplývají pro manažery.

Celková motivační hodnota peněz se s časem snižuje, a to bez ohledu na jejich celkovou výši. Je zřejmé, že dlouhodobou motivační hodnotu mohou mít pouze nenárokové složky, pokud se s nimi adekvátně pracuje.

Doporučuje se vytvoření efektivního systému finanční motivace reflektující individuální výkonnost a kvalitu práce.

### 11.3.3 Cílené vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj je v současné době v organizaci na dobré úrovni. Cílené vzdělávání a rozvoj představuje především takové vzdělávací a rozvojové aktivity, které povedou k dalšímu zvyšování efektivity a mělo by se proto zaměřovat na následující aspekty:

- cílený rozvoj personálních rezerv (talentů), zavádění systému nástupnictví,
- rozvoj zaměstnanců s cílem vyvážit postupnou optimalizaci celkového počtu zaměstnanců (umožnit převádění agend na ostatní zaměstnance, zvyšovat zastupitelnost zaměstnanců atd.),
- odborné vzdělávání s cílem zvyšování celkové úrovně odbornosti zaměstnanců, včetně specializovaných vzdělávacích aktivit,
- posilovat zájem zaměstnanců úřadu o sebevzdělávání a seberozvoj,
- pokračovat v plánu zavedení vyhodnocování změn pracovního chování s pomocí kompetenčních profilů v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců.

## 12 ZÁVĚR

Veřejná správa u nás je velmi nesourodým komplexem organizací nejrůznější povahy od institucí či organizací zabezpečujících klasickou státní správu na celém území státu, které zaměstnávají stovky i tisíce pracovníků, až po organizace místní samosprávy s podstatně menšími počty zaměstnanců, úměrné velikosti spravovaného území.

Pojetí veřejné správy jako služby neznamená a nesmí znamenat její podceňování, ani podceňování pracovníků, kteří ji vykonávají, tak jako tomu bylo v minulých desetiletích. Naopak, má-li veřejná správa jako celek i její jednotlivé složky plnit dobře svou roli ve společnosti, musí jí být věnována náležitá pozornost. Na prvním místě přitom musí stát oblast lidských zdrojů – lidé, kteří veřejnou správu zabezpečují, kteří pracují jako zaměstnanci v jejích institucích, ať státních či samosprávných. Lidé jsou tím klíčovým faktorem, který rozhoduje o kvalitě a výsledcích práce veřejné správy. Praxe dokazuje, že jen lidé kvalifikovaní, zkušení, motivovaní a zanícení pro svou práci mohou zabezpečit náročné úkoly, které musí veřejná správa plnit. Proto musí být pozornost zaměřena především na lidi, kteří ve veřejné správě pracují; na rozvoj jejich znalostí, dovedností a obecně způsobilosti plnit náročné úkoly nejen současné, ale i budoucí.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 8. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, Michael, 2002b. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 8. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
3. ARMSTRONG, Michael, 2002c. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 8. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
4. ARMSTRONG, Michael, 2002d. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 8. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
5. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 10. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
6. BEDRNCOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 3. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
7. BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera*. Praha: Management Press. ISBN 80-722-6873-2.
8. FOOT, Margaret a HOOK Caroline, 2002. *Personalistika*. Ostrava: Computer Press. ISBN: 80-722-6515-6.
9. KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2202-3.
10. KOUBEK, Josef, 2007b. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2202-311.
12. KOUBEK, Josef, 2007c. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2202-3.
11. KOUBEK, Josef, 2007d. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2202-3.
12. KOUBEK, Josef, 2007e. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2202-3.
13. MAJEROVÁ, Ingrid, 2007. *Analýza pro ekonomy*. Ostrava: Computer Press. ISBN 978-80-251-1801-6.
14. SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva, 2009. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-704-1995-3.

15. SIVERA, Miroslav, 2000. *Personální řízení*. Ostrava: Computer Press. ISBN 978-80-312-1334-4.
16. STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1097-2
17. VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, 2007. Vyd. 2. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
PIS	Personální informační systém
CPIS	Počítačový personální informační systém
MÚ	Městský úřad

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Propojené prvky personálního řízení [ <i>zpracoval autor</i> ] .....	25
Obr. 2. Vyřazovací postup uchazečů [ <i>zpracoval autor</i> ].....	34
Obr. 3. Kompenzační postup výběru uchazečů [ <i>zpracoval autor</i> ].....	34
Obr. 4. Řízení výkonu jakospojovací článek [ <i>zpracoval autor</i> ].....	41
Obr. 5. Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků [ <i>zpracoval autor</i> ] .....	48