



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Uplatňování personálních činností ve vybrané organizaci

Vypracovala: Radka Nováčková
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

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

Jméno a příjmení: **Radka NOVÁČKOVÁ**
Osobní číslo: **E13484**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Uplatňování personálních činností ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza uplatňování personálních činností ve vybrané organizaci, posouzení, zhodnocení a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou personálních činností a personální práce; provedení analýzy současného stavu; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení personálních činností a personální práce.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza uplatňování personálních činností,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.

Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada Publishing.

Kociánová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
270 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 9. dubna 2016

.....

Radka Nováčková

Poděkování

Ráda bych tímto chtěla poděkovat doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a ochotu při zpracování této bakalářské práce. Dále mé poděkování patří řediteli vybrané organizace a pracovníkům personálního úseku za poskytnuté informace, potřebné podklady a čas, který mi věnovali.

Obsah

1	ÚVOD.....	2
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	3
2.1	Význam a pojetí personální práce	3
2.2	Úkoly personální práce.....	4
2.3	Personální útvar, personalista.....	5
2.4	Personální činnosti	7
2.4.1	Vytváření a analýza pracovního místa.....	8
2.4.2	Personální plánování.....	9
2.4.3	Získávání pracovníků.....	10
2.4.4	Výběr a přijímání pracovníků	11
2.4.5	Hodnocení pracovníků	13
2.4.6	Ukončování pracovního poměru.....	14
2.4.7	Odměňování pracovníků	15
2.4.8	Vzdělávání pracovníků	17
2.4.9	Pracovní vztahy.....	18
2.4.10	Péče o pracovníky	19
2.4.11	Personální informační systém.....	20
3	CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....	21
4	ANALÝZA UPLATŇOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	22
4.1	Charakteristika organizace	22
4.2	Struktura organizace a zaměstnanců	24
4.3	Personální plánování a tvorba pracovního místa.....	27
4.4	Získávání pracovníků	28
4.5	Výběr pracovníků	29
4.6	Přijímání pracovníků	31
4.7	Hodnocení a odměňování pracovníků.....	33
4.8	Ukončování pracovního poměru	40
4.9	Vzdělávání pracovníků.....	42
4.10	Péče o pracovníky	43
4.11	Personální informační systém	50
5	DISKUZE A NÁVRHY ZMĚN	52
6	ZÁVĚR.....	55
I.	SUMMARY.....	56
II.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	57
III.	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	
IV.	SEZNAM PŘÍLOH	
V.	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Personální řízení, které je v současné době známější jako řízení lidských zdrojů, je řízení, které se zabývá právě lidskými zdroji. Lidské zdroje jsou nejcennějším a nejdůležitějším kapitálem, protože především díky pracovníkům může být organizace konkurenceschopná, výkonná a dosáhnout vytyčených cílů.

Personální práci, ve které jsou zahrnuty personální činnosti, vykonávají pracovníci personálního oddělení, nazýváme je personalisty. Personální činnosti začínají vytvářením a analýzou pracovního místa, personálním plánováním, získáváním pracovníků a jejich následným výběrem.

S vybranými pracovníky se podepisuje pracovní smlouva, kterou jsou přijímáni do zaměstnání, a později se hodnotí jejich pracovní výkon. Do personálních činností tudíž také patří přijímání a hodnocení pracovníků, dále odměňování a vzdělávání pracovníků, jejich pracovní vztahy, péče o pracovníky, ukončování pracovního poměru a personální informační systém.

Podnik by si měl stanovit z personálního hlediska svojí strategii, tzv. personální politiku, vzhledem k důležitosti personálního řízení v organizaci. Je třeba vhodně stanovit personální strategii, protože se bude prolínat a vzájemně doplňovat s ostatními strategiemi, který si podnik předem určil.

Využití potenciálu pracovníků, který je tvořen odbornými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi, je pro organizaci velmi důležité. Každý zaměstnanec musí na svém potenciálu neustále pracovat, aby se stal pro organizaci zajímavým, vhodným a cenným zdrojem. Na druhou stranu organizace poskytuje pracovníkům potřebné zdroje a vytváří vhodné pracovní podmínky pro jejich rozvoj.

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu uplatňování personálních činností, zhodnocení, posouzení a následné navržení změn ve vybrané organizaci. Metody a postupy, jakými organizace uplatňuje personální činnosti, jsou získány shromážděním interních materiálů a z rozhovorů s pracovníky oddělení práce a mzdy. Po provedení analýzy budou navrženy změny na odstranění nedostatků a ke zlepšení řízení této činnosti.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Význam a pojetí personální práce

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2009, str. 13).

Stěžejním úkolem organizace je shromažďování, propojování a využívání materiálních, finančních, lidských a informačních zdrojů. Lidé jsou pro organizaci nejcennější a v tržních podmínkách i nejdražší zdroj rozhodující o konkurenceschopnosti a prosperitě organizace, proto personální práce je jedna z nejdůležitějších oblastí řízení organizace (Koubek, 2009).

Ve vývoji personálního řízení se vymezují tři rámcové etapy. Jedná se o personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Zmíněné etapy označují fáze vývoje nebo koncepce personální práce a její funkci v řízení organizace (Kociánová, 2010).

Personální administrativa – správa – představuje personální práci jako činnost vycházející z legislativy v pracovněprávní oblasti, činnosti související se zaměstnáváním lidí. Dále činnosti s povinnou péčí o pracovníky, s pořizováním, uchováváním a aktualizací personálních informací a dokumentů a s poskytováním informací řídicím složkám organizace (Kociánová, 2012).

Koncepce personálního řízení se začala objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí co největší části trhu, na eliminaci konkurence. K dosažení těchto cílů se hledalo a vyžívalo konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vznikaly personální útvary nového typu, v nichž se formulovala personální politika podniku, a rozvíjely se metody personální práce, které

se staly záležitostí specialistů. V této vývojové fázi měla personální práce spíše povahu operativního řízení (Koubek, 2009).

Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace a jeho nejdůležitější složkou. Je také nejdůležitější úlohou pro všechny manažery. Člověk a lidská pracovní síla je nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace. V této koncepci je činnost koncepční, skutečně řídicí (Koubek, 2009).

Termín řízení lidských zdrojů se vyznačuje tím, že

- klade důraz na strategický aspekt personalistiky,
- zajímá se o fungování podnikové pracovní síly,
- personální práce je přenášena na vedoucí zaměstnance, zejména na liniové manažery,
- klade důraz na rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů,
- podniky se orientují na spokojenost pracovníků, aby měli kvalitní pracovní život, a věnují tedy značnou pozornost participativnímu stylu řízení, podmínkám práce a personálnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců a vytváření zdravých pracovních mezilidských vztahů,
- personální práce se stává páteří celého řízení podniku (Koubek, 2003).

2.2 Úkoly personální práce

Základní úkol řízení lidských zdrojů spočívá ve výkonnosti organizace, a aby se výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze zabezpečit neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje (Koubek, 2009).

- Hledat nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladřovat.

Jedná se o nalezení vhodného člověka pro určitou práci, který bude mít potřebné, znalosti, dovednosti, zkušenosti a dále o nalezení pracovních úkolů pro tohoto člověka, jehož pracovních schopností by bylo optimálně využito.

- Usilovat o optimální využívání pracovníků podniku.

Optimální využití pracovního fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků.

- Formovat pracovní skupiny (týmy), usilovat o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy.
Měl by být brán ohled na odbornost pracovníků, ale i na jejich osobnost a vlastnosti, protože vztahy v pracovní skupině ovlivňují pracovní výkon a stabilitu skupiny.
- Zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků podniku.
Člověk, který je zaměstnáván, má své vlastní potřeby, zájmy, životní a pracovní cíle, které podnik musí respektovat. Je v zájmu podniku, aby se staral o personální a sociální rozvoj pracovníků, protože to se odráží v jejich výkonu a vztahu k zaměstnavateli.
- Dbát na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv (Koubek, 2003).

2.3 Personální útvar, personalista

„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům“ (Koubek, 2009, str. 32).

Ve většině velkých společností je personální útvar od 80. a 90. let přejmenován na útvar lidských zdrojů. Tento název útvaru signalizuje, že zaměstnavatel implementuje zásady vyplývající z koncepce řízení lidských zdrojů, tzn. nový přístup k personální práci, a své zaměstnance chápe jako svou konkurenční výhodu (Dvořáková, 2012).

Personální útvar umožňuje organizaci dosáhnout jejich cílů tím, že předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu všem, co se nějak týká jejich pracovníků. Hlavním cílem je zabezpečení managementu organizace, aby jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů mezi managementem a pracovníky. Personální útvar hraje hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek umožňující lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a svůj potenciál k prospěchu organizace a ke svému vlastnímu užítku. Útvar musí být iniciativní a proaktivní, i když jde o podpůrnou činnost (Armstrong, 2002).

Personální služby v organizaci vykonává pouze vlastní personalista nebo zčásti vlastní personalista a zčásti outsourcing na externí subjekty (personální informační systém, hodnocení zaměstnanců), anebo zčásti vlastní personalisti, zčásti vedoucí pracovníci, kteří získali příslušné pravomoci a zčásti outsourcing (Dvořáková, 2012).

Personalista už není administrativní pracovník, ale tvůrčí pracovník, manažer, který je každodenně v kontaktu s pracovníky a manažery a jejich pracovními i osobními problémy. Musí mít teoretické a praktické dovednosti a musí se vyznat v problémech organizace (Koubek, 2009).

Činnosti, které vykonává personalista, jsou proměnlivé v závislosti na potřebách organizace, na vykonávané pracovní funkci a na jejich vlastních schopnostech. Personalisté poskytují služby, vedou a usměřňují a radí.

Poskytování služeb

Hlavní činností je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům (vedení organizace, linií manažeri, vedoucí týmů a pracovních skupin a řadoví pracovníci). Služby se týkají všech stránek řízení lidských zdrojů. Cílem je zabezpečení efektivních služeb, které uspokojují potřeby podniku, jeho managementu a jeho pracovníků. Tyto služby by měly být prováděny efektivně.

Vedení a usměřňování

Jedná se o usměrnění směřující ke strategiím lidských zdrojů, která jsou podložena řadou analýz a diagnóz, dále zaměřením na personální politiku a na dodržování zákonů a předpisů. Vedení a usměřňování znamená osvojení si role partnera v podnikání, obecněji lze říci, že vedení a usměřňování se může týkat hodnot, které by organizace měla přijmout, pokud jde o řízení lidí, a etických zásad, které by se měla brát v úvahu.

Poskytování rad

Personalisté poskytují rady při zadávání pracovních úkolů a vytváření pracovních míst, inzerování volných míst, sestavování seznamu vhodných uchazečů, výběru metod uspokojování potřeb vzdělávání, nabízení mzdových či platových tarifů při povyšování, zadávání požadavků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a řešení problémů s lidmi. Rady jsou poskytovány především manažerům, vedoucím týmů a také jednotlivcům (Armstrong, 2002).

Počet zaměstnanců výrazně ovlivňuje počet personalistů v organizaci. Při počtu 100, popř. 150 zaměstnanců, vzniká potřeba vytvořit pozici personalisty. V malých organizacích tuto pozici vykonává sám majitel nebo vrcholový manažer a provádí personální činnosti zásadního významu, jako je odhad potřeby zaměstnanců, výběr a rozmístění zaměstnanců, stanovení mzdy a poskytování zaměstnaneckých výhod. Personální administrativu (účetnictví a správa pracovněprávních záležitostí) pak vykonává zaměstnanec. U středních organizací (100 – 500 zaměstnanců) bývá zřízen personální útvar, který tvoří personální manažer a dva až tři personalisti, které jinak nazýváme specialisty, např. specialista na tarifní soustavu, psycholog práce, specialista na řízení talentů atd. (Dvořáková, 2012).

2.4 Personální činnosti

Personální útvar vykonává personální činnosti k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jedná se o administrativně-správní činnosti, které vyplývají z pracovněprávní legislativy. Zahrnují se do těchto činností i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům (Dvořáková, 2012).

V literatuře se setkáváme s různými pojetími personálních činností. Autor Koubek (2009) definuje tyto činnosti následovně:

1. Vytváření a analýza pracovního místa
2. Personální plánování
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků
4. Hodnocení pracovníků
5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
6. Odměňování
7. Vzdělávání pracovníků
8. Pracovní vztahy
9. Péče o pracovníky
10. Personální informační systém.

Jako další personální činnosti se v poslední době zahrnují:

11. Průzkum trhu práce
12. Zdravotní péče o pracovníky
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání lidí.

Další autoři zařazují do personálních činností i další činnosti jako je např. motivace, komunikace, interní mobilita aj.

2.4.1 Vytváření a analýza pracovního místa

Vytváření pracovních míst je proces přidělování, komponování a strukturování pracovních úkolů a odpovědností tak, aby je mohl pracovník s určitými pracovními schopnostmi vykonávat efektivně (Koubek, 2003).

Analýzou toho, jakou práci je potřeba udělat, začíná vytváření pracovních míst, jinak řečeno analýzou úkolů, které musejí být vypracovány v zájmu stanovených cílů organizace (Armstrong, 2002).

„Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat“ (Armstrong, 1999, str. 209).

Cílem analýzy je vytvoření tzv. popisu pracovního místa, podle kterého se odvozují požadavky, které jsou kladeny na pracovníka, tudíž zpracování tzv. specifikace pracovního místa (Koubek, 2009).

Pracovní místo

Pracovní místo tvoří soubor úkolů, které jsou si navzájem příbuzné. Tyto úkoly vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Považujeme je za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoliv (Armstrong, 2002).

Na pracovní místo lze pohlížet ze dvou úhlů pohledu. V užším pojetí se jedná o konkrétní pracoviště, které je umístěné v určitém prostoru a čase, vybavené určitými pracovními prostředky a navazuje na další pracovní místa. V širším pojetí je pracovní místo charakterizováno jako součást pracovního systému, který je vymezen pracovním

úkolem, podmínkami, kterými je plnění pracovního úkolu podmíněno a nároky na pracovníka, který bude pracovní úkol plnit (Horalíková, 2004).

Popis pracovního místa

Popis pracovního místa vyplývá z analýzy pracovního místa a poskytuje základní informace o práci na daném místě, o postavení místa v organizační struktuře, o podmínkách na daném místě atd. (Kociánová, 2010).

Typická forma popisů pracovního místa má 3 části:

- název práce, resp. pracovního místa,
- charakteristika práce, resp. pracovního místa,
- popis práce, resp. pracovního místa (Horalíková, 2004).

Popis pracovních míst v organizaci představuje důležitý krok personálního řízení, protože zpracované popisy pracovních míst slouží jako podklad pro personální plánování a jsou výchozím materiálem v procesu vyhledávání, výběru a rozmístování pracovníků. Bez takových údajů se neobejde ani kvalifikované hodnocení práce a pracovníků (Horalíková, 2004).

Specifikace pracovního místa

Specifikací pracovního místa se rozumí vzdělání, kvalifikace, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a kompetence, který by měl pracovník mít, aby mohl uspokojivě vykonávat svou práci (Armstrong, 1999).

Autor Koubek (2009) nahrazuje specifikaci pracovního místa pojmem schopnosti potřebné pro výkon dané individuální nebo generické role. Schopnosti definuje dvojím způsobem:

- odborné schopnosti, odborná způsobilost, kvalifikace („tvrdé schopnosti“) a
- schopnosti chování či odpovídajícího, žádoucího chování („měkké schopnosti“).

2.4.2 Personální plánování

Smyslem personálního plánování je zajištění perspektivního plnění všech hlavních povinností řízení lidských zdrojů. V první řadě personální plánování rozeznává a předpovídá potřebu pracovních sil v organizaci i zdroje pokrytí této potřeby. Jeden z úkolů personálního plánování je dosažení rovnosti mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil v organizaci i mimo ni (Koubek, 2009).

Hlavním úkolem personálního plánování je, aby podnik měl k dispozici pracovníky v potřebném počtu, s potřebnými dovednostmi, znalostmi a zkušenosti, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované, flexibilní, optimálně rozmístěné do pracovních míst a pracovních skupin, ve správný čas a s přiměřenými náklady (Koubek, 2003).

Všechny organizace by měly sestavovat krátkodobé a dlouhodobé plány. Dlouhodobé plány určují potřeby a rezervy lidských zdrojů na dva a více let dopředu. Jsou východiskem pro plány vzdělávání a rozvoje. Tyto plány berou v úvahu poptávku po práci, potenciální nabídku pracovní síly a vnější prostředí (legislativa, hospodářský vývoj atd.). Krátkodobé plány určují volná pracovní místa, která by měla být do jednoho roku obsazena. Sestavují se především plány získávání zaměstnanců nebo snižování nadbytečných zaměstnanců, které vyplývají z celkové potřeby pracovníků (Dvořáková, 2007).

2.4.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků, společně s výběrem, je klíčová fáze formování pracovní síly organizace. Do určité míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Jinak řečeno, rozhoduje o tom, jestli bude realizace cílů podniku zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace (Koubek, 2009).

Hlavním cílem získávání pracovníků je obsadit odborně a profesně zdatné pracovníky na určitá konkrétní pracovní místa v potřebném čase. Získávání pracovníků vychází z identifikace potřeby pracovníků, která je v podniku vyjádřena v různých personálních plánech a specifikovaná v popisu pracovních míst (Horalíková, 2004).

Je potřeba zjistit, zda organizace bude obsazovat pracovní místo pracovníkem z řad vlastních zaměstnanců nebo zda bude nutné hledat pracovníka mimo organizaci a zvážit tak způsob informování potenciálních uchazečů o volných pracovních místech. Organizace musí zvážit, které informace budou uchazečům poskytnuty. Výměna informací mezi organizací, která nabízí volnou pracovní pozici a potenciálním uchazečem je podstatným faktorem získávání pracovníků (Kociánová, 2010).

Získávání pracovníků z interních (vnitřních) zdrojů

Jestliže organizace obsazuje pracovní místa z řad vlastních pracovníků, je to odrazem její personální politiky, možnost postupu v organizaci je pro pracovníky motivující a organizace si tímto stabilizuje klíčové pracovníky. Náklady na proces vyhledávání pracovníků bývají mnohem nižší, místo je obvykle obsazováno v krátkém čase a jsou snižovány nároky na adaptaci pracovníků. Obsazování pracovníků z vnitřních zdrojů je výsledkem posouzení výkonnosti a schopností pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků (Dvořáková, 2007).

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří pracovníci, kteří jsou uspořeni vlivem technického rozvoje, pracovníci uvolňováni v souvislosti s ukončením nějaké činnosti nebo s dalšími organizačními změnami, pracovníci, kteří se vyvinuli po pracovní stránce k výkonu náročnější práce, než jakou vykonávali do současnosti a pracovníci, kteří podávají pracovní výkon na současném pracovním místě, ale mají z nějakých důvodů zájem přejít na nově vytvořené nebo uvolněné pracovní místo (Koubek, 2009).

Získávání pracovníků z externích (vnějších) zdrojů

Pracovní síla z vnějšího zdroje přináší do organizace tzv. novou krev, jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změně. Zaměstnavatel musí investovat do pracovní a sociální adaptace, aby pracovníci mohli podávat očekávaný výkon (Dvořáková, 2007).

Mezi hlavní vnější zdroje patří volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol a pracovníci jiných organizací, kteří se rozhodli ke změně zaměstnavatele, nebo které nabídka naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede. Doplňkový vnější zdroj jsou ženy v domácnosti, důchodci, studenti a pracovní zdroje v zahraničí (Koubek, 2009).

2.4.4 Výběr a přijímání pracovníků

Hlavním cílem výběru je vybrat uchazeče, kteří co nejlépe vyhovují dané práci. Ti, kteří vybírají vhodné uchazeče, se snaží předpovědět jejich výkon v daném zaměstnání. Je však nutné zajistit, aby kandidátům práce vyhovovala a aby tak nebyl pravděpodobný jejich brzký odchod jinam (Foot, Hook, 2005).

Výběr pracovníků bývá finančně ale i časově náročný. Jelikož je možné, že nastanou důsledky špatné volby, je užitečné, aby se výběru věnovalo dostatek času a

finančních prostředků. Na výběru pracovníků se většinou podílejí personální specialisté, vedoucí pracovníci a někdy i externí odborníci. Výběr pracovníků je situace, v níž se setkávají dvě strany, a to organizace a uchazeč, proto by mělo být jednání s uchazeči na partnerské úrovni (Kociánová, 2010).

Různé přístupy, postupy i názory se odrážejí v různých metodách výběru. Jejich volba závisí na způsobu výběru uchazečů na určité pracovní místo a pro jaký druh pracovní činnosti se výběr provádí (Horalíková, 2004).

Existuje mnoho metod výběru, proto nelze říci, že by se obecně používala jen jedna, pokud jde o způsobilost uchazeče pro obsazované místo. Firmy aplikují jejich kombinace, jako je např. zjištění referencí u předchozích kolegů společně s pohovorem a psychologickými testy, aby se co nejvíce zvýšila pravděpodobnost výpovědi o kandidátovi. Jestli jsou výsledky přesvědčivé, stávají se argumenty pro přijetí. Naopak nesoulad mezi výsledky jednotlivých metod může vést k odmítnutí uchazeče (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Podle Kociánové (2010) mezi metody výběru patří:

- analýza dokumentace uchazečů,
- výběrový rozhovor,
- testy pracovní způsobilosti,
- assessment centre.

Analýza dokumentace je základní metoda výběru. Zahrnuje firemní dotazník uchazeče, ve kterém je obsažena žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a certifikáty, které podkládají kvalifikaci, přehled publikační činnosti, lékařské vyšetření, reference apod. (Kociánová, 2010).

Nejdůležitější a nejobtížnější součástí výběrového řízení je výběrový rozhovor. Rozhovor vede vysoce kvalifikovaný pracovník, který ovládá jak techniku rozhovoru, tak ví, jaká jsou kritéria pro výběr pracovníka. Tento rozhovor by se měl realizovat komisionálně. Člen komise je vždy vedoucí pracovník, který bude s uchazečem dále pracovat a měl by být tazatelem. Experti a pracovníci personálního útvaru tvoří další část komise. Složení komise závisí na podmínkách podniku a vnitropodnikových normách (Horalíková, 2004).

Testy pracovní způsobilosti udávají, jestli jedinec splňuje nároky na pracovní činnosti na určitém pracovním místě. Dále zahrnují i požadavky na odbornost jedince, jeho vzdělání, znalosti i dovednosti, osobnostní charakteristiky a další způsobilosti (např. morální a fyzické) (Kociánová, 2010).

Assessment centre je tvořen řadou hodnotících postupů. Poskytuje posouzení toho, do jaké míry uchazeč vyhovuje kultuře organizace. Postup zahrnuje jak pozorování jeho chování v různých situacích, tak i řadu testů a strukturovaných pohovorů. Rovněž poskytuje uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejich hodnot, což napomáhá rozhodnutí, jestli jim bude práce vyhovovat či nikoliv (Armstrong, 2002).

Přijímání pracovníků je proces, ve kterém se představuje řada procedur. Ty jsou uskutečňovány poté, co se vybraný uchazeč dozví o tom, že byl vybrán a tuto nabídku přijal. Procedury končí během nástupu pracovníka do zaměstnání (Koubek, 2009).

Podle Koubka (2009) můžeme tento proces chápat jak v užším, tak v širším pojetí. Užší pojetí tvoří procedury, které souvisejí s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje předchozí případ i procedury, které se uskutečňují s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.

Nejčastější způsob přijímání pracovníků je na základě vypracování a pozdějšího podepsání pracovní smlouvy. Smlouva není jednostranná záležitost, protože pracovník má právo se s obsahem smlouvy seznámit a popřípadě s organizací vyjednávat. Další způsoby přijímání pracovníků je volba a jmenování. Tyto způsoby jsou u pracovních funkcí mimo podnikovou sféru a pracovní poměr nevzniká na základě podepsání smlouvy (Koubek, 2009).

2.4.5 Hodnocení pracovníků

Jedna z nejsložitějších a nejcitlivějších personálních činností je hodnocení pracovníků. V této personální činnosti se poznají kladné i záporné stránky osobnosti. Hodnocení pracovníků představuje základ pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků a vhodný rozvoj jejich profesní kariéry, motivaci a spravedlivé odměňování. Hodnocení je rozhodujícím podkladem pro jmenování do vyšších funkcí, pro převedení na jinou práci nebo jiné pracoviště, pro zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci či uvolňování pracovníka (Horalíková, 2004).

Hodnocení pracovníků a jejich výkonu je podle Daigelera (2008) nezbytný a nikdy nekončící proces. Za základ hodnocení se v praxi považují tři tematické oblasti a to, pracovní výkon dosažený v minulosti a jeho výsledky, schopnosti a pracovní chování a potenciály pracovníka, kde jde o soulad potřeb firmy a kariéry pracovníka.

Neformální hodnocení je hodnocení pracovníka nadřazeným v průběhu jeho pracovní činnosti. Má příležitostnou podobu a jde o součást každodenního vztahu mezi nadřazeným a podřízeným. Nebývá zpravidla zaznamenáváno a nebývá ani příčinnou rozhodování personálního oddělení.

Formální hodnocení je standardizované, má pravidelný interval a prokazuje se plánovitostí a systematičností. Na základě toho se pořizují dokumenty, které slouží pro další personální činnosti (Koubek, 2003).

Autor Stýblo (1993) uvedl 3 skupiny hodnotitelů:

- personální a zaměstnanecké útvary, které projektují celopodnikové systémy hodnocení, poskytují konzultační pomoc při provádění hodnocení jejich manažery a dbají na využívání výsledků hodnocení ke zlepšování podnikového řízení,
- vedoucí pracovníci podniku, tj. manažeři, kteří hodnotí pracovníka v pracovním procesu a výsledky jeho pracovního úsilí a
- interní nebo externí specialisté, jejichž stanoviště se využívají k posuzování kvality práce a k posuzování předpokladů pracovníka pro další práci.

2.4.6 Ukončování pracovního poměru

Rozmísťováním pracovníků organizace usiluje o skloubení všech úkolů řízení lidských zdrojů. Jedná se hlavně o to, aby organizace dala správného pracovníka na správné pracovní místo, resp. pověřit člověka jemu přiměřenými úkoly, využít jeho pracovní schopnosti, formovat týmy a respektovat personální a sociální vývoj jedince. Při rozmísťování pracovníků organizace musí brát na zřetel profil pracovníka a profil a povahu pracovního místa (Koubek, 2009).

Ukončování pracovního poměru může být podle trvalého způsobu, kam se zařazuje rezignace pracovníka, propouštění pracovníka, penzionování nebo úmrtí pracovníka. Další způsoby odchodů pracovníků jsou odchody na mateřskou dovolenou, do veřejných funkcí, do škol, na dlouhodobé stáže apod. Tyto odchody jsou označeny

jako dočasné odchody. Načasováním penzionování pracovníků může organizace do jisté míry propouštění pracovníků ovlivnit, ale rezignaci pracovníků může ovlivnit jen v malé míře (Kociánová, 2010).

Ukončení pracovního poměru je jednostranný právní úkon jednoho z účastníků pracovní smlouvy (např. výpověď), nebo úkon, který je učiněn oběma účastníky (např. dohoda). Způsoby skončení pracovního poměru je třeba rozlišovat, protože každý má svá specifika. Pracovní poměr může skončit dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, uplynutím sjednané doby, u cizinců odnětím povolení k pobytu či vyhoštěním a smrtí zaměstnance (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Autor Cornelius (2001) rozděluje ukončení pracovního poměru na spravedlivé a nespravedlivé. Spravedlivé ukončení je charakterizováno jako založení pracovní smlouvy na dobu určitou, porušení pracovního chování, pokles výkonu pod požadovanou úroveň, zánik pracovního místa a spáchání trestného činu. Nespravedlivé ukončení pracovního poměru je v době těhotenství, dále z převodu vlastnictví podniku, pokud je ekonomického, technického nebo organizačního důvodu, z důvodu zdraví a bezpečnosti, pokud je pracovník jako člen v odborech, a když pracovník tvrdí zákonná práva, se kterými zaměstnavatel nesouhlasí.

2.4.7 Odměňování pracovníků

Velmi podstatnou personální oblastí pro organizaci i pracovníka je odměňování, které je realizováno ve formě mzdy, platu nebo jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Odměna je kompenzací za vykonanou práci a ovlivňuje množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je jeden z nejeftivnějších způsobů motivace pracovníků (Kociánová, 2010).

Podniky si vytváří mzdový systém, který je v jejich plné kompetenci. Aby byl podnik konkurenceschopný, je koncipování mzdového systému velice odpovědná a složitá činnost, která závisí na ekonomické situaci podniku, dále na charakteristikách trhu práce a disponibilních pracovníků.

Kvalita pracovníků, individuální ochota (připravenost k výkonu), vnitropodniková spravedlnost a nad a mezipodniková spravedlnost, to jsou faktory, ovlivňující mzdový systém podniku. Při tvorbě je však žádoucí respektování dalších faktorů, jako jsou faktory ovlivňující stanovení mzdy, mzdově politické cíle podniku,

složky mzdy, objektivní kritéria a nástroje pro stanovení jednotlivých složek mzdy, logický postup vypracovávání a zavádění mzdového systému (Horalíková, 2004).

Složky odměňování

Autor Walker (2003) rozděluje složky odměňování na fixní, variabilní a kapitálové vlastnictví (vlastnictví akcií či jiných cenných papírů). Fixní složka je základní, neboli neměnná, složka peněžní odměny pracovníka. Do této složky patří i všechny dohody o úpravě základní mzdy.

Variabilní složka se přidává k fixní složce odměny a mění se v závislosti na dosažení určitých cílů nebo výsledků. Variabilní složkou jsou např. mimořádné odměny, provize, výkonnostní odměny, podíly na zisku, podnikové pobídky odměny, finanční projev uznání, apod.

Kapitálové vlastnictví je forma odměny, která s sebou nese i majetkové nebo finanční postavení a s ním spojená práva. Odměna se poskytuje přímým převedením cenných papírů na zaměstnance, nebo nabídkou koupí cenných papírů. Je to dlouhodobá pobídková odměna, která zahrnuje např. opce na cenné papíry, postoupení cenných papírů, nákup cenných papírů, atp.

Peněžní a nepeněžní odměna

Peněžní odměna se skládá ze základní mzdy, příspěvku závislého na výkonu a výhod jako je penzijní připojištění. Tyto odměny by měly být spravedlivé, nestranné a stálé. Lidé by měli předpokládat, že za to, co dělají (požadovaný výkon), dostanou odměnu neboli mzdu. Budou také více reagovat na peněžní odměnu, pokud vědí, že je systém transparentní – znají, jak funguje a jak se jich týká. Peněžní odměny jsou omezené finančními rozpočty.

Nepeněžní odměna poskytuje lepší základ pro odměňování lidí, protože jsou více pod kontrolou. Hlavní způsob nepeněžního odměňování je uznání chválou a „potleskem“, větší odpovědnost a poskytnutí příležitosti k růstu. Obě odměny jsou velmi důležité, protože tvoří celkovou odměnu (Armstrong, 2008).

2.4.8 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje, v širším slova smyslu, na formování pracovních schopností, včetně formování sociálních vlastností, které jsou potřebné při vytváření zdravých mezilidských vztahů u osob v pracovním poměru v podniku. Vzdělávání je úzce propojeno s personálními činnostmi, protože podnik dává najevo svým zaměstnancům, že si jich váží, tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků. Na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Firemní vzdělávání souvisí například s hodnocením výkonu a odměňováním. Získáním nových znalostí pracovník dosahuje lepších výkonů a to může příznivě ovlivnit výši výdělku. Naopak hodnocení výkonu je předpokladem ke stanovení vzdělávacích potřeb a efektivity. Dále možnost vyššího výdělku motivuje ke vzdělání (Bartoňková, 2010).

Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance tak, aby se zvýšila jejich výkonnost neboli efektivita dosažení požadovaných cílů. Tím se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie. Dalším cílem je zároveň vytváření vhodných podmínek pro seberealizaci zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Systematické vzdělávání pracovníků přináší mnoho výhod jak pro zaměstnance, tak pro podnik, např. dodává odborně připravené pracovníky, zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců, přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, je jedním z nejefektivnějších způsobů hledání a nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí potřeby zaměstnanců a umožňuje realizaci moderní koncepce řízení pracovní výkonnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Sebevzdělávání, koučování, mentorování

Proces sebevzdělávání nastává tehdy, když jednotlivci vyhledávají nutné zdroje k zapojení se do procesu učení, které zvyšuje jejich profesní a osobní růst. Organizace, které podporují sebevzdělávání, investují do lidských zdrojů a do techniky, podporují tyto myšlenky činem a slovem a budou brát vše, co se děje ve firmě, za příležitost k učení.

Koučování je úzce spojeno se seberozvojem a je definováno jako plánované použití výuky na pracovišti s cílem zvýšit nebo zkvalitnit potenciál zaměstnance. Celý proces se zabývá plánem nebo cíli, které jsou odsouhlasené a byly společně vypracovány zaměstnancem a manažerem.

Mentorování je podobné jako koučování, ale ještě v intenzivnější podobě. Je to proces, během něho zkušenější osoba v organizaci má osobní zájem pomoci méně zkušenému zaměstnanci. Tato pomoc se pak promítne v postupu v kariéře a ve zvýšení platu (Belcourt, Wright, 1998).

2.4.9 Pracovní vztahy

Personální činnosti ovlivňují pracovní vztahy, protože určují stav a kvalitu zaměstnaneckých vztahů. Jakákoliv chyba v personálních činnostech může uškodit vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel (Horalíková, 2004).

Zaměstnanecké vztahy jsou v podstatě o tom, jak management a zaměstnanci spolu navzájem vycházejí. Autoři Armstrong a Taylor (2014) rozdělují zaměstnanecké vztahy ze dvou pohledů. První z pohledů je, že management a zaměstnanci sdílejí stejné zájmy a proto je v jejich zájmu navzájem spolupracovat. Obdobný názor je vyjádřen v myšlence sociálního partnerství. Zúčastněné strany, které se zapojují do zaměstnaneckých vztahů, by měly společně pracovat, protože to povede k většímu dobru pro všechny.

Opačný pohled je charakterizován, že zájmy zaměstnanců se nemusí navzájem shodovat a dosažení stejného názoru je tak naivní, nereálné a proti zájmům zaměstnanců. Lidé tohoto přesvědčení nevěří, že partnerská shoda může být ku prospěchu uplatněna.

Autor Koubek (2009) člení vztahy při práci v organizaci do skupin:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením,
- vztahy mezi odbory (kolektivní pracovní vztahy),
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci a
- vztahy mezi spolupracovníky.

Dále udává, že pracovní vztahy v organizaci mají svoji formální a neformální stránku. Neformální vztahy jsou příležitostné povahy, tudíž mezi spolupracovníky a popřípadě mezi pracovními kolektivy. Formální stránka vztahů je upravena pravidly, která platí jen v rámci pracovní skupiny, nebo v rámci organizace, nebo platnými celostátně a převažuje u vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo mezi odbory a zaměstnavatelem.

2.4.10 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky vedle odměňování je chápána jako rozhodující součást personalistiky ovlivňující produktivitu práce a pohodu pracovníků. V praxi je představována jako rozsáhlý soubor činností a opatření včetně služeb (Stýblo, 2003).

Už při vytváření pracovních míst musí být v souladu pracovní úkoly s pracovními podmínkami, které mohou pozitivně ovlivnit profil pracovního místa. Péče o pracovníky v oblasti získávání a výběru zaměstnanců ovlivňuje to, jak lidé vnímají pracovní atraktivnost. Má vazbu i na hodnocení pracovníků a odměňování a úroveň péče se odráží v zaměstnaneckých vztazích, hlavně ve vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel (Duchon, Šafránková, 2008).

Příznivé pracovní podmínky stabilizují zaměstnance a ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování pracovníků a nesou předpoklad k úspěšnému vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Péče o zaměstnance zahrnuje povinnou péči a dobrovolnou péči (Šikýř, 2012).

Povinnou péči plní zaměstnavatel ze zákona, předpisů, nařízení a ostatních normativních předpisů. Dobrovolná péče vyplývá z personální politiky firmy. Pokud jsou na podnikové úrovni uzavírány kolektivní smlouvy, hovoříme o smluvní péči. Autor Stýblo (2003) zahrnuje do péče o pracovníky tyto složky: péče o pracovní prostředí a podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, organizace pracovní doby a pracovního režimu, péče o životní prostředí, profesionální a osobní rozvoj zaměstnanců atp.

2.4.11 Personální informační systém

Personální informační systém je systém, který zahrnuje vše, co se týká personální práce. V užším smyslu jde o počítače a databáze, aplikace a programy, jinak řečeno hardware a software. Slouží ke shromažďování, zpracovávání a zpřístupňování dat potřebných k řízení a provádění procesů a činností. Dále se jedná o lidi, kteří zajišťují vývoj, provoz, správu, rozvoj a využívání uvedených prostředků a pravidla pro provoz a správu hardwaru a softwaru a také pro chování lidí, kteří s nimi pracují (Žufan, Hán, Klímová, 2013).

Autor Koubek (2002) uvádí, že personální informační systém zahrnuje personální informace, které můžeme rozdělit na tyto subsystemy:

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

Personální informační systém umožňuje propojení s dalšími informačními systémy, jako je systém sociálního a zdravotního pojištění, státní statistiky a trhu práce. V České republice je výhodou univerzální identifikátor, jímž je rodné číslo, které usnadňuje propojení těchto informačních systémů (Koubek, 2002).

3 CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Bakalářská práce s názvem Uplatňování personálních činností ve vybrané organizaci se zabývá personální prací, konkrétně analýzou, posouzením, zhodnocením a navržením změn na zlepšení a zefektivnění řízení této činnosti.

Získání, shromáždění a studium primárních a sekundárních dat je považováno za základní při tvorbě této bakalářské práce.

V první teoretické části jsou použita sekundární data, která jsou převzata především z literárních zdrojů. Cílem teoretické části je popis personální práce a jeho systému v podniku v obecném slova smyslu.

Sekundární data dostupná především z webových stránek podniku a z poskytnutých dokumentů, jejichž obsah souvisí s personálními činnostmi, a primární data, které jsou získány formou rozhovorů s personalistkou v podniku, byly použity k vytvoření praktické části a celkové analýzy personální činnosti v podniku.

Informace potřebné pro zhodnocení a zanalyzování personálních činností jsou získány z kolektivní smlouvy, organizačního řádu, pracovního řádu, zřizovací listiny, výroční zprávy, různých nařízení vlády a z konzultací o chodu personální práce s personalistkou podniku.

Všeobecné informace o podniku, historii a předmětu činnosti jsou čerpány z veřejně přístupných zdrojů, zejména z webových stránek a zřizovací listiny. Údaje o personálních činnostech a jak je uplatňují v podniku, jsou získány hlavně z rozhovorů a jako doplňující zdroje byly použity interní dokumenty a směrnice podniku.

Veškeré skutečnosti jsou po zjištění a shromáždění podrobně popsány, rozebrány a následně zanalyzovány v jednotlivých kapitolách v praktické části a v chronologickém pořadí, v jakém po sobě následují v pracovním životě pracovníka.

V závěru jsou uvedeny nedostatky, které jsou zjištěné po následném rozboru a analýze personálních činností. Pro řešení nedostatků jsou navrženy doporučení, které vedou ke zlepšení a zefektivnění řízení personální práce.

4 ANALÝZA UPLATŇOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

4.1 Charakteristika organizace

Organizace se jménem Správa a údržba silnic Jihočeského kraje (dále „SÚS JČK“) je krajská příspěvková organizace, která byla založena Jihočeským krajem na základě zřizovací listiny ze dne 1. července 2002. Její sídlo je v Českých Budějovicích, v ulici Nemanická 2133/10. Je to právnická osoba se samostatnou právní subjektivitou zřízena za účelem zabezpečení veřejně prospěšných činností. Organizace vznikla spojením bývalých Správ a údržeb silnic Č. Budějovice, Č. Krumlov, J. Hradec, Písek, Prachatic, Strakonice a Tábor, které jsou dnešními závody. Zajišťuje údržbu silnic II. a III. třídy, které jsou ve vlastnictví Jihočeského kraje a na základě smluvního vztahu s Ministerstvem dopravy ČR provádí i údržbu silnic I. třídy na území Jihočeského kraje. Silniční síť (Tabulka 1) tvoří v Jihočeském kraji v současné době celkově 6 203,339 km (susjk.cz).

Tabulka 1 - Silniční síť, počet km

Silnice	km
I. třída	735,367
II. třída	1 644,604
III. třída	3 823, 368
Dálnice	0
Celkem	6 203,339

Zdroj: susjk.cz

Ředitel příspěvkové organizace je statutární orgán a je jmenovaný Radou Jihočeského kraje. Ředitel vystupuje a jedná samostatně o věcech, které se týkají činnosti organizace. Ředitel jmenuje a odvolává další vedoucí zaměstnance. Náměstci ředitele organizace a ředitelé závodů mohou být jmenováni do funkce po předchozím výběrovém řízení za podmínky, že nejméně dvě třetiny členů výběrové komise jmenoval zřizovatel.

Předmět činnosti

Hlavní účel a předmět činnosti je výkon majetkových práv a práva hospodaření k silnicím a majetku, které jsou ve vlastnictví Jihočeského kraje. Další předmět činnosti je správa a údržba silnic ve vlastnictví Jihočeského kraje a ve vlastnictví ČR nacházející se v Jihočeském kraji, tato činnost je u nich převedena smlouvou na SÚS JČK.

Jedná se zejména o činnosti jako je evidence silnic, údržba a opravy silnic za účelem odstranit závady ve sjízdnosti, poškození nebo opotřebením silnic, údržba a opravy mostů, prohlídky silnic a mostních objektů a další činnosti, které vyplývají ze zákona.

SÚS JČK může provádět doplňkovou činnost, ale pouze nenaruší-li plnění hlavního účelu organizace. Do okruhů doplňkové činnosti jsou zahrnuty opravy silničních vozidel a pracovních strojů, silniční motorová doprava osobní i nákladní, přípravné práce pro stavy, inženýrská činnost v investiční výstavbě, maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím, skladování zboží a manipulace s nákladem, technická činnosti v dopravě, pronájem a půjčování věcí movitých, poskytování technických služeb a pronájem nemovitostí.

Majetkové práva a povinnosti

Organizace hospodaří s majetkem ve vlastnictví zřizovatele. Potvrzení o oprávněném hospodaření s majetkem je ve zřizovací listině. Organizace má právo a povinnost majetek evidovat, držet a užívat, udržovat, chránit před zničením, poškozením, odcizením nebo zneužitím, provádět opravy a údržbu, umožnit zřizovateli kontrolu, v rámci předmětu činnosti nakládat s majetkem, max. na 5 let majetek pronajímat, do doby výpůjčky (max. 3 roky) uzavírat smlouvy o výpůjčce, o zřízení věcných břemen uzavírat smlouvy, nabývat movitý majetek koupí, do účetní zůstatkové hodnoty 50 000 Kč movitý majetek likvidovat, prodávat a vyřazovat, nejdéle na dobu 5 let uzavírat smlouvy o zvláštním užívání silničních pozemků, pozemky, které jsou zastavěné stavbami silnic II. a III. třídy nabývat pro Jihočeský kraj do vlastnictví, od třetích osob pronajímat pozemky, které budou stavbou dotčeny, vynakládat finanční prostředky na dodávky a služby do 2 000 000 Kč a do 10 000 000 Kč na stavební práce a v rámci Jihočeským krajem schváleného investičního záměru zajistit reprodukci majetku.

Dále má právo a povinnost zastupovat zřizovatele:

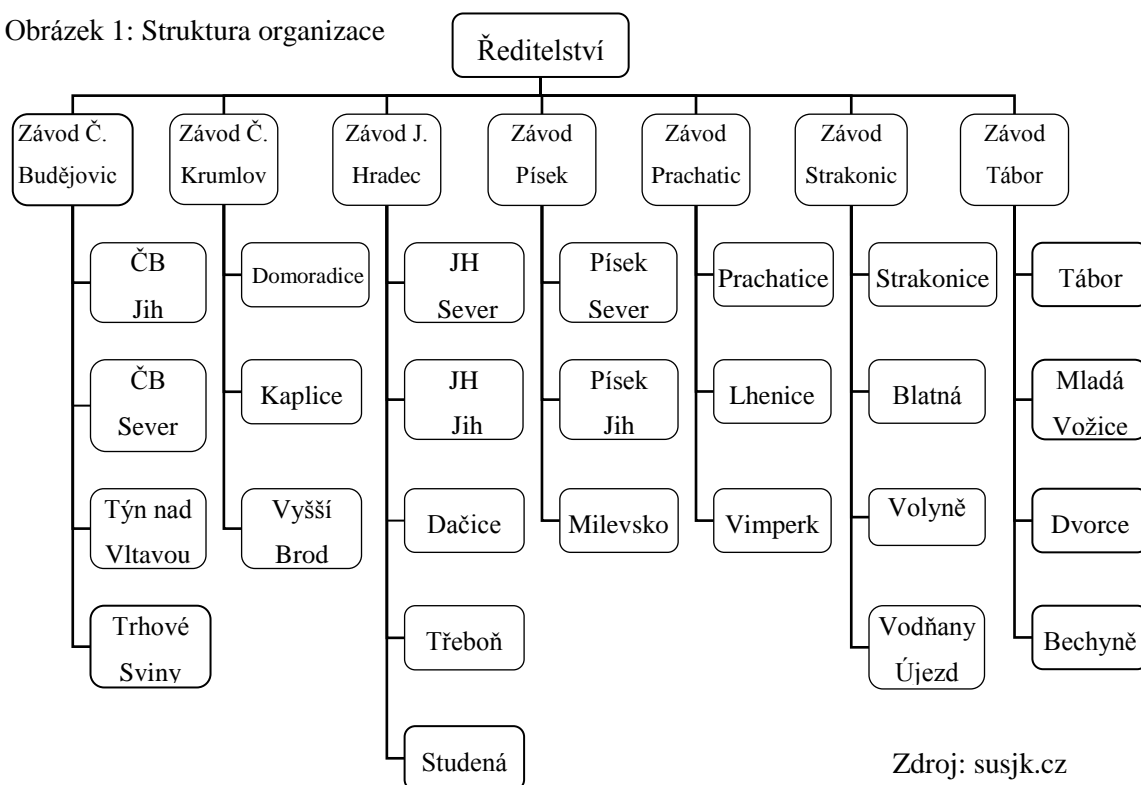
- ve správních řízeních před právními orgány jako vlastníka nemovitostí,
- při výkonu povinností jemu uložených jako vlastníka silnic II. a III. třídy,
- jako vlastníka silničních motorových vozidel při registraci a následném pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla,
- v územních a stavebních řízeních.

Organizace může jinak majetek používat a nakládat s ním pouze v mezích zákona (Zřizovací listina, 2013).

4.2 Struktura organizace a zaměstnanců

Organizace je vedena ředitelstvím, které sídlí v krajském městě v Českých Budějovicích, a je rozčleněna na jednotlivé závody viz Obrázek 1. Ty jsou rozděleny podle 7 okresů, které se nachází v Jihočeském kraji. Závody se dále člení na jednotlivá střediska (cestmistrovství).

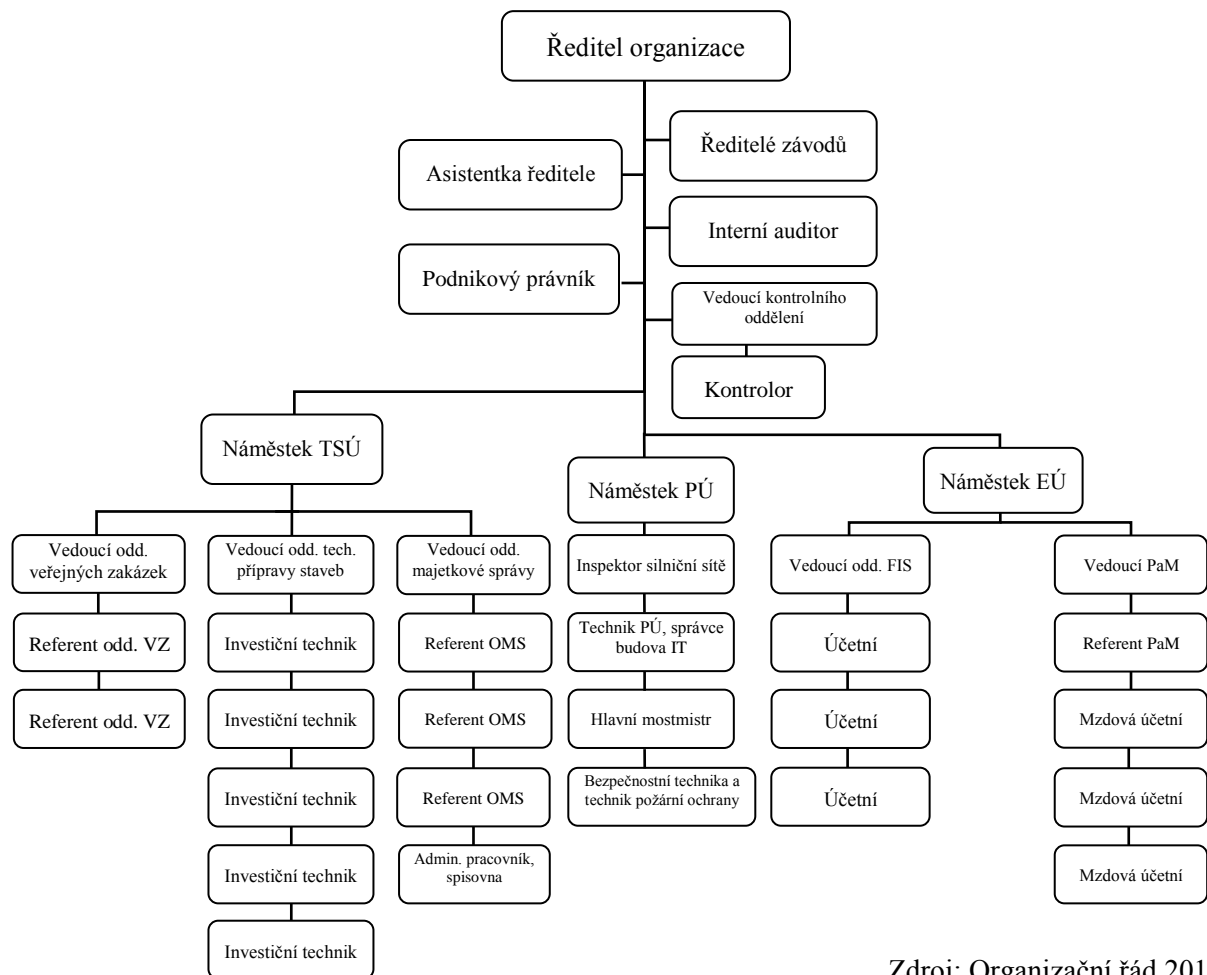
Obrázek 1: Struktura organizace



V čele ředitelství stojí ředitel organizace, který má pod sebou podřízené. Ti jsou blíže specifikováni na Obrázku 2. Náměstci technicko-správního a ekonomického úseku jsou nadřazení vedoucím jednotlivých oddělení. Vzniká zde hierarchie nadřízenosti a

podřízenosti, což znamená, že každý zaměstnanec má svého nadřízeného nebo i podřízeného.

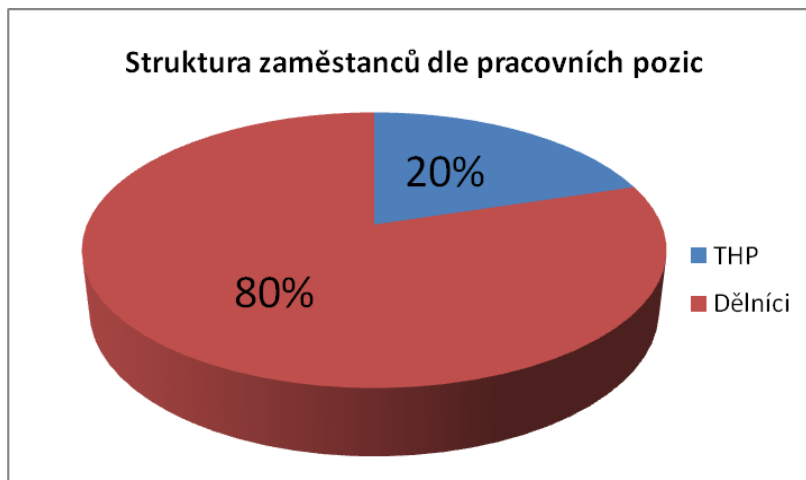
Obrázek 2: Struktura říditelství



Zdroj: Organizační řád 2013

V roce 2016 je plán pracovníků rozpočtovaný na 820 zaměstnanců. V současnosti je v organizaci zaměstnáno 802 pracovníků, tudíž se organizace řadí mezi velké podniky. Vzhledem k zaměstnávání pracovníků pro veřejně prospěšné práce dochází k častým změnám v počtu zaměstnanců. V organizaci se zaměstnanci člení na technickohospodářské pracovníky („THP“), kterých je 162, což činí 20 % z celkového počtu a dále na dělníky, jejichž počet je 640, tj. 80 % viz Graf 1.

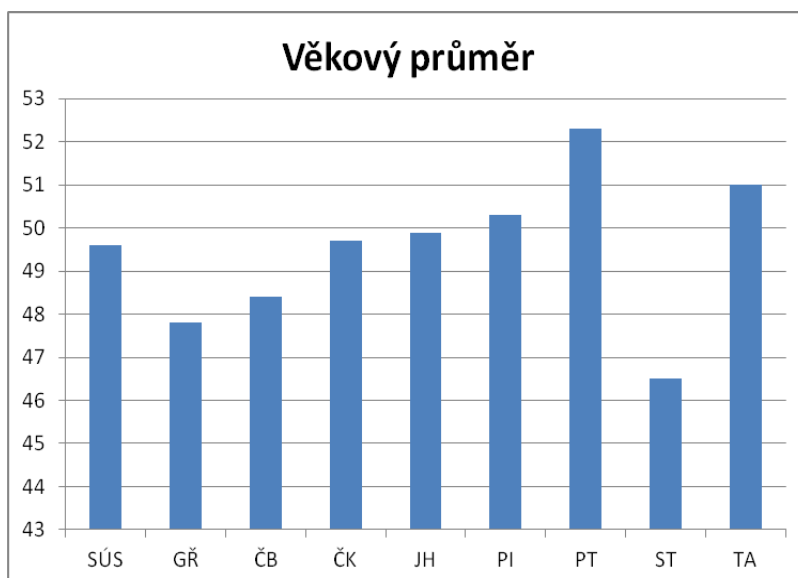
Graf 1: Struktura zaměstnanců dle pracovních pozic



Zdroj: Vlastní práce

V organizaci pracují zaměstnanci s vysokým věkovým průměrem, který dosahuje 49, 6 let. Nejnižší věkový průměr je na závodě ve Strakonících, naopak nejvyšší věkový průměr je na závodě v Prachaticích. Celkem organizace zaměstnává 17 zaměstnanců, kterým je nad 65 let a 9 zaměstnancům, kterým je pod 25 let. Všechny věkové průměry na jednotlivých závodech jsou uvedeny v Grafu 2.

Graf 2: Věkový průměr



Zdroj: Vlastní práce

Organizace zaměstnává také pracovníky se změněnou pracovní schopností a pracovníky s invalidními důchody. Tímto se jí daří naplňovat ustanovení zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti a stanovený povinný podíl těchto pracovníků ve výši 4 %, který pro rok 2015 činil 31,84 osob. Organizace počtem 42,26 osob splnila povinný podíl a nemusela provádět žádný finanční odvod do státního rozpočtu.

Délka pracovního poměru v organizaci je průměrně cca 14 let. U vedoucích zaměstnanců je pracovní poměr delší, činí cca 17 let, u THP cca 13 let a u dělníků cca 14 let. Na závodech v Táboře a v Prachaticích dosahují nejdelších pracovních poměrů, a to konkrétně v Táboře u vedoucích a THP a v Prachaticích u dělnických pozic.

Odchody pracovníků ze zaměstnání jsou poměrně časté, z důvodu zaměstnávání osob na veřejně prospěšné práce, tudíž fluktuace je velmi vysoká. Nejnižší fluktuace je na závodech v Písku a ve Strakonících, protože tyto závody nevyužívají pracovníky pro veřejně prospěšné práce v takové míře jako ostatní závody. Výše fluktuace se za poslední roky výrazně nemění, je přibližně na stejné úrovni.

4.3 Personální plánování a tvorba pracovního místa

Jelikož je SÚS JČK příspěvková organizace, která je zřízena a vedena Jihočeským krajem, tak i rozhodování o počtu zaměstnanců je pod záštitou zřizovatele.

Jihočeský kraj schvaluje SÚS JČK navržený organizační řád, který je základním vnitřním organizačním předpisem. Organizační řád stanoví zásady činnosti a řízení organizace, úkoly a vzájemné vztahy jeho organizačních složek, organizační strukturu, rozsah pravomocí, povinností a odpovědností vedoucích zaměstnanců organizace. Dále jsou v něm uvedeny pro všechny pracovní pozice celé organizace, jak na ředitelství, tak na jednotlivých závodech jejich pracovní náplně.

Každý rok zřizovatel stanovuje plán počtu zaměstnanců a rozpočet jejich platů. Tyto hodnoty by se neměly překročit. Plán na pozice THP je většinou přesně daný počtem pracovníků. Na větších závodech je mezi 20 až 25 THP. V organizaci jsou stanovena místa, kde jsou přesně určeny pracovní pozice, počet a vzdělání zaměstnanců potřebných k pracovnímu výkonu.

Plán pracovníků se stanovuje na základě velikosti jednotlivých závodů a plánovaném rozsahu jejich výkonů.

Pro organizaci je výhodnější zaměstnávat méně pracovníků a dodržet tak stanovený plán pracovníků, než zaměstnávat více pracovníků a překročit tak plán rozpočtu na platy zaměstnanců.

4.4 Získávání pracovníků

Činnost získávání pracovníků v analyzované organizaci vzniká na základě těchto okolností:

- Vznik nového pracovního místa
- Zástup zaměstnankyně při odchodu na mateřskou dovolenou
- Zástup zaměstnance nebo zaměstnankyně při odchodu na rodičovskou dovolenou
- Odchod zaměstnance do starobního důchodu
- Náhrada pracovníka, se kterým byl rozvázán pracovní-právní vztah.

Nejčastější způsob, jak organizace získává pracovníky, je vyhledávání z vlastních zdrojů, tudíž oslovení vlastních pracovníků, jinak řečeno vyhledávání z interních zdrojů. Inzerát s nabídkou práce, kde je uveden popis pracovního místa a požadavky na pracovní místo, bývá umístěn na informačních nástěnkách na ředitelství a na každém závodě. V inzerátu bývá uveden kontakt, na který se můžou potenciální zájemci o pracovní místo hlásit.

Další způsob, kterým organizace získává nové pracovníky, je z vnějších zdrojů neboli z externích zdrojů. Možností, jak získává pracovníky z externích zdrojů je hned několik. Organizace využívá inzerátu s nabídkou práce, který je vložen na webové stránky do sekce O nás – volná pracovní místa. Tento inzerát je velice podobný tomu, který je umístěn na jednotlivých závodech. Takto vypadá podoba inzerátu vložená na webové stránky:

Správa a údržba silnic Jihočeského kraje, Nemanická 2133/10, 370 10 České Budějovice přijme pracovníka, pracovníci na funkci:

automechanik osobních a nákladních vozidel

provádění středních a generálních oprava automobilů a traktorů, drobné administrativní práce – vedoucí pracovní čtyři

Požadujeme:

- střední odborné, úplné střední odborné nebo vyučen v oboru + 20 let praxe (nejlépe opravář zemědělských strojů)
- řidičský průkaz skupiny C
- oprávnění ke svařování el. obloukem a plamene – praxe 5 let

Nabízíme:

- zaměstnanecké benefity

Nástup možný ihned nebo dohodou.

Nabídky se životopisem zasílejte na adresu: sindelarova@susjk.cz do 15.3.2016. (susjk.cz)

Další z možností, jak organizace získává pracovníky, je předání inzerátu na úřad práce, který tento inzerát sdílí na svých webových stránkách a dále vkládá na internetové portály s nabídky práce, jako je např. prace.cz. Poslední způsob je umístění inzerátu s nabídkou práce do denního tisku, např. do Českobudějovického deníku.

Přestože organizace využívá mnoho možností, kam umístit nabídku práce při získávání pracovníků z externích zdrojů, ze 70 % dává přednost zaměstnancům, kteří v organizaci už pracují, tudíž pracovníkům z interních zdrojů.

Získání pracovníků v letním období bývá zejména z řad rodilých příslušníků. Jedná se o brigádníky, většinou studenty. Jsou přijímáni na dělnické pozice, jako je silničář nebo na jednotlivé závody do archivu. Tito pracovníci jsou zaměstnáváni obvykle na 3 týdny a uzavírají dohodu o pracovní činnosti.

Na základě provedené analýzy u této personální činnosti, bylo zjištěno, že organizace dává při získávání pracovníků přednost zájemcům z vlastních řad před pracovníky z externích zdrojů, kteří by mohli do organizace přinést nové zkušenosti a názory.

4.5 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků začíná po doručení životopisů od zájemců na ředitelství nebo na jednotlivé závody. O výběru zaměstnanců na dělnické profese rozhoduje vedoucí oddělení práce a mzdy ve spolupráci s ředitelem závodů na základě osobních údajů jednotlivých uchazečů. Zájemce, který nejlépe vyhovuje daným požadavkům, je vybrán

a poté kontaktován, kdy se má dostavit do organizace. Konečné rozhodnutí je sděleno i ostatním zájemcům, kteří nebyli vybráni. Ředitelé závodů se předem dohodnou na konkrétním postupu s vedoucím oddělení práce a mzdy, což znamená termín přijetí, zařazení, platové a další potřebné záležitosti.

Na pozice THP probíhá výběr zaměstnanců formou pohovoru. Postup je podobný jako v předchozím případě. Zájemci o pracovní místo zašlou životopis na uvedený kontakt, většinou e-mail a následně obdrží informaci o termínu, kdy se mají dostavit do organizace na pohovor. Pohovor proběhne mezi určenou komisí a všemi zájemci a poté komise rozhodne o nejlepším kandidátovi na pracovní místo. Po projednání a vybrání kandidáta, který nejlépe splňuje zadané požadavky, je rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče o pracovní místo zasláno všem kandidátům.

Na pozice náměstků ekonomického, provozního a technicko-správního úseku a ředitele všech závodů se koná vždy výběrové řízení, které se řídí stanovenými pravidly. Toto výběrové řízení začíná jeho zveřejněním na úřední desce Krajského úřadu, na internetových stránkách Jihočeského kraje, opakovaně nejméně ve dvou periodikách denního tisku a na úředních deskách jednotlivých závodů. Výběrová řízení probíhají na ředitelství nebo v budově Krajského úřadu v termínu, který stanoví ředitel organizace. Pro obsazení pozic se předpokládají následující předpoklady a schopnosti:

- Vzdělání v příslušném oboru a praxe
- Zkušenost s vedením a motivací pracovníků
- Schopnost komunikace
- Koncepčnost a všeobecný přehled v oboru
- Znalost právních předpisů přímo souvisejících s výkonem funkce
- Trestní a občanská bezúhonnost.

Výběrovou komisí jmenuje ředitel organizace. Z výběrové komise je vybrán předseda, který ověřuje správnost a úplnost přihlášek. Neúplné nebo nesprávné přihlášky jsou z výběrového řízení vyloučeny. Pokud není žádný uchazeč nebo žádná přihláška nesplní požadavky, výběrové řízení se ruší. Na základě platných přihlášek jsou vybráni uchazeči, kteří jsou přizváni na pohovor. Rozhoduje se prostou většinou hlasů výběrové komise. Pokud dojde k rovnosti hlasů, rozhoduje hlas předsedy komise. Uchazeči, kteří jsou pozváni na pohovor, musí doložit doklad o vzdělání a výpis z trestného rejstříku, který nesmí být starší 6 měsíců.

Členové komise se rozhodnou na základě pohovorů o vybraném uchazeči hlasováním. Každé pořadí se rovná počtu bodů a kandidát s nejmenším počtem bodů je vítězem výběrového řízení. O každém průběhu výběrového řízení je pořízen zápis, který je podepsán všemi členy jmenované výběrové komise. Tento zápis s výsledkem je předložen ke schválení řediteli organizace, který definitivně rozhodne o výběru uchazeče a o jeho jmenování. Každý uchazeč, který podal přihlášku má právo na sdělení konečných výsledků, ale bez jeho odůvodnění. Náměstky ředitele a ředitele jednotlivých závodů jmenuje ředitel organizace na základě výsledků výběrového řízení.

Při analýze bylo zjištěno, že organizace nemá vedenou evidenci uchazečů, kteří nebyli vybráni na pracovní pozici z důvodu vybrání jiného uchazeče. Evidence uchazečů o pracovní místo slouží k obsazení jiného pracovního místa.

4.6 Přijímání pracovníků

Po rozhodnutí o výběru pracovníka následuje jeho přijímání do organizace. Pracovník je vyrozuměn pomocí elektronické pošty o termínu podpisu pracovní smlouvy. Na vybrané vedoucí pozice vzniká pracovní poměr jmenováním do funkce.

Pracovní smlouva musí být vždy písemná. Hlavními náležitostmi smlouvy je druh práce a okruh pracovních činností, místo výkonu práce, den nástupu do práce, dohodnuté platové podmínky a další podmínky, které budou závazně dohodnuty při uzavření pracovní smlouvy.

Pracovní smlouva může být uzavřena na dobu určitou nebo neurčitou. Pracovní smlouva na dobu určitou se sjednává na určité období, poté je zaměstnanci prodloužena na dobu neurčitou nebo je předem zaměstnanci předáno upozornění na skončení pracovního poměru – Příloha 1 a zaměstnanec odchází k určitému datu z pracovního místa. Pracovní smlouva na dobu určitou se může uzavírat se zaměstnancem opakovaně, využívá se hlavně v letním a zimním období a pro pracovní pozice silničář a řidič nákladních motorových vozidel. Jejich pracovní náplň spočívá v opravě dopravního značení a v sezónní údržbě silnic. Pracovní smlouvy, které jsou uzavírány se zaměstnanci jako zastoupení zaměstnance na mateřské a později rodičovské dovolené, jsou také uzavírány na dobu určitou.

Pracovníci jsou nejdříve přijímáni na zkušební dobu, která trvá 3 měsíce. U vedoucích zaměstnanců může být zkušební doba až 6 měsíců. Poté se zaměstnavatel

rozhodne, zda si ponechá pracovníka v organizaci, anebo naopak pracovník nevyhovuje dané pracovní pozici a je s ním pracovní poměr rozvázáán.

Příslušní vedoucí zaměstnanci jsou povinni před uzavřením smlouvy seznámit pracovníka s právy a povinnostmi a pracovními a platovými podmínkami, za nichž budou práci vykonávat. Při nástupu do práce seznámí pracovníka s pracovním a organizačním řádem, s předpisy k zajištění BOZP, požární ochrany. Zaměstnanec podepisuje prohlášení, kde stvrzuje, že byl s právy a povinnostmi seznámen. Toto prohlášení je založeno v osobním spisu zaměstnance na personálním a mzdovém oddělení. S ostatními vnitřními předpisy seznámí zaměstnance dle potřeby jeho přímý nadřízený. Při nástupu THP je součástí pracovní smlouvy jako příloha pracovní náplň na tuto pozici (Příloha 2).

Pracovní smlouvu lze uzavřít jen se zaměstnancem, který je odborně, morálně a zdravotně způsobilý k výkonu práce. Míru způsobilosti stanovuje ředitel organizace na návrh příslušného ředitele závodu. Zaměstnanec musí při nástupu vyplnit osobní dotazník, podrobit se vstupní lékařské prohlídce, která je na náklady zaměstnavatele, předložit doklad o zdravotní způsobilosti k výkonu práce a potvrzení o dosavadním zaměstnání. Zaměstnanec, který vykonává noční práce, se musí podrobit lékařské prohlídce každý rok. Dále musí předat kopii občanského průkazu, řidičského průkazu, karty zdravotní pojišťovny a kopii o vzdělání.

Zaměstnanec při nástupu podepisuje pracovní smlouvu, platový výměr, prohlášení, že byl seznámen s bezpečností a ochranou zdraví při práci a případně hmotnou odpovědnost. Dělníky o BOZP proškoluje vedoucí zaměstnanec na závodě. THP proškoluje bezpečností technik. Tyto dokumenty jsou následně založeny do osobní složky zaměstnance.

Ode dne nástupu do zaměstnání je zaměstnavatel povinen přidělovat práci dle pracovní smlouvy nebo jmenovacího dekretu, vytvářet dobré podmínky pro výkon pracovních úkolů a dodržovat pracovní smlouvu a právní předpisy, ve kterých jsou uvedeny ostatní pracovní podmínky.

Obsah pracovní smlouvy lze změnit pouze písemně. Zaměstnanec může vykonávat práci jiného druhu a v jiném místě jen výjimečně, v případech uvedených v zákoníku práce. O převedení zaměstnance na jinou práci a o jeho přeložení do jiného

místa rozhoduje ředitel organizace na návrh příslušného náměstka ředitele nebo ředitele závodu.

4.7 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení zaměstnanců v organizaci je volnou formou, a to sepsáním posudku o zaměstnanci do předem vytvořeného formuláře. Přímí nadřízení hodnotí své podřízené zaměstnance dvakrát do roka a to k 1. 4. a 1. 11.

Nadřízení mohou bezprostředně po hodnocení zaměstnance navrhnout úpravu jeho osobního příplatku nebo jej ponechají neměnný. Ředitel organizace nebo závodu stanovuje výši osobního příplatku u každého zaměstnance. Osobní příplatek se přiznává všem zaměstnancům po ukončení zkušební doby.

Pracovní činnost ředitelů závodů hodnotí ředitel organizace. Jejich povinnosti ve mzdové a personální oblasti hodnotí vedoucí oddělení práce a mzdy ředitelství. Vyhodnotí, jaká byla fluktuace na závodě, kolik zaměstnanců odešlo a kolik nově nastoupilo. Zhodnotí objem mzdových prostředků, jestli byl dodržen nebo ne a případně, jaká činila úspora. O tomto hodnocení provede vedoucí oddělení práce a mzdy písemný zápis.

Odměňování pracovníků a celý mzdový systém se řídí podle Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Nařízení stanovuje pro zaměstnance potřebné vzdělání pro vykonávání prací, které jsou zařazené do jednotlivých platových tříd, způsob, jakým se zařazuje do platových tříd, podmínky pro určení praxe, okruh zaměstnanců, u kterých se může určit platový tarif podle zvláštního způsobu, stupnice platových tarifů, výši příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí a rozdělení prací podle pracovních podmínek do skupin v závislosti na míře a pravděpodobnosti rizika ohrožení života a zdraví, neuropsychické zátěže a obtížnosti práce.

Potřebné vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách jsou uvedeny v Tabulce 2.

Tabulka 2: Kvalifikační předpoklady vzdělání v jednotlivých platových třídách

1. platová třída:	základní vzdělání nebo základy vzdělání
2. platová třída:	základní vzdělání nebo základy vzdělání
3. platová třída:	střední vzdělání
4. platová třída:	střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání
5. platová třída:	střední vzdělání s výučním listem
6. platová třída:	střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem
7. platová třída:	střední vzdělání s maturitní zkouškou
8. platová třída:	střední vzdělání s maturitní zkouškou
9. platová třída:	vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
10. platová třída:	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
11. platová třída:	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
12. platová třída:	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
13. platová třída:	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
14. platová třída:	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
15. platová třída:	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
16. platová třída:	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu.

Zdroj: Nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

Organizace zařadí pracovníka do platové třídy podle nejnáročnější práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat. Práce v jednotlivých platových třídách jsou uvedeny v katalogu prací, a pokud práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat, není v tomto katalogu uvedena, personalista zařadí zaměstnance do platové třídy, kde jsou určeny podobné práce.

Splňuje-li zaměstnanec potřebné vzdělání, zařadí jej personalista do příslušné platové třídy. Zaměstnanec se může na základě výjimky zařadit do platové třídy, i když nesplňuje určené potřebné vzdělání. Udělení výjimky (Příloha 3) je na dobu až 4 let, anebo na dobu delší, jestliže zaměstnanec prokázal schopnost k vykonávání požadované práce.

Započitatelná praxe určuje zařazení do platového stupně příslušné platové třídy. Dobu praxe započítá zaměstnavatel zaměstnanci v oboru požadované práce. Pracovníkům přísluší platový tarif podle stupnice platových tarifů uvedených v Tabulce 3 pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen.

Tabulka 3: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	6 990	7 590	8 220	8 910	9 670	10 490	11 380	12 340	13 380	14 530	15 760	17 090	18 520	20 100	21 830	23 670
2	do 2 let	7 250	7 860	8 530	9 250	10 030	10 880	11 800	12 800	13 900	15 070	16 360	17 740	19 240	20 870	22 650	24 560
3	do 4 let	7 520	8 160	8 860	9 600	10 430	11 290	12 250	13 290	14 420	15 650	16 980	18 410	19 970	21 660	23 520	25 490
4	do 6 let	7 810	8 470	9 200	9 970	10 820	11 730	12 720	13 800	14 980	16 250	17 620	19 100	20 710	22 470	24 410	26 450
5	do 9 let	8 110	8 790	9 550	10 340	11 220	12 160	13 200	14 310	15 540	16 870	18 280	19 820	21 500	23 310	25 320	27 450
6	do 12 let	8 420	9 120	9 910	10 750	11 650	12 630	13 690	14 860	16 120	17 500	18 990	20 570	22 310	24 200	26 280	28 480
7	do 15 let	8 740	9 490	10 280	11 150	12 100	13 100	14 220	15 410	16 730	18 160	19 700	21 350	23 150	25 120	27 270	29 550
8	do 19 let	9 070	9 850	10 670	11 560	12 560	13 600	14 750	16 000	17 360	18 840	20 440	22 150	24 020	26 060	28 290	30 670
9	do 23 let	9 410	10 220	11 090	12 010	13 030	14 120	15 320	16 610	18 030	19 570	21 210	22 980	24 930	27 040	29 370	31 820
10	do 27 let	9 770	10 600	11 500	12 460	13 530	14 650	15 910	17 240	18 710	20 310	22 020	23 860	25 870	28 060	30 460	33 030
11	do 32 let	10 150	11 020	11 940	12 930	14 040	15 200	16 520	17 890	19 410	21 080	22 840	24 770	26 850	29 120	31 620	34 270
12	nad 32 let	10 530	11 440	12 400	13 430	14 570	15 760	17 140	18 560	20 150	21 870	23 710	25 700	27 860	30 230	32 810	35 560

Zdroj: Nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

Příplatky k platu (platová zvýhodnění)

Příplatek za vedení

V Tabulce 4 a v Tabulce 5 jsou uvedeny příplatky za vedení na ředitelství a na závodech podle jednotlivých pracovních zařazení a podle toho, do jaké platové třídy zaměstnanci spadají.

Tabulka 4: Příplatek za vedení - Ředitelství

Ředitelství								
Pracovní zařazení	Stupeň řízení	%	7.třída 17 140	8.třída 18 560	9.třída 20 150	10.třída 21 870	11.třída 23 710	12.třída 25 700
Vedoucí kontrolního odd.	1	5-30					1 186-7 113	
Náměstek PÚ	1	5-30						1 285-7 710
Náměstek TSÚ	2	15-40						3855-10280
Vedoucí odd veřejných zakázek	1	5-30					1 186-7 113	
Vedoucí odd. tech. přípravy staveb	1	5-30					1 186-7 113	
Vedoucí odd. majetkové správy	1	5-30					1 186-7 113	
Náměstek EÚ	2	15-40						3855-10280
Vedoucí odd. FIS	1	5-30					1 186-7 113	
Vedoucí PaM	1	5-30					1 186-7 113	
Technik PÚ, správce budov a IT	0	5-15				1 094-3 281		

Zdroj: Kolektivní smlouva 2016

Tabulka 5: Příplatek za vedení - Závody

Závody								
Pracovní zařazení	Stupeň řízení	%	7.třída 17 140	8.třída 18 560	9.třída 20 150	10.třída 21 870	11.třída 23 710	12.třída 25 700
Ředitel závodu	3	20-50						5140-12850
Provozní náměstek závodu	3	20-50					4742-11855	
Vedoucí cestmistr	2	15-40				3281-8748		
Cestmistr	1	5-30			1008-6045			
Vedoucí dopravy a techn. zabezpečení	2	15-40				3281-8748		
Mistr dílen, referent techn. zabezpečení	1	5-30			1008-6045			
Mostmistr závodu, správce budov	0	5-15				1094-3281		
Vedoucí TSÚ	1	5-30					1186-7113	
Vedoucí EÚ	2	15-40					3557-9484	
Hlavní účetní	1	5-30				1094-6561		
Vedoucí směny (četař)	0	5-15	728- 2364					

Osobní příplatek

Ředitelé závodů a vedoucí pracovníci jsou povinni dvakrát do roka (k 1. 4. a 1. 11.) provést kontrolu a popřípadě úpravy platového ohodnocení svých podřízených pracovníků. Písemné ohodnocení pracovníků je součástí návrhu na změnu osobních příplatků. Organizace může na základě dobrých pracovních výsledků poskytnout zaměstnanci příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazen. Zaměstnanci, který je uznávaným odborníkem a je zařazený v desáté až šestnácté platové třídě, může organizace poskytnout příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazen.

Příplatek za noční práci a za práci v sobotu a v neděli

V souladu se zákoníkem práce přísluší zaměstnanci za práci v noci (22:00 – 6:00) příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku a za práci v sobotu a neděli příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.

Plat nebo náhradní volno za práci přesčas

Zaměstnanci přísluší dle zákoníku práce za práci přesčas příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Pokud jde o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu, přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku. Jestliže organizace poskytne zaměstnanci náhradní volno, zvýšení platu zaměstnanci nepřísluší.

Plat nebo náhradní volno za práci ve svátek

Organizace má povinnost dle zákoníku práce poskytnout zaměstnanci náhradní volno v délce práce, která se vykonávala ve svátek. Náhradní volno se poskytuje nejpozději do konce 3. kalendářního měsíce, který následuje po výkonu práce ve svátek. Místo náhradního volna se může zaměstnavatel dohodnout se zaměstnancem na poskytnutí příplatku ve výši průměrného hodinového výdělku za práci ve svátek. Pokud byl svátek v obvyklém pracovním dnu a zaměstnanec nepracoval, plat se nekrátí.

Zvláštní příplatek

V podmínkách SÚS JČK se stanovuje zvláštní příplatek:

- Recepčním – vrátným, pracovníkům ochrany majetku a osob

Zaměstnancům pracujícím na základě pracovní smlouvy a dohody o provedení pracovní činnosti přísluší zvláštní příplatek za práce ve dvousměnném, třísměnném nebo nepřetržitém pracovním režimu ve výši 400,- Kč/měsíčně.

- Provozním náměstkům závodu, vedoucím cestmistrům
Zaměstnancům přísluší zvláštní příplatek za soustavnou kontrolu a dozor na komunikacích při nepřerušném silničním provozu ve výši 1 500,- Kč/měsíčně.
- Cestmistrům a pracovníkům profese: mostmistr závodu, správce budov
Zaměstnancům přísluší zvláštní příplatek za soustavnou kontrolu a dozoru na komunikacích při nepřerušném silničním provozu ve výši 1 100,- Kč/měsíčně.
- Silničním dělníkům, řidičům do 3, 5 t (stavebním dělníkům, zedníkům, značkařům, traktoristům)
Zaměstnancům přísluší za běžnou, souvislou nebo zimní údržbu a opravy pozemních komunikací při nepřerušném provozu na silnici zvláštní příplatek ve výši 2 600,- Kč/ měsíčně.
- Řidičům nákladních motorových vozidel, silničářům nad 3, 5 t
Zaměstnancům přísluší za běžnou, souvislou nebo zimní údržbu a opravy pozemních komunikací při nepřerušném provozu na silnici zvláštní příplatek ve výši 3 000,- Kč/ měsíčně.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Za výkon rizikové práce přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 1 000,- Kč, ale jen za podmínky, jestliže je tato práce vykonávána v průběhu měsíce alespoň 1 hodinu a výše.

Odměna za práci při mimořádných a kalamitních událostech

Zaměstnancům, kteří se podílejí na likvidování mimořádných a kalamitních situací, při údržbě silnic v zimním období a při zmírňování škod od povodní, vichřic a požárů, které ovlivňují bezpečnost silničního provozu, zdraví a život jsou vypláceny odměny ve výši, kterou určí ředitel organizace nebo ředitel závodu podle počtu odpracovaných hodin. Závody vypracují seznam pracovníků, kteří se podíleli na likvidaci mimořádných kalamitních situací.

V roce 2014 byla na mzdové a ostatní osobní náklady vyplacena částka 222 703 tis. Kč, z toho mzdové náklady 218 258 tis. Kč, ostatní osobní náklady 3 664 tis. Kč a

náhrady za dočasnou pracovní neschopnost 781 tis. Kč. Oproti předchozímu roku došlo k celkovému snížení o 280 tis. Kč, z toho snížení mzdových nákladů o 117 tis. Kč, zvýšení ostatních osobních nákladů o 241 tis. Kč a snížení náhrad za dočasnou pracovní neschopnost o 404 tis. Kč. Plánované mzdové náklady byly v částce 229 500 tis. Kč, oproti plánu došlo k úspoře mzdových a ostatních osobních nákladů o 6 797 tis. Kč. Celkové mzdové náklady včetně zdravotního a sociálního pojištění na pracovníky, kteří jsou zaměstnané na veřejně prospěšné práce, byly 5 868 513,- Kč. Od Úřadu práce obdržela Správa a údržba silnic Jihočeského kraje příspěvek 4 127 024,- Kč.

Plat je zaměstnanci vyplácen hotovostní nebo bezhotovostní formou na jeden jeho účet u peněžního ústavu v Kč. Je splatný pozadu za měsíční období, v obvyklém výplatním termínu. Výplatní lístek obdrží zaměstnanec nejpozději v den, který je stanovený jako výplatní termín a obsahuje údaje o jednotlivých složkách platu, případně provedených srážkách ze mzdy. Oddělení práce a mzdy má povinnost předložit zaměstnanci na jeho žádost všechny doklady, podle kterých byl plat vypočten. Pokud zaměstnanec zjistí nesrovnalost, bez zbytečného odkladu se obrátí na svého nadřízeného. Platové reklamace vyřizuje oddělení práce a mzdy nejpozději do 5 pracovních dnů od jejich podání.

Pokud zaměstnanec zjistí přeplatky v platu dodatečně po jeho převzetí, je povinen to ohlásit vedoucímu práce a mzdy. Srážky z platu lze provést jen na základě dohody o srážkách z platu. Zaměstnavatel může jinak provést srážky z platu pouze v případech uvedených v zákoníku práce. Srážky z platu po dohodě se zaměstnancem nemohou být větší, než stanoví příslušný právní předpis.

Oddělení práce a mzdy zařídí mimořádnou zálohu ve výši předpokládané částky k výplatě v době výplatního termínu, kdy zaměstnanec čerpá dovolenou a předem písemně oddělení upozornil. Upozornění musí být podepsané příslušným vedoucím a musí se předložit na oddělení práce a mzdy nejméně 7 pracovních dnů následující po dni doručení před požadovaným termínem výplaty. Tato mimořádná záloha bude poukazována na účet zaměstnance nebo hotovostní formou.

Po provedení analýzy u personální činnosti hodnocení pracovníků bylo zjištěno, že pro organizaci, která zaměstnává přes 800 pracovníků je nedostačující jejich hodnotící systém, který je založen na sepsání posudku o pracovníkovi do předem vytvořeného formuláře.

4.8 Ukončování pracovního poměru

Důvody pro ukončení pracovního poměru se řídí zákoníkem práce §52. Zaměstnavatel může dát výpověď z následujících důvodů:

- a) zrušení zaměstnavatele nebo jeho části,
- b) přemístění zaměstnavatele nebo jeho části,
- c) nadbytečnost zaměstnance,
- d) zákaz zaměstnance, podle lékařského posudku, dále vykonávat dosavadní práci,
- e) pozbytí zaměstnance, podle lékařského posudku, dlouhodobě zdravotní způsobilosti,
- f) nesplnění předpokladů pro výkon sjednané práce a zaměstnanec byl v posledních 12 měsících písemně vyzván k odstranění,
- g) důvody pro okamžité zrušení pracovního poměru, jestliže byl v posledních 6 měsících zaměstnanec písemně upozorněn,
- h) porušení hrubým způsobem jinou povinnost zaměstnavatele.

Při ukončení pracovního poměru z důvodů uvedených a) až c) vzniká zaměstnanci nárok na odstupné podle doby trvání pracovního poměru – Tabulka 6. Do doby trvání pracovního poměru se započítávají pouze léta trvání pracovního poměru v oboru silničního hospodářství a v organizacích silničního hospodářství, jejichž zřizovatelem je Jihočeský Kraj.

Tabulka 6: Výše odstupného podle trvání pracovního poměru

Trvání pracovního poměru	Počet násobků průměrného výdělku
Méně než 1 rok	jednonásobek
1 rok – méně než 2 roky	dvojnásobek
2 roky a více	trojnásobek
10 let a více	čtyřnásobek
20 let a více	pětinásobek
30 let a více	šestinásobek

Zdroj: Kolektivní smlouva 2016

Pokud byla zaměstnanci dána výpověď z důvodu uvedeného v bodě e) nebo dohodou z těchto důvodů, přísluší zaměstnanci stejné odstupné jako pro výpověď zaměstnance v bodech a) až c). Zaměstnanci nepřísluší toto odstupné, pokud pozbyl dlouhodobě zdravotní způsobilosti v důsledku úrazu, který vznikl rvačkou, nebo následek své opilosti nebo zneužití omamných a psychotropních látek nebo při spáchání úmyslného trestního činu nebo zaviněného přestupku.

Odstupné ve výši nejméně dvanáctinásobku průměrného výdělku přísluší zaměstnanci, kterému končí pracovní poměr výpovědí z důvodu uvedeného v bodě d), nebo dohodou z týchž důvodů.

Požaduje-li zaměstnanec rozvázání pracovního poměru dohodou (Příloha 4), výpovědí nebo zrušením pracovního poměru ve zkušební době, předá toto písemně přímému nadřízenému, který příjem potvrdí datem a podpisem na listinu. Tento materiál je dále podstoupen ředitelem závodu na oddělení práce a mzdy.

Návrh zaměstnavatele na rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem předává příslušný náměstek ředitele nebo ředitel závodu vedoucímu oddělení práce a mzdy. Před projednáním výpovědi se zaměstnancem musí být informován ředitel organizace. Za řádné projednání důvodu výpovědi, zejména písemné zdůvodnění výpovědi nebo okamžité zrušení pracovního poměru, odpovídá příslušný náměstek ředitele nebo ředitel závodu a oddělení práce a mzdy s podnikovým právníkem. Všechny doklady, jako jsou výpověď, dohoda apod., podepisuje jménem SÚS JČK ředitel a ředitelé závodů podle podpisového řádu.

Výpovědní doba činí 2 měsíce a začíná první den kalendářního měsíce, který následuje po doručení výpovědi. Zaměstnanec je povinen i v době výpovědní lhůty vykonávat příslušnou práci, anebo práci, na kterou byl převeden.

Zaměstnanec je povinen nejdéle 3 pracovní dny před skončením pracovního poměru písemně informovat příslušného vedoucího o stavu plnění uložených úkolů, předat mu dosud nesplněné úkoly a ostatní agendu včetně všech písemností. O předání úkolů pořídí vedoucí zaměstnanec záznam, zejména o stupni rozpracovanosti nesplněných úkolů, návrh k zajištění jejich dokončení a seznam předávaných materiálů. Při předávání funkce, s níž je spojena hmotná odpovědnost, je povinné provedení inventury, o které je pořízen zápis, který je součástí předávacího protokolu.

Dále musí zaměstnanec odevzdat všechny předměty vedoucímu příslušeného úseku, oddělení, střediska a cestmistrovství ve stavu odpovídajícím jejich opotřebení. Příslušené útvary jsou povinny potvrdit zaměstnanci výstupní list (Příloha 5) při řádném vrácení věcí.

Oddělení práce a mzdy v souladu s ustanoveními pracovně právních předpisů provede zejména tyto opatření:

- zastaví výplatu k datu ukončení pracovního poměru,
- vydá zaměstnanci potvrzení o zaměstnání (Příloha 6), zároveň vydá další písemnosti týkající se osobních údajů o zaměstnanci,
- nejdéle do jednoho měsíce od ukončení pracovního poměru zašle bývalému zaměstnanci potvrzení o zdanitelných příjmech ze závislé činnosti a o sražených zálohách na daň,
- podle příslušných předpisů sdělí příslušnému orgánu (např. soudu) ukončení pracovního poměru zaměstnance, u kterého byl nařízen výkon rozhodnutí srážkami z platu,
- podle příslušných předpisů zabezpečí splnění úkolů zaměstnavatele na úseku sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění,
- zabezpečí zpracování a vydání posudku o pracovní činnosti do 10-ti pracovních dní, pokud o něj zaměstnanec požádá, ve spolupráci s příslušným vedoucím. Pracovní posudek vypracuje a podepisuje přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec.

4.9 Vzdělávání pracovníků

Zaměstnanci jsou povinni prohlubovat si soustavně kvalifikaci k výkonu sjednaného druhu práce. Organizace je oprávněna uložit jim účast na školení a studiu nebo jiných formách přípravy k prohloubení jejich kvalifikace a uzavřou s nimi písemnou dohodu v těchto případech:

- a) je-li zvýšení kvalifikace zaměstnance pro potřeby organizace,
- b) je-li zvýšení kvalifikace zaměstnance pro potřebu organizace, nebrání-li tomu provozní důvody na její straně,

- c) jedná-li se o zvýšení kvalifikace nebo rekvalifikaci z důvodu změny pracovního zařazení pro zaměstnance postižené nemocí z povolání nebo pracovním úrazem.

Organizace poskytne náhradu platu a ostatní dohodnuté náklady spojených se studiem nebo se školením jen v případě bodu a) a c). V případě bodu b) organizace uvolní zaměstnance na dobu nezbytně nutnou pro potřeby školy nebo školicího střediska, ale bez nároku na plat. Výdaje spojené se studiem nebo školením si zaměstnanec hradí sám.

Zaměstnanci, kteří k výkonu práce potřebují zvláštní oprávnění např. svářeči, jeřábníci a vazači, se pravidelně zúčastňují povinných kurzů za účelem prodloužení platnosti průkazu. THP si prohlubují své znalosti na základě zpracovaného ročního plánu výcviku, kde je určeno kdo, kam a na jaké školení pojede. Školení většinou provádí externí firmy. Organizace může se zaměstnancem uzavřít smlouvu o zvyšování kvalifikace, kterou sama hradí. Jestliže zaměstnanec nebude vykonávat danou profesi minimálně 5 let, zbylou část nákladů na zvyšování kvalifikace hradí sám zaměstnanec.

Organizace je povinna vést údaje o externích školících firmách, kvůli budoucí spolupráci, protože po uskutečnění školení se vyhodnotí zpětná vazba od zaměstnanců, kteří byli proškoleni a na základě výsledků se vytváří seznam školících firem na příští roky.

4.10 Péče o pracovníky

Pracovní doba

Nerovnoměrně rozvržená pracovní doba

Nerovnoměrně rozvržená pracovní doba se rozděluje na dobu během zimních dispečerských služeb („ZDS“) a na dobu po skončení ZDS. Na ředitelství během ZDS je v Po-Pá denní směna 7:00-19:00 hod., noční směna 19:00-7:00 hod., sobota je den volna a v neděli je až noční směna. Na závodech je rozvrh týdenní pracovní doby stejný jako na ředitelství, jen směny začínají a končí o hodinu dříve. Po skončení ZDS denní směna na ředitelství začíná v 7:00 hod., končí v 19:00 hod., noční směna začíná v 19:00 hod. a končí v 7:00 hod. Na závodech je rozvrh týdenní pracovní doby zase stejný jako na ředitelství, jen směny začínají a končí o hodinu dříve.

Pevná pracovní doba

Pevnou pracovní dobu mají dělnické profese a THP, kteří nemají povolenou pružnou pracovní dobu. V zimní pracovní době, která se datuje od 1. 10. do 30. 4., je začátek pracovní doby v 7:00 hod. a konec v 15:30 hod. V letní pracovní době, která je od 1. 5. do 30. 9., je stanoven začátek v 6:00 hod. a konec 14:30 hod. Přestávka na jídlo a oddech je určena v délce 30 minut (od 10:00 do 12:00 hod.).

Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba přísluší zaměstnancům na ředitelství, ředitelům závodů a THP na závodech na základě písemného souhlasu ředitele závodů. Pružná pracovní doba se skládá ze základní doby, kdy mají zaměstnanci povinnost být na pracovišti a z volitelné pracovní doby, kdy si zaměstnanec volí začátek a konec pracovní doby v časovém úseku.

Začátek základní pracovní doby je stanoven každý den v 7:30 hod. a konec ve dnech pondělí až čtvrtek ve 14:30 hod. a v pátek ve 14:00 hod. Rozpětí ranního příchodu zaměstnance ve volitelné pracovní době je každý den mezi 6:00 hod. a 7:30 hod., odchod je pak stanoven ve dnech od pondělí až do čtvrtka mezi 14:30 hod. až 16:00 hod. a v pátek od 14:00 hod. do 16:00 hod.

Pružné rozvržení pracovní doby se neuplatňuje při čerpání celodenní dovolené zaměstnance, v době důležitých osobních překážek v práci, pro kterou zaměstnanci přísluší náhradu platu nebo dávky podle předpisů o nemocenském pojištění, při překážkách v práci na straně zaměstnavatele a při celodenním vyšetření nebo ošetření zaměstnance.

Ve výjimečných případech může organizace na žádost zaměstnance povolit jinou úpravu pracovní doby. Organizace rozvrhne pracovní dobu zaměstnanci údržby pozemních komunikací v jednotlivých týdnech v zimním období a při likvidaci důsledku povětrnostní situace tak, že nesmí překročit 60 hodin a za vyrovnávací období nepřesáhne stanovenou týdenní pracovní dobu. Odpočinek zaměstnance mezi koncem jedné směny a začátkem následující směny musí činit alespoň 11 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích. Délka směny v zimním období může být nejvýše 16 hodin, délka směny členů posádky nákladního vozidla nejvýše 13 hodin a pro zaměstnance v noční době nejvýše 10 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích.

Dovolená na zotavenou a pracovní volno

Pracovníkům, jakož zaměstnancům příspěvkové organizace Jihočeského kraje, náleží dle zákoníku práce dovolená v rozsahu pěti týdnů. Ředitel organizace určuje dobu čerpání dovolené náměstkům ředitele a ředitelům závodů. Ostatní zaměstnanci se řídí podle ročního plánu dovolených, který závody zpracují do konce března, a 70 % dovolených bude umožněno čerpat pracovníky v letních měsících.

Zaměstnavatel je povinen oznámit termín a délku hromadné dovolené nejpozději 3 měsíce před jejím nástupem. Poskytuje-li se dovolená v několika částech, musí alespoň jedna část činit nejméně 2 týdny. Určenou dobu čerpání dovolené je zaměstnavatel povinen oznámit zaměstnanci nejpozději 14 dní před nástupem dovolené. Dovolenu určuje přímý nadřízený v celých dnech anebo v poměrné části zaokrouhlené na půlden.

Zaměstnanec musí před nástupem na dovolenou vyplnit formulář, tzv. dovolenku, kterou schvaluje přímý nadřízený. Bez schválení nesmí zaměstnanec na dovolenou nastoupit.

Organizace poskytuje zaměstnancům v roce 2016 dva dny mimořádného placeného volna, tzv. indispozičního volna. Indispoziční volno náleží zaměstnancům v hlavním pracovním poměru a je poskytnuto až po skončení zkušební doby. Nelze čerpat při pohotovosti. Indispoziční volno je placeno ve výši 100 % průměrného výdělku dle zákoníku práce.

Zdravotní péče

Pracovně lékařská prohlídka je organizací považována za přímou souvislost s plněním pracovních úkolů. Organizace uhradí všechny náklady s preventivní pracovně lékařskou prohlídkou včetně nákladů na jízdné a stravné. Organizace zaplatí zaměstnanci vstupní, periodickou a mimořádnou pracovně lékařskou prohlídku po skončení rizikové práce jen v termínech, které stanoví zákon.

Organizace může uhradit pracovníkům v možném ohrožení očkování proti klíšťové encefalitidě do výše 500,- Kč/rok, jestliže toto očkování není hrazeno ze zdravotního pojištění. Organizace má povinnost zajistit a uhradit mimořádné pracovně lékařské prohlídky, o které zaměstnanec požádá.

Závodní stravování

Organizace má povinnost umožnit zaměstnancům a bývalým zaměstnancům v důchodu závodní stravování během průběhu všech směn. Pokud zaměstnanec pracuje alespoň 3 hodiny v kalendářním dni v místě výkonu práce, které je sjednané v pracovní smlouvě, má právo na jedno hlavní jídlo denně za sníženou cenu. Jestliže není zajištěno stravování ve vlastním zařízení, může organizace poskytnout příspěvek na stravenky.

Hodnota stravenky je 80,- Kč, z čehož 36,- Kč hradí pracovník. Pokud zaměstnanec pracuje déle než 11 hodin v úhrnu s přestávkou, kterou je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci podle zákoníku práce, v místě výkonu práce sjednaném v pracovní smlouvě, má právo na poskytnutí další stravenky v hodnotě 80,- Kč. Stravenky se neposkytují bývalým zaměstnancům v důchodu.

Organizace poskytuje zaměstnancům k ochraně zdraví před účinky tepelné zátěže či zátěže chladem ochranné nápoje, které nabízí na pracovišti nebo v jeho blízkosti tak, aby byly snadno a bezpečně dostupné. Organizace je poskytuje bezplatně zaměstnancům, u nichž to vyžaduje ochrana jejich zdraví. Poskytování je upraveno kolektivní smlouvou, interním předpisem a platnou legislativou a za zabezpečení ochranných nápojů odpovídá příslušný vedoucí pracovník.

Fond kulturních a sociálních potřeb

Fond kulturních a sociálních potřeb („FKSP“) je podnikový fond, který je tvořen základním přídělem, který činí 1,5 % z ročního objemu nákladů vynaložených na platy a náhrady platů a odměny za pracovní pohotovost. V průběhu roku je fond tvořen měsíčně zálohově ve výši 1/12 z roční plánované výše. Další příjem fondu jsou náhrady škod a pojistná plnění od pojišťovny k majetku, který je pořízen z tohoto fondu a příjmy z pronájmu školicích zařízení, které jsou využívány k rekreaci zaměstnanců.

Příspěvek FKSP se poskytuje zaměstnancům v hlavním pracovním poměru. Důchodcům, kteří odešli do starobního nebo invalidního důchodu kvůli invaliditě III. stupně lze také poskytnout příspěvek do výše 1 000,- Kč na společné akce v rámci závodů. V případě nového zaměstnance lze vyplatit příspěvek až po skončení zkušební doby.

V Tabulce 7 je uveden limit čerpání na společné akce a vstupenky pro jednotlivé závody a ředitelství.

Tabulka 7: Limit čerpání na společné akce a vstupenky

Závod České Budějovice	87 000 Kč
Závod Český Krumlov	60 000 Kč
Závod Jindřichův Hradec	87 000 Kč
Závod Písek	57 000 Kč
Závod Prachatice	63 000 Kč
Závod Strakonice	69 000 Kč
Závod Tábor	75 000 Kč
Ředitelství	33 000 Kč

Zdroj: Pravidla čerpání FKSP v r. 2016

Limit čerpání je pro rok 2016 ve výši 3 240,- Kč a zaměstnanec jej může podle svého rozhodnutí využít na:

- Penzijní připojištění se státním příspěvkem nebo doplňkové penzijní spoření – do výše limitu.
- Dovolenou a rekreaci – do výše limitu. Lze poskytnout i na dovolenou včetně rehabilitace a lázeňské léčby, rekreační pobyty a tuzemské a zahraniční zájezdy, kdy se pobyt rozumí od 3 dnů výše.
- Permanentky na sportovní, kulturní a tělovýchovné akce (bazén, sauna, rehabilitační masáže, fitness. Tyto permanentky musí poskytovat tělovýchovná jednotka a sportovní zařízení, jinak jsou pro pracovníka zdanitelným příjmem a je z nich odváděno zdravotní a sociální pojištění.
- Nezaopatřeným dětem zaměstnancům do 18 let na dětské tábory.

Příspěvek je poskytnut zaměstnanci na základě písemné žádosti, kterou zaměstnanec závodu předá vedoucí ekonomického úseku závodu a zaměstnanec ředitelství na oddělení práce a mzdy.

Nad rámec stanoveného limitu bude organizace v roce 2016 přispívat na:

1. Příspěvky na provoz školících zařízení, která slouží k rekreaci zaměstnanců.

2. Sportovní a zájmovou činnost, na pořízení jednotného oblečení a vybavení, které je půjčováno zaměstnancům.
3. Pořízení hmotného majetku, který slouží kulturním a sociálním potřebám zaměstnanců.
4. Sociální výpomoc, v případě mimořádně závažných událostí a při řešení tíživých nebo neočekávaných sociálních situací, částka činní nejvýše 10 000 Kč (úmrtí, kalamita).
5. Věcné a peněžní dary – celková výše darů nesmí překročit 15 % ze základního přídělu za rok.

Zaměstnancům lze poskytnout dary za mimořádnou aktivitu ve prospěch organizace. Za mimořádnou aktivitu se považuje pomoc při požáru, živelné události a jiných mimořádných případech a za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru a péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Dále při pracovních výročí a životních výročí, jak je uvedeno v Tabulce 8 a v Tabulce 9. Peněžní dar při pracovním a životním výročí se neposkytuje pracujícím důchodcům.

Tabulka 8: Peněžní dar při pracovním výročí

Pracovní výročí	Částka
20 let	2 000,- Kč
25 let	3 000,- Kč
30 let	4 000,- Kč
35 let	5 000,- Kč
40 let	6 000,- Kč
45 let	7 000,- Kč

Zdroj: Pravidla čerpání FKSP v r. 2016

Tabulka 9: Peněžní dar při životním výročí

Životní výročí	Částka
50 let věku	1 000,- Kč
55 let věku	1 000,- Kč
60 let věku	1 000,- Kč
65 let věku	1 000,- Kč
70 let věku	1 000,- Kč

Zdroj: Pravidla čerpání FKSP v r. 2016

Lze poskytnout peněžní dar i při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně. Za první odchod do důchodu se považuje den, ke kterému byl zaměstnanci důchod přiznán, nemusí být ukončen pracovní poměr. Dar je poskytnut až na základě předloženého výměru o získání nároku na důchod. Částka peněžního daru činí 2 000,- Kč.

Peněžním darem jsou odměněni zaměstnanci, kteří jsou vedeni jako dárci krve a vlastní Jánského plaketu:

bronzovou	4 000,- Kč,
stříbrnou	4 000,- Kč,
zlatou	6 000,- Kč,

anebo Zlatý Kříž ČČK:

3. třídy	6 000,- Kč,
2. třídy	6 000,- Kč,
1. třídy	6 000,- Kč.

6. Společné sportovní a kulturní akce a vstupenky – jedná se o sportovní hry, zájezdy, návštěvu kulturních, sportovní a rehabilitačních zařízení, kterých se musí zúčastnit nejméně 5 zaměstnanců.

Pokud zaměstnanec zneužije prostředky FKSP včetně školicího zařízení, ztrácí nárok na další čerpání. Jestliže zaměstnavatel zjistí porušení čerpání FKSP, zaměstnanec je povinen veškeré finanční prostředky vrátit.

Do FKSP v roce 2014 činil základní příděl 1 % z objemu zúčtovaných mezd a náhrad mezd v částce 2 190 tis. Kč a příjmy z pronájmu školicích zařízení využívaných k rekreaci zaměstnanců 163 tis. Kč. Čerpán byl na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění v částce 1 403 tis. Kč, peněžní dary při životních a pracovních výročích a odchodu do důchodu činily 331 tis. Kč, dále na rekreaci, kulturu, tělovýchovu a sport bylo vydáno 590 tis. Kč, na sociální výpomoc 10 tis. Kč a ostatní čerpání činily 234 tis. Kč.

Ostatní sociální služby

Organizace umožní svým zaměstnancům prodej nepotřebného materiálu, výrobků a předmětů krátkodobé spotřeby a prodej odpadového dřeva a ovoce.

Organizace dále přispívá do výše 1 000,- Kč/rok na pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli při výkonu povolání těm zaměstnancům, kteří

vykonávají profese, jako jsou řidič nákladních motorových vozidel, traktorista, silničář, automechanik a také zaměstnancům, kteří využívají pro svou práci osobní služební automobil. Všem ostatním zaměstnancům přispívá na toto pojištění do výše 500,- Kč/rok.

Jestliže zaměstnanec z důvodu výpovědi ze strany zaměstnavatele odejde do starobního důchodu předčasně, tzn. před dosažením důchodového věku, může mu organizace poskytnout z prostředků FKSP sociální výpomoc v maximální částce 5 000,- Kč. O poskytnutí této výpomoci rozhoduje ředitel závodu a zástupci odborové organizace.

Provedená analýza vyhodnotila, že organizace neposkytuje z Fondu kulturních a sociálních potřeb žádný příspěvek na soukromé vzdělání pracovníka, např. na jazykové kurzy.

4.11 Personální informační systém

V organizaci jsou používány dva informační systémy. První z nich je personální informační systém, který nese název Soft – PC. Tento systém je využíván především rozpočtovými a příspěvkovými organizacemi, jako je i v tomto případě.

Nejvíce se v organizaci používá modul MZDY SQL, kde se uchovává evidence zaměstnanců, personálních údajů a pracovních poměrů. Do tohoto modulu se zadávají všechny stálé výplatní položky zaměstnance (spoření, penzijní připojištění, důchodové připojištění, ostatní srážky) i pracovního poměru (příplatky, odměny), evidují se a vypočítávají se srážky z výplaty (exekuce) a na základě těchto dat se zpracovávají výplaty nebo případně nemocenské dávky.

Druhý z informačních systémů je docházkový informační systém TETRONIK, který je provozován firmou z Terezína. Organizace má tento systém umístěný v přízemí u východu z budovy. Zaměstnanec dostane při nástupu do zaměstnání čip, který přikládá k senzoru systému při každém příchodu a odchodu z budovy. Jedná se o začátek a konec pracovní doby, oběd, návštěva lékaře atp. V systému se zaznamenává i dovolená, kterou si zaměstnanec navolí poslední pracovní den před nástupem na dovolenou. Pokud zaměstnanec zapomene přiložit čip k systému, vedoucí práce a mzdy může v počítači tuto chybu opravit doplněním údajů.

Po skončení měsíce systém zpracuje celou docházku. Pokud zaměstnanci byli z práce uvolněni kvůli návštěvě lékaře, musí doložit potvrzení. Soubor s docházkou je zadáván do deníku SQL, mzdová účetní zpracuje mzdy, finanční účetní je zkontroluje a následně zadá příkaz bance k poslání na účet zaměstnance do 15. dne následujícího měsíce. Oba programy jsou zčásti propojeny. Výhodou, že se z docházkového systému vytvoří soubor, který lze nahrát do systému Soft – PC a účetní tato data nemusejí zadávat ručně.

5 DISKUZE A NÁVRHY ZMĚN

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu personálních činností ve vybrané organizaci, která nese název Správa a údržba silnic Jihočeského kraje, a po vyhodnocení analýzy navrhnout opatření nebo změny, které povedou ke zlepšení provádění personální práce v organizaci.

Analýza byla uplatněna na celou personální práci, na jednotlivé personální činnosti v organizaci, za pomoci shromážděných informací. Personální činnosti jsou vykonávány na vysoké úrovni, i přesto byly nalezeny nedostatky. Návrhy ke zlepšení personální práce a odstranění nedostatků v personálních činnostech jsou podrobně popsány v následujících odstavcích.

Při personální činnosti získávání a nábory zaměstnanců organizace spíše využívá zaměstnance z vlastních řad než pracovníky z externích zdrojů. Výhodou je, že zaměstnanci z vlastních zdrojů organizaci znají, náklady na jejich získávání a kontaktování jsou levnější, organizace zaměstnance nemusí zaškolovat. Na druhou stranu pracovníci z externích zdrojů mohou do podniku přinést nové zkušenosti a názory, avšak jejich získání je nákladnější.

Organizace při nábory zaměstnanců využívá ze 70 % pracovníky, kteří už v organizaci pracují, tudíž z interních zdrojů.

Navrhuji, aby se organizace při získávání a nábory zaměstnanců více zaměřila i na pracovníky z vnějších než z vnitřních zdrojů, kteří by do organizace mohli přinést nové názory a nápady.

U výběru pracovníků bylo zjištěno, že organizace nemá zavedenou tzv. evidenci uchazečů, kde jsou evidovány seznamy zájemců o pracovní pozici, kteří nebyli vybráni z důvodu vybrání jiného uchazeče, ale splnili všechny požadavky na pracovní místo.

Doporučuji zřídit takovou personální evidenci uchazečů o pracovní pozice. Pracovník, který by byl zařazen do evidence, by mohl vykonávat jinou pracovní pozici, pokud by splňoval požadavky na jiné pracovní místo. Evidence uchazečů by mohla být součástí stávajícího personální informačního systému Soft – PC nebo součástí vytvoření nového systému, kde by ale jeho vytvoření bylo nejspíš nákladné, tudíž po domluvě

s programátorem, by byla nejlepší volba evidenci uchazečů zahrnout do stávajícího personální informačního systému.

Při analýze personální činnosti hodnocení pracovníků bylo zjištěno, že pro organizaci, která zaměstnává přes 800 zaměstnanců je nedostačující její hodnotící systém volnou formou, který je založen na sepsání posudku do předem vytvořeného formuláře.

Na základě této analýzy navrhuji vytvořit nový hodnotící systém pro celou organizaci. Ředitelé závodů by mohli lépe kontrolovat a hodnotit jednotlivé úseky mezi sebou na závodech. Hodnocení by předávali řediteli organizace a ten by jednotlivé závody mohl mezi sebou lépe porovnávat, protože nový hodnotící systém by měl stejnou formu na všech závodech a na ředitelství.

Doporučuji vytvořit dva dotazníky pro hodnocení pracovníků. Jeden by patřil dělnickým pozicím a druhý THP. Dotazníky o každém pracovníkovi by vyplňoval jejich příslušný vedoucí za určité období (čtvrtletní, pololetní nebo roční hodnocení). Dotazník by obsahoval otázky týkající se pracovního výkonu a plnění povinností. Škála hodnocení by byla jako ve škole od 1 do 5, přičemž 1 je nejlepší a 5 nejhorší.

Návrhy otázek v dotazníku:

Plní zaměstnanec své povinnosti, které vyplývají z pracovní smlouvy?

1 2 3 4 5

Je pracovník problémový?

1 2 3 4 5

Dotazníky by se předávaly personálnímu úseku, který by data zaznamenával do souboru. Následné hodnocení by bylo předáváno řediteli organizace a ředitelům závodů.

Analýzou u personální činnosti péče o pracovníky bylo zjištěno, že organizace nenabízí žádné finanční příspěvky na vzdělávací kurzy (např. na jazykové kurzy), které by zaměstnanec využíval k soukromým účelům a vzdělával se mimo pracovní dobu.

Toto souvisí s Fondem kulturních a sociálních potřeb organizace, kde je vyčleněna částka, kterou může zaměstnanec ročně využít a přesně stanovený účel čerpání tzv. odměn. Zaměstnanec může částku čerpat na penzijní připojištění a

doplňkové penzijní spoření, na dovolenou a rekreaci, na permanentky na sportovní, kulturní a tělovýchovné akce a pro své děti do 18 let na letní dětské tábory.

V rámci tohoto fondu doporučuji do seznamu čerpání limitu zaměstnance FKSP zahrnout jakékoliv vzdělávací kurzy, především jazykové, pro soukromé účely.

Oblast personální práce v organizaci je vykonávána na vysoké úrovni. Navržená doporučení pouze mohou personální práci více zkvalitnit. I přes, dle mého názoru, drobné nedostatky v personální činnosti, se domnívám, že organizace svým zaměstnancům nabízí kvalitní zaměstnání v různých profesních oborech, ke kterému náleží i rozsáhlá pracovní péče formou doplňkových benefitů.

6 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala uplatňováním personálních činností ve vybrané organizaci, kterou byla Správa a údržba silnic Jihočeského kraje. Na základě získaných informací se zkoumaly postupy a metody, kterými organizace uplatňuje personální činnosti. Po vyhodnocení analýzy a nalezení nedostatků byly navrženy změny k jejich odstranění a ke zlepšení řízení personálních činností.

Obsah této práce je rozdělen na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byla popsána celá personální práce načerpána studiem odborných publikací od tuzemských a zahraničních autorů. Do personální práce se zařazují personální činnosti, kam patří vytváření a analýza pracovního místa, personální plánování, získávání, výběr, hodnocení pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování a vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém.

V praktické části byly detailně popsány metody a postupy uplatňující se v dané organizaci. Analýza byla provedena na základě shromáždění primárních a sekundárních dat. Sekundární data byla zjištěna především z internetových stránek z veřejně dostupných zdrojů, jednalo se hlavně o základní informace o organizaci, předmět činnosti a historii. Primární data byla získaná návštěvami personálního úseku organizace, kde proběhly rozhovory s pracovníky oddělení práce a mzdy. Pro účely této bakalářské práce byly poskytnuty interní dokumenty a směrnice k vytvoření analýzy.

Po vyhodnocení analýzy byly navrženy změny k odstranění nedostatků. Doporučení se týkají především následujících personálních činností: získávání a nábory zaměstnanců, výběru pracovníků, hodnocení pracovníků a péče o pracovníky.

Bylo doporučeno více využívat pracovníků z externích zdrojů než pracovníků z vlastních řad a vytvořit personální evidenci uchazečů o pracovní místo, kteří nebyli vybráni z důvodu výběru jiného uchazeče a splňovali by tak požadavky na jiné pracovní místo. Dalším návrhem je zřízení nového celopodnikového hodnotícího systému formou hodnotících dotazníků. Posledním návrhem je zařazení vzdělávacích kurzů pro soukromé účely (např. jazykové kurzy) do Fondu kulturních a sociálních potřeb a zaměstnanci by tak mohli čerpat finanční prostředky i na tento účel.

I. SUMMARY

This bachelor thesis deals with *Human resources (HR) activities in a selected company*. The purpose of this thesis is an analysis of personnel activities, evaluation assessment, and the proposal of changes to improve HR management.

Správa a údržba silnic Jihočeského kraje was chosen for the analysis in this thesis. Its activity is a management and maintenance of roads in Jihočeský kraj.

The theoretical part describes information which is obtained from literature sources. The “HR activities” is a term for creating a job and job analysis, personnel planning, recruit and selection of employees, their evaluation, rewarding, education, staff relations, care of employees and HR information system.

The selected company and its methods used by HR department are presented in the practical part of this bachelor thesis. All information for analysis is obtained from the internal documents and from the consultations with employees of HR department.

The suggested changes to improve individual HR activities are introduced after the evaluation of this analysis. This suggestion of changes mainly concerns a recruit and selection of employees, their evaluation and education related to reward in the fund for cultural and social needs.

Key words: HRD work load, HR management, suggested improvement

II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2008). *How to manage people*. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise*. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing.
- Cornelius, N. (2001). *Human Resource Management: A Managerial Perspective*. London: Thomson.
- Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. et al. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Foot, M., & Hook, C. (2005). *Personalistika*. Brno: CP Books.
- Horálíková, M. (2004). *Personální řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Koubek, J. (2002). *Personální řízení 2: Část 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing.

- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
- Walker, A. J. et al. (2003). *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing.
- Žufan, J., Hán, J., & Klímová, M. (2013). *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- SÚS JčK. (2010). *Pracovní řád*. České Budějovice
- SÚS JčK. (2013). *Zřizovací listina*. České Budějovice
- SÚS JčK. (2013). *Organizační řád*. České Budějovice
- SÚS JčK. (2014). *Výroční zpráva*. České Budějovice
- SÚS JčK. (2016). *Kolektivní smlouva*. České Budějovice
- SÚS JčK. (2016). *Pravidla čerpání FKSP*. České Budějovice
- O Správě a údržbě silnic. (2012). O Správě a údržbě silnic [Online]. Retrieved March 28, 2016, from <http://www.susjk.cz/cz/organizace/o-nas>
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- Zákon č. 262/2006 Sb., ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce
- Zákon č. 435/2004 Sb., ze dne 13. května 2004, o zaměstnanosti

III. SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura organizace.....	24
Obrázek 2: Struktura ředitelství.....	25

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Silniční síť, počet km	22
Tabulka 2: Kvalifikační předpoklady vzdělání v jednotlivých platových třídách	34
Tabulka 3: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů	35
Tabulka 4: Příplatek za vedení - Ředitelství	36
Tabulka 5: Příplatek za vedení - Závody	36
Tabulka 6: Výše odstupného podle trvání pracovního poměru	40
Tabulka 7: Limit čerpání na společné akce a vstupenky	47
Tabulka 8: Peněžní dar při pracovním výročí.....	48
Tabulka 9: Peněžní dar při životním výročí.....	48

Seznam grafů

Graf 1: Struktura zaměstnanců dle pracovních pozic	26
Graf 2: Věkový průměr.....	26

IV. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Upozornění na skončení pracovního poměru

Příloha 2 – Pracovní náplň

Příloha 3 – Udělení výjimky

Příloha 4 – Rozvázání pracovního poměru dohodou

Příloha 5 – Výstupní list

Příloha 6 – Potvrzení o zaměstnání

V. PŘÍLOHY

Příloha 1 – Upozornění na skončení pracovního poměru

SPRÁVA A ÚDRŽBA SILNIC JIHOČESKÉHO KRAJE



příspěvková organizace

Nemanická 10, PSČ 370 10 České Budějovice

zapsaná v obchodním rejstříku , vedeném Krajským soudem v Českých
Budějovicích odd.Pr, vložka 173, datum zápisu dne 1.7.2002



Váš dopis značky / ze dne

Naše značka

Vyřizuje / linka

České Budějovice

Věc: Upozornění na skončení pracovního poměru

Podle pracovní smlouvy uzavřené dne:....., pracujete v pracovním poměru jako:.....

Upozorňujeme Vás na skončení pracovního poměru sjednaného na dobu určitou.

Váš pracovní poměr končí dnem:.....

Děkujeme Vám za práci v našem závodě a zároveň Vám přejeme mnoho životních úspěchů.

Zaměstnavatel:.....

Převzal dne:

Telefon

387021010

Fax

387220946

E-mail

susjk@susjk.cz

IČO

70971641

Bankovní spojení

Číslo účtu

Příloha 2 – Pracovní náplň

Funkce: mostmistr závodu, správce budov

10. platová třída

Jméno:

Podřízen: provoznímu náměstkovi závodu

1. **spolupracuje** s hlavním mostmistrem
2. **zajišťuje** předepsané prohlídky mostů (dle ČSN 73 6221: a) nejméně jedenkrát ročně u mostů s klasifikačním stupněm stavu I-III **od 1. 3. do 30.4.** b) nejméně dvakrát ročně u mostů s klasifikačním stupněm stavu IV-VII a to vždy **od 1.3. do 30.4. a od 15.9. do 31.10.** a na jejich základě provádí plánování údržby a oprav mostů včetně rozpočtů a spotřeby materiálů, harmonogramy předkládá provoznímu náměstkovi. Provádí garanční prohlídky mostů, uplatňuje záruční opravy.
3. **kontroluje** práce na jednotlivých cestmistrovstvích při provádění nestavební případně stavební údržby mostních objektů
4. **v případě výkonu TDI zajišťuje** předání staveniště, přejímky prací, atd., dohlíží na plnění termínů, dodržování technických a technologických norem cizími zhotoviteli
5. **odpovídá** za vedení pasportu mostů, zaznamenávání změn, veškerou agendu mostních objektů vedenou na PC s využitím příslušného programového vybavení, odpovídá za úplnost a aktuálnost databáze
6. **vyjadřuje se** ke zvláštnímu užívání mostů a sleduje podmínky povoleného zvláštního užívání. Dle příkazu provozního náměstka závodu se účastní jednání, vydává směrodatná stanoviska a zajišťuje příslušné smlouvy týkající se zásahů do silniční sítě
7. **zodpovídá** za dodržování pravidel a zásad BOZP
8. **podílí se** na inventarizaci majetku řízeného úseku
9. **zodpovídá** za uložení dokumentace PO a provádí činnosti vyplývající ze zabezpečení požární bezpečnosti objektu v souladu s ustanovení zákona o PO a vyhl. o požární prevenci a vyplývající ze zpracované dokumentace PO
10. **zabezpečuje** kontroly hasicích přístrojů a hydrantů
11. **komplexně zajišťuje** správu budov, movitého i nemovitého majetku celého závodu, zajišťuje revize na budovách a jejich zařízeních
12. **zajišťuje** povinnosti vyplývající ze zákonů o energetice
13. **zabezpečuje** hospodárné využití všech energií v rámci celého závodu, sjednává jejich odběr a navrhuje účinná opatření k regulaci
14. **zakládá** doklady v rozsahu své působnosti a připravuje je k archivaci
15. **v případě nepřítomnosti** je zastupován provozním náměstkem závodu
16. **vykonává** další práce dle příkazu nadřízeného, nakládá hospodárně a efektivně se svěřeným majetkem.
17. **odpovídá za** dodržování příslušných rozhodnutí ředitele organizace a závodu, pracovního řádu, směrnic systému ISO 9001 : 2009 a ostatních příslušných interních předpisů organizace. Řídí se zákonem o ochraně osobních údajů č.101/2000 Sb. v platném znění.

České Budějovice, dne: 15. 6. 2013

.....
zaměstnanec:

.....
zaměstnavatel:

Příloha 3 – Udělení výjimky

Udělení výjimky

Zaměstnavatel: Správa a údržba silnic Jihočeského kraje
Nemanická 2133/10,370 10 České Budějovice

Zaměstnanec: Jméno a příjmení:

Narozen(a):

Bytem:

Vzhledem k tomu, že nesplňujete podmínky pro zařazení do **10. třídy** dle ustanovení § 123 odst. 2) zákoníku práce v platném znění, ale práci odpovídající uvedené tarifní třídě vykonáváte, uděluji Vám v souladu s ustanovením § 3 , odst. 3) nařízení vlády 564/2006 sb. v platném znění s účinností od **11.10.2011** výjimku z potřebného vzdělání, a to na dobu **5** let.

České Budějovice, 9. 10. 2011

.....

ředitel organizace

Příloha 4 – Rozvázání pracovního poměru dohodou

ROZVÁZÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU DOHODOU

(§ 49 ZP)

Zaměstnavatel:

Správa a údržba silnic Jihočeského kraje, Nemanická 2133/10, České Budějovice

Závod: ředitelství

(dále jen zaměstnavatel)

a

Zaměstnanec:

Pan:

Narozen:

Bytem:

(dále jen zaměstnanec)

uzavírají tuto

dohodu o rozvázání pracovního poměru

Zaměstnavatel a zaměstnanec uzavírají společnou dohodu o skončení pracovního poměru založeného jmenováním od 1. 1. 2014.

Pracovní poměr končí dnem **31. 3. 2014**. Ke dni skončení pracovního poměru obě strany prohlašují, že jsou vypořádány všechny oboustranné závazky a urovnané vztahy, které vyplývají z pracovního poměru.

Tato dohoda je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převzal zaměstnavatel a jedno zaměstnanec

Datum a místo: České Budějovice, 31. 3. 2014

zaměstnavatel

zaměstnanec

Příloha 5 – Výstupní list

SÚS Jčk, Nemanická 2133/10, České Budějovice

Závod:.....

VÝSTUPNÍ LIST

Dnem končí pracovní poměr u SÚS JČK.....

Příjmení a jméno, datum narození

P o t v r z u j i, že má řádně předanou funkci a odevzdány zapůjčené pomůcky:

- | | | |
|--|------------------|------------|
| 1.) Odevzdány všechny OOPP | | |
| | Příjmení a jméno | podpis |
| 2.) Odevzdány všechny spisy, pomůcky a předpisy | | |
| | Příjmení a jméno | podpis |
| 3.) Vracen veškerý zapůjčený materiál | | |
| | Příjmení a jméno | podpis |
| 4.) Vyrovnaný finanční pohledávky včetně FKSP | | |
| | Příjmení a jméno | podpis |
| 5.) Výpočetní technika a SW vybavení vráceno
(mobilní telefon, kamera, fotoaparát,..) | | |
| | Příjmení a jméno | podpis |
| 6.) Vedoucí PaM : potvrzují , že odcházející
zaměstnanec je vyrovnán se všemi náležitostmi | | |
| | Příjmení a jméno | podpis |
| 7.) Vyúčtování stravenek | | |
| | Příjmení a jméno | podpis |
| 8.) Potvrzení o zaměstnání předáno dne | | |
| | Příjmení a jméno | podpis PaM |

Prohlášení zaměstnance - ke dni skončení pracovního poměru nemám vůči SÚS PK žádných pohledávek ani nedoplatků peněžních prostředků (kromě mzdy za poslední kalendářní měsíc).

V dne:.....

.....

podpis zaměstnance

Výstupní list odevzdá zaměstnanec při skončení pracovního poměru oddělení PaM.

Příloha 6 – Potvrzení o zaměstnání

POTVRZENÍ O ZAMĚSTNÁNÍ

(zápočtový list)

**Zaměstnavatel: Správa a údržba silnic Jihočeského kraje
Nemanická 2133/10, 370 10 České Budějovice**

potvrzuje, že

pan/paní:

narozen/a:

adresa:

byl/a

zaměstnán/a od: 1.5.1992 do: 29.1.2016

Pracovní zařazení: silničář, stavební dělník

Druh pracovního poměru: pracovní poměr na dobu neurčitou

Odstupné: 0

Alikvotní část dovolené: 0

Srážky ze mzdy: -

Ostatní sdělení: -

Zdravotní pojišťovna: VZP - 111

Evidenční list – ELDP se zasílá poštou na Vámi uvedenou adresu.

V Českých Budějovicích

Dne: 1. 2. 2016

.....
Zaměstnavatel

Převzal dne: