



**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

**Zhodnocení personálních činností na Městském úřadě
Domažlice**

Vypracovala: Michaela Zimprichová

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D

České Budějovice 2017

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

Jméno a příjmení: **Michaela ZIMPRICHOVÁ**
Osobní číslo: **E15475**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Zhodnocení personálních činností ve vybrané instituci**
Zadávací 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 práce je zhodnotit činnosti a postupy personálního oddělení vybrané instituce a navrhnout možné změny vedoucí ke zkvalitnění a zefektivnění personálních procesů.

Metodika práce:

- 1) Vymezení základních termínů, studium literatury,
- 2) Zhodnocení personálních činností ve vybrané instituci,
- 3) Realizace dotazníkového šetření a řízených rozhovorů,
- 4) Návrh možných zlepšení personálních činností.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Přehled řešené problematiky.
3. Metodika.
4. Vlastní práce (charakteristika instituce, historický vývoj, zaměření, zhodnocení personálních činností v instituci, vyhodnocení dotazníkového šetření, interpretace výsledků a návrh vhodných opatření).
5. Závěr, seznam zdrojů, seznam obrázků a tabulek, seznam příloh, přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s.
Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing a.s.
Stredwick, J. (2013). *An Introduction to Human Resource Management*. New York: Routledge.
Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**

1c
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

ČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
KATEDRA ŘÍZENÍ L.S. A FAKULTA
STUDIA 13-13 (25)
370 05, České Budějovice

doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. ledna 2016

PROHLÁŠENÍ

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/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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 dne

.....
Michaela Zimprichová

PODĚKOVÁNÍ

Za cenné rady, skvělou výpomoc a odborné vedení, bych tímto chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D.

Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům personálního oddělení Městského úřadu v Domažlicích, zejména paní tajemnici za veškeré poskytnuté informace, ochotu a věnovaný čas.

Obsah

Úvod.....	1
1. Personální práce a její úkoly	2
1.1 Charakteristika personální práce.....	2
1.2 Úkoly personální práce	2
2. Personální činnosti	4
2.1 Analýza pracovního místa	4
2.1.1 Popis a specifikace pracovního místa.....	4
2.1.2 Zdroj informací	5
2.2 Plánování lidských zdrojů	5
2.2.1 Doba, která je nutná pro plánování lidských zdrojů	6
2.2.2 Odhad pokrytí, plánování potřeby lidských zdrojů	6
2.3 Získávání a výběr pracovníků	7
2.3.1 Definování požadavků	7
2.3.2 Přilákání uchazečů	7
2.3.3 Vybírání uchazečů a jeho metody	9
2.4 Hodnocení pracovníků	10
2.4.1 Hodnocení výkonu.....	11
2.5 Odměňování pracovníků.....	12
2.5.1 Formy odměňování (mzdové formy).....	13
2.5.2 Systém odměňování	14
2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	14
2.6.1 Charakteristika a cíl vzdělávání	14
2.6.2 Metody vzdělávání	15
2.6.3 Charakteristika rozvoje	16
2.7 Pracovní vztahy.....	17
2.7.1 Odbory a kolektivní vyjednávání	17
2.7.2 Pracovněprávní vztahy	18
2.8 Péče o pracovníky	18
2.8.1 Pracovní podmínky.....	19
2.8.2 Pracovní prostředí	19
2.8.3 Režimy pracovní doby	20
2.9 Personální informační systém (dále jen PIS)	20
2.10 Uvolňování pracovníků z organizace	21

2.10.1 Ukončení pracovního poměru	21
2.10.2 Charakteristika a služby outplacementu	22
3. Cíl a metodika práce.....	24
3.1 Cíl práce	24
3.2 Metodika práce.....	24
4. Charakteristika vybrané instituce.....	25
4.1 Historie Městského úřadu Domažlice	26
4.2 Současnost Městského úřadu Domažlice.....	26
4.3 Organizační struktura	27
4.4 Vykonávané činnosti Městským úřadem Domažlice	27
5. Personální činnosti Městského úřadu Domažlice	29
5.1 Získávání a výběr zaměstnanců.....	29
5.1.1 Metody výběru zaměstnanců, které úřad může aplikovat	30
5.1.2 Hodnocení pracovníků Městského úřadu Domažlice	31
5.1.3 Odměňování zaměstnanců Městského úřadu Domažlice.....	32
5.1.4 Vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Domažlice.....	33
5.1.5 Pracovní vztahy	35
5.1.6 Péče o pracovníky	36
5.1.7 Personální informační systém Městského úřadu Domažlice	38
5.1.8 Uvolňování zaměstnanců	40
6. Výsledky dotazníkového šetření.....	41
7. Shrnutí výsledků.....	48
8. Návrhy možných změn.....	49
9. Závěr.....	51
I. Summary and keywords	52
II. Literatura	53
Internetové zdroje.....	54
III. Seznam podpůrných materiálů	55
Seznam schémat.....	55
Seznam obrázků.....	55
Seznam grafů.....	55
Seznam tabulek.....	55
Seznam Příloh	55

Úvod

Jsou-li personální činnosti v dané instituci efektivně zavedeny a využívány, vedou k úspěchu dané organizace a tím i ke spokojenosti stávajících zaměstnanců. Žádná organizace nemůže fungovat bez personálních činností, a to je ten důvod, proč jsem si toto téma Bakalářské práce vybrala. Dříve personální práce působila jako obecným procesem pro zaznamenávání údajů, ale postupem času začala nabývat čím dál větší důležitosti a v organizacích představuje významnou roli.

Tématem práce je „Zhodnocení personálních činností Městského úřadu Domažlice“, kde se zaměřím na veškeré potřebné informace, ke zpracování této Bakalářské práce. Cílem práce je zhodnocení jednotlivých činností a postupu personálního oddělení a poté navrhnout změny, které zkvalitní a zefektivní personální procesy. Proto si zde kladu výzkumnou otázku, zda jsou veškeré personální činnosti a jejich následující postup dostačující k tomu, aby vedly k větší efektivitě personálních procesů.

Práce je rozdělena na část teoretickou, část praktickou a na zhodnocení zjištěných výsledků, kde jsou navrženy možné změny. Mezi hlavní kapitoly personálních činností se řadí získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení a následné odměňování, vzdělávání zaměstnanců, pracovní vztahy, péče o zaměstnance či uvolňování zaměstnanců.

V první části jsou uvedeny veškeré teoretické informace, které nám napomohou k lepšímu pochopení dané problematiky a následné zorientování. Jsou zde vypsány všechny kapitoly, které jsou již zmíněny v předcházejícím odstavci, včetně jejich rozdělení, forem, apod.

Druhá část představuje obsah praktické části Městského úřadu Domažlice. Zde je stručně popsána historie úřadu od roku 2002, kdy došlo ke změně působnosti z okresních úřadů na úřady obecní. Dále je zpracován graf, který nám znázorňuje vývojový počet zaměstnanců od roku 2002 až do současnosti. Tato část také popisuje současný stav MěÚ, včetně jeho organizační struktury, služeb, které vykonávají jednotlivé odbory a provádění jednotlivých personálních činností, spadající pod MěÚ Domažlice.

Poslední část této práce obsahuje výsledky dotazníkového šetření. Jsou navrženy možné změny týkající se motivace, které by mohly vést k větší spokojenosti zaměstnanců a vylepšení personálních činností.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Personální práce a její úkoly

1.1 Charakteristika personální práce

Personální práci lze definovat několika výrazy, které se rozlišují pro praxi a odbornou literaturu. Zatímco personální práce neboli personalistika se používá pro obecné označení této činnosti, tak personální administrativa, řízení lidských zdrojů a personální řízení, charakterizují převážně vývojové úrovně.

Personální práce se vztahuje ke všem otázkám týkající se člověka a jeho pracovní síly. Zaměřuje se na využívání pracovních schopností, zapojováním se do práce, klade dohled nad fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se podnikovým potřebám, na odvedené výsledky a na otázky, které nám dají odpověď na jeho osobní rozvoj a na upokojení sociálních potřeb. (Koubek, 2003)

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce. Klade velký důraz nejen na dlouhodobé cíle týkající se personální práce, které navazují na jednotlivé podnikové cíle, ale snaží se také najít nejvhodnější postup k jejich dosažení. Pojem řízení lidských zdrojů je tedy chápán jako přístup k řízení lidí, kteří jsou pro podnik nejcennějším prvkem. Ve velké míře se zabývá vnějšími podmínkami obsahující trh práce, vývoj techniky a technologie, sociální potřeby a hodnotové orientace lidí, populační vývoj a v neposlední řadě také ekonomické podmínky. (Armstrong 1999, Koubek, 2003)

K tomu, aby řízení lidských zdrojů bylo efektivní, patří pět nejdůležitějších zdrojů: procesy, technologie, struktura, kultura personálního útvaru a lidé. (Walker, Alfred, 2003)

Neexistují zde žádné vzorce či zákony. Naopak, zahrnuje soubory týkající se politiky, zásad a postupů, na které se zaměřily veškeré organizace jejichž cílem je dosáhnout určitých výsledků. (Dvořáková, 2012)

1.2 Úkoly personální práce

Pro organizaci je nejdůležitější její výkonnost, úspěšnost a dosahování zisku. K tomu všemu přispívá personální práce v následujících 5ti bodech:

- Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje;
- Usiluje o optimální využívání pracovníků podniku;

- Formuje pracovní skupiny, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy;
- Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků podniku;
- Dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. (Koubek, 2003)

K tomu, aby mohla organizace fungovat, potřebuje k dispozici určité zdroje: materiální, finanční, lidské a informační. Jednotlivě na sebe navazují a udržují podnik na trhu, přičemž nejvýznamnějším zdrojem jsou lidské zdroje, které uvádí materiální a finanční zdroje do pohybu a k tomu jim napomáhají zdroje informační. Organizační vysvětlení si předvedeme v následujícím obrázku. (Koubek, 2007)

Schéma 1 - obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: (Koubek 2007)

2. Personální činnosti

Těmito činnostmi se zabývají veškeré organizace bez ohledu na jejich velikost a lze je rozdělit do následujícího postupu:

- Analýza pracovního místa;
- Plánování lidských zdrojů;
- Získávání, výběr a rozmisťování pracovníků;
- Hodnocení pracovníků, práce;
- Odměňování pracovníků;
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- Pracovní vztahy;
- Péče o pracovníky;
- Personální informační systém;
- Uvolňování pracovníků (outplacement).

2.1 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa rozebírá informace k popisu pracovního místa, k požadavkům na pracovníky a k tvoření schopností pracovníků, které se od nich očekávají. Zabývá se zjišťováním, zaznamenáváním a analyzováním informací o pracovním místě a diferencuje práci od prací jiných. Této činnosti se zejména věnují specialisté (analytik práce, psycholog, ergonom). (Kociánová, 2010)

2.1.1 Popis a specifikace pracovního místa

Její náplň se vyskytuje zejména v popisu pracovního místa a ve specifikaci pracovního místa, které musí být přesně dané. Toto dvojí pojetí nám vypovídá o tom, co se od pracovníka určité pozice očekává a jak konkrétní práce vypadá. Nedílnou součástí je aktualizace a prověřování této náplně. Dochází-li k častým změnám popisu a specifikaci pracovních míst, může se stát, že se vyskytnou konflikty s pracovníky. Na druhou stranu bez této činnosti nelze efektivně vykonávat personální činnosti. (Koubek, 2003)

Pracovní místo je souhrn podobných činností a odpovědností, které má na starosti určitá osoba, přičemž naplňuje účel tohoto místa a odpovídá za jeho výsledky. Vytváření pracovních míst spočívá v dosažení dvou cílů, které se vzájemně propojují. Prvním cílem je uspokojit potřeby organizace, která se snaží o efektivní, produktivní činnosti

a kvalitu výrobků nebo služeb. Mezi druhý cíl se řadí uspokojení potřeby jedince, konkrétně jeho zájmů a úspěchů z vykonávaných úkolů. (Armstrong, 2007)

2.1.2 Zdroj informací

Důležitým prvkem pro analýzu pracovního místa je potřebný zdroj informací. Dělí se do různých skupin, přičemž nejčastější z nich je samotný držitel pracovního místa, který nejlépe zná veškerá kritéria vykonávané práce. Nevýhodou je, že často mívá obavy z nově přidělených úkolů, a proto se doporučuje pohovor s odcházejícím pracovníkem, který už nemá osobní zájem na zkrakování informací. Dalším zdrojem informací je nadřízený či odborníci. Mezi doplňkové zdroje se řadí existující písemné materiály, např. pracovní deníky, plány pracovišť a jejich vybavení, klasifikace zaměstnání, informace o výkonu a výrobě, o kontrole kvality výrobků či služeb, spotřebě materiálu, apod. Pokud se podnik rozhodne získat informace v podobě metody, volí se metoda pozorování či dotazníková. Metoda pozorování zkoumá vykonávanou práci pracovníka, délka pracovního času, zařízení a pomůcky, pracovní podmínky a pracovní prostředí. Na rozdíl od dotazníkové metody je časově náročnější a nezaznamenává úkoly, které nejsou vykonávány pravidelně. Metoda dotazníková je charakterizována obtížnějším zpracováním, a proto v malých podnicích nemá takový význam. (Koubek, 2003)

2.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů neboli personální plánování určuje potřebné množství lidí s potřebnými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi k tomu, aby bylo dosaženo cílů podniku. Plánování lze rozdělit do dvou skupin:

- **"Měkké" plánování** - stará se o to, aby byli k dispozici pracovníci, kteří jsou dostatečně motivovaní a schopní se angažovat k dosažení určitých cílů.
- **"Tvrdé" plánování** - zabývá se tím, aby v určitém okamžiku byl správný počet správných lidí. (Armstrong, 2007)

Plánování zahrnuje různé časové horizonty, přičemž nejdelší interval je věnován vedoucím pracovníkům a pracovníkům s nejvyšší kvalifikací. Jeho cílem je především dosažení rovnováhy, která se týká potřeby pracovních sil a použitelných zdrojů a uspokojení této potřeby v souladu s potřebnými pracovníky. (Veber a kol., 2000)

K této problematice patří myšlenka českého podnikatele Tomáše Bati: „Správný člověk na správném místě je to co podnik nejvíce potřebuje“ (Mayerová, Růžička, 2000)

Plánování se odehrává v souvislosti s trhem práce, který lze rozdělit na vnitřní a vnější trh práce. Vnitřní trh práce zaujímá lokální, regionální, národní a mezinárodní trh práce a je potřeba se rozhodnout, kde budou k dispozici nejlepší zdroje. Naopak vnitřní trh práce je trh, který se nachází uvnitř podniku. Vztahuje se na pracovníky, jejich vstup, kariéru a odchod z firmy. Organizace využívá zdroje podle své velikosti, rychlosti růstu a politiky formování pracovní síly. (Armstrong, 1999)

V této problematice se neřeší pouze to, kolik pracovníků a v jaké míře kvalifikace podnik potřebuje, ale také kde je možnost tyto zaměstnance získat.

2.2.1 Doba, která je nutná pro plánování lidských zdrojů

Důležité je stanovit, na jak dlouho pracovníky plánovat. Praktičtější je krátkodobé plánování, které je podrobněji rozebráno v počtu a plánovacích položkách. Naopak střednědobé či dlouhodobé plánování určuje spíše záměr než plán. Je třeba brát v úvahu, že v dnešní době se těžko shání kvalifikovaní pracovníci, a proto je nutné jejich práci i pracovníky jako takové zajistit na dlouhodobější dobu.

Plánování se promítá ve dvou vztazích, které se dělí na odhad a plánování potřeby pracovníků nebo odhad pokrytí potřeby pracovníků.

2.2.2 Odhad pokrytí, plánování potřeby lidských zdrojů

Odhad a plánování potřeby pracovníků slouží k tomu, abychom stanovili plán potřeby pracovníků, který nám napomáhá k realistickému odhadu a realistickému předvídání budoucí potřeby. V praxi se využívají různé metody, které nám napomohou k tomuto odhadu. Jednou z nich je intuitivní metoda, která je založena na zkušenostech majitele a vyskytuje se jak v malých, tak i ve větších podnicích. Je časově nenáročná a zároveň poskytuje poctivé odhady na perspektivu jedno až dvou let. Nutnost znát veškeré informace, které se týkají pracovníků a jejich výkonu. Naopak metoda kvantitativní nám ukazuje množství pracovníků, jejich odchod či příchod. V menších podnicích není tolik vítána, jelikož intenzita může výrazně kolísat a ztěžovat odhalení tendence.

U Odhadu pokrytí potřeby pracovníků je nutné předpokládat, kolik a jaký počet pracovníků zůstane podniku pro plnění plánovaných úkolů, neboli jak bude zajištěno nezbytných úkonů pracovní náplně ze současného stavu pracovníků. V podnicích mohou nastat následující možnosti:

1. Podnik bude mít pravděpodobně dostatek pracovníků - kvantita pracovníků je dostačující k plnění stanovených úkolů organizace.

2. Podnik bude mít pravděpodobně nedostatek pracovníků - nutnost hledat nové zdroje k posílení lidské práce. V první řadě podnik uvažuje, zda je možné pracovní sílu pokrýt vnitřními stávajícími zdroji, ať už přerozdělením pracovníků nebo zvýšením pracovního výkonu, a pokud to již není možné, obrátí se na zdroje externí.

3. Podnik bude mít přebytek pracovníků. (Koubek, 2003)

2.3 Získávání a výběr pracovníků

Podstatou výběru pracovníků je posouzení uchazečů, kteří jsou nejvíce vhodní na konkrétní místo s určitými požadavky. Zaměřuje se na jeho osobní a kvalifikační dispozice. Tato činnost se považuje za velmi náročnou a nákladnou, ale pokud jsou vhodně zvoleny výběrové prostředky, nehrozí, že by výdaje byly vynaloženy zbytečně. (Bedrnová, Nový a kol., 2002)

Cílem každého podniku je dosáhnout dostačujícího množství a kategorie pracovníků, které potřebuje s co nejnižšími vynaloženými náklady. K získávání a výběru zaměstnanců nám napomáhají tři fáze:

1. Definování požadavků
2. Přilákání uchazečů
3. Vybírání uchazečů

2.3.1 Definování požadavků

Jak již bylo zmíněno, je potřeba znát množství a kvalitu lidí, což musí být uvedeno v programu získávání pracovníků. Požadavky vztahující se na konkrétní místo musí být uvedeny v popisu a specifikaci pracovních rolí kde se nachází potřebné zkušenosti, dovednosti, vzdělání a praxe, na jejichž základě budou uchazeči vybíráni. Je nutné tyto popisy a specifikace neustále aktualizovat.

2.3.2 Přilákání uchazečů

Jedná se o seznámení, vyhodnocení a využití nejefektivnějších zdrojů případných účastníků. Pro zaměstnavatele je mnohdy těžké si vybrat z nabízejících se uchazečů. Je vhodné si v tomto případě stanovit silné a slabé stránky organizace, které dané uchazeče přiláká nebo naopak odradí. (Armstrong, 1999)

Možnosti využití vnějších zdrojů, které nám napomohou k získání pracovníků, nejsou-li potřebné vnitřní zdroje:

- **Ústní dotaz nebo nabídka** – dotaz známých, či nevědí o někom, kdo shání pracovní místo nebo jestli oni sami nemají zájem. Jedná se o místo, kde se vyžaduje větší odpovědnost.
 - Výhoda: levný způsob.
 - Nevýhody: časově náročné, malý výběr uchazečů, riziko ovlivnění názorem druhé osoby.
- **Doporučení stávajícího pracovníka** – současný pracovník navrhne nadřízenému vhodného pracovníka, který se s uchazečem spojí.
 - Výhody: rychlý a levný způsob, většinou vhodný uchazeč (stávající pracovník si nechce pokazit pověst).
 - Nevýhoda: malý výběr uchazečů.
- **Vývěsky v podniku nebo mimo podnik** – potřeba umístit vývěsku tak, aby si ho veřejnost či pracovníci všimli. Metoda není vhodná pro získávání kvalifikovaných osob s praxí.
 - Výhody: levný způsob, racionálně organizovaný.
 - Nevýhody: malý počet uchazečů (z nejbližšího okolí), možnost nezaregistrování vývěsku.
 - **Inzerce ve sdělovacích prostředcích** – obsahuje dané skutečnosti a musí být dobře umístěna.
 - Výhody: větší počet informovaných lidí, rychle se dostane k adresátovi.
 - Nevýhoda: drahé. (Koubek, 2003)
- **Spolupráce se vzdělávacími institucemi** – za instituci se zde považuje univerzita, škola a učiliště. Organizace nabízejí studentům stáže, připravují si vlastní budoucí pracovníky pomocí různých akcí.
 - Výhody: levná metoda, dostatek informací.
 - Nevýhody: nedostatek pracovních zkušeností, větší pozornost, sezonnost nástupu.
- **Používání počítačových sítí** – v dnešní době patří mezi nejrozšířenější a nejoblíbenější metodou inzerce. Vhodná pro různá pracovní místa i pro manažerské pozice.
 - Výhody: rychlé, levné, větší informovanost. (Kociánová, 2010)

2.3.3 Vybírání uchazečů a jeho metody

Cílem je vybrání nejlepšího uchazeče z hlediska jeho odborných a osobních charakteristik. K rozhodnutí nám slouží různé metody, které jsou rozebrány v následující části. Bohužel žádná metoda nám nezaručí, že organizace vybere na dané pracovní místo s danými pracovními podmínkami toho nejvhodnějšího jedince. Vybírání uchazečů je oboustranná činnost, kdy zaměstnavatel (organizace) si vybírá svého pracovníka a uchazeč si vybírá svého zaměstnavatele. (Koubek, 2007)

Jedná se o poslední část získávání a výběru pracovníků, kdy už máme dostatečný počet přihlášených uchazečů a třídíme je podle potřeby. Tato část zahrnuje 8 kroků:

1. Pořídí se seznam uchazečů a kolonky pro podniknuté kroky (odmítnutí, ponechání, pohovor, zařazení do užšího výběru);
2. Každému uchazeči se pošle písemné poděkování;
3. Žádost uchazeče o vyplnění dotazníku, sepsání životopisu či průvodního dopisu;
4. Třídění uchazečů (přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní);
5. Přijatelní uchazeči se dále prosévají, aby se vytvořil velký soubor a budou pozváni k pohovoru;
6. Sestaví se program pohovorů;
7. Uchazeči jsou pozváni k pohovoru;
8. Poslední krok znovu zkoumá soubor přijatelných uchazečů a rozhodnout se, zda je zařadíme do rezervy. (Armstrong, 2007)

Metody sloužící k výběru pracovníků:

Pohovor – zahrnuje nejběžnější část výběrového procesu. Je to nejlepší způsob, kdy dochází k osobnímu vztahu mezi uchazečem a pracovníkem, který vede pohovor. Pohovor může být individuální, kdy je předvolána pouze jedna osoba či skupinový pohovor (pohovorové panely). Jedná se o předvolání dvou a více lidí, kdy nedochází k povrchnímu rozhodnutí jako u pohovoru individuálního, ale naopak se snižuje výskyt překrývajících otázek. (Armstrong, 2007)

Dotazník – existují dvě formy dotazníku: jednoduchý a otevřený dotazník.

- Jednoduchý dotazník - aplikuje se na pozice manuální či nenáročné administrativní místa nebo při obsazování manažerských rolí. První část mají obě formy dotazníku stejnou, v druhé části se výrazně liší.

- Otevřený dotazník – forma dotazníku, kde se uchazeč může podrobněji rozepsat o své pracovní kariéře, předchozích zaměstnáních, silných a slabých stránkách, jak si představuje svou kariéru či na jaké ze svých silných stránek by se chtěl zaměřit. (Koubek, 2003)

Životopis – obvykle je spojován s metodou jinou. Poskytuje nám informace o uchazeči, které se týkají jeho vzdělání, praxe, schopností a dovedností. Existují tři typy životopisů, mezi kterými si uchazeč o pracovní místo může zvolit: volný, polostrukturovaný a strukturovaný životopis.

- Volný životopis – organizační struktura není jasně stanovena, záleží na uchazeči, jaký obsah psaní si zvolí.
- Polostrukturovaný životopis – uchazeč je seznámen s určitými informacemi, co by měl životopis obsahovat.
- Strukturovaný životopis – obsahuje jasně stanovený předpis, co a v jakém pořadí by měl daný životopis obsahovat. (Koubek, 2007)

Testování způsobilosti uchazeče – dělí se na testování odborné způsobilosti, kde se zejména zkoumají schopnosti, znalosti a dovednosti daného uchazeče a druhý způsob zahrnuje testování psychické způsobilosti, jenž se zabývá psychologickými testy.

Hodnocení práce z předchozích pracovišť - jedná se o tok informací mezi personalisty, kdy si ústně či písemně předávají zprávu o pracovním výkonu člověka, kterého chce organizace zaměstnat (Kahle, Stýblo, 1994)

2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení se zabývá klasifikací výkonů jednotlivců. Jeho cílem je daný výkon zhodnotit, navrhnout možné změny ke zlepšení a o tom všem informovat pracovníka. Na veškeré výkony musí být dohlíženo, aby docházelo k jejich efektivitě, a proto k tomu slouží prvky v podobě norem výkonu, informace o výkonu a nástroje zlepšení výkonu.

Normy výkonu – představují úroveň pracovníka, která by měla být přijatelná či žádoucí pro pracovní výkon.

Informace o výkonu – měří skutečný pracovní výkon v porovnání s normovaným výkonem. (Donnelly, Ivancevich, 1997)

Hodnocení slouží k napomáhání získat motivaci, povzbuzení a pomoc ke zlepšení pracovních výkonů. Bohužel někteří zaměstnavatelé kladou příliš obtížné hodnocení nevhodným způsobem, a to může vést k demotivování zaměstnance. (Foot, Hook, 2002)

Hodnocení pracovníka je nutné posoudit z hlediska jeho výkonnosti, míry jeho identifikace s firmou, jeho osobní vlastnosti ve vztahu k práci a pracovní způsobilost s profesními a pracovními nároky současného i předpokládaného budoucího pracovního zařazení. (Bedrnová, Nový a kol. 2002)

Hodnocení pracovníků má 3 postupy:

- Přípravné období;
- Období získávání informací a podkladů;
- Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu.

Tato oblast zaujímá dvě formy:

Neformální hodnocení – charakterizuje průběžné každodenní hodnocení podřízeného svým nadřízeným. Nemá jasně stanovené výsledky, naopak, závisí to na náladě nadřízeného, jeho dojmem a situací daného okamžiku.

Formální hodnocení – na rozdíl od neformálního hodnocení má pravidelný interval, představuje plánovitost a systematičnost. Získává dokumenty, které se zakládají do osobní složky jednotlivých zaměstnanců. Při rozvázání pracovního poměru se může konat tzv. „příležitostné hodnocení“, kdy pracovník nemá dostatek dokumentů ke zpracování pracovního posudku. (Koubek, 2003)

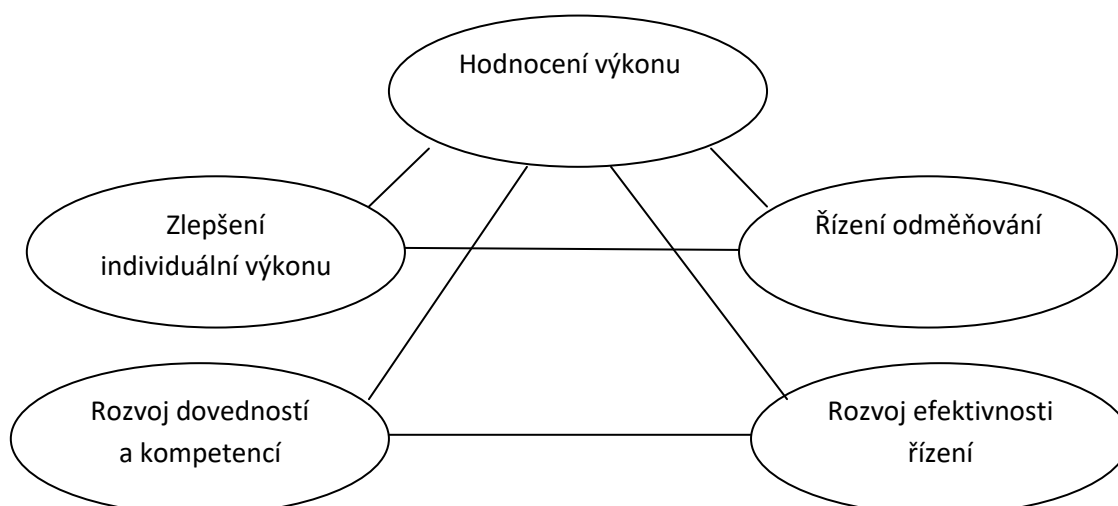
2.4.1 Hodnocení výkonu

Jak již bylo řečeno, hodnocení výkonu poskytuje zpětnou vazbu svému pracovníkovi, informace o tom, čeho bylo dosaženo a stanovení budoucích cílů.

Vyskytují se systémy hodnocení výkonu:

- Zlepšit současný výkon;
- Poskytnout zpětnou vazbu;
- Zvýšit motivaci;
- Identifikovat potenciál a vzdělávací potřeby;
- Zvýšit mzdu;
- Řešit pracovní problémy;
- Poskytnout informace o efektivnosti procesu výběru, pro plánování lidských zdrojů. (Foot, Hook, 2002)

Schéma 2- Přínosy z hodnocení výkonu pracovníka



Zdroj: (Veber a kolektiv, 2000)

2.5 Odměňování pracovníků

Odměňování je záležitost, na kterou se upoutávají jak zaměstnanci, tak i zaměstnavatelé, a proto je důležité, aby fungoval oboustranný efektivní systém odměňování a docházelo k souladu pracovních vztahů. (Koubek, 2003)

Odměňování se stanovuje podle zákonů vycházejících z ústavní Listiny základních práv a svobod. Podmínkou je, aby se rozlišovalo odměňování v podnikatelské či nepodnikatelské oblasti. Zatímco podnikatelské odměňování neboli liberální, vychází z odvedené vlastní činnosti a odměnou se považuje mzda, tak nepodnikatelské odměňování neboli direktivní (jednoznačně daná), se vztahuje k rozpočtovým a příspěvkovým organizacím, kdy platy jsou určovány státem. (Kahle, Stýblo, 1994)

V moderní personalistice zahrnuje odměňování mnoho forem:

- Zaměstnanecké výhody;
- Povýšení pracovníka;
- Vzdělávání pracovníka;
- Formální uznání;
- Pozvání na slavnostní oběd;
- Dobré a přátelské vztahy. (Koubek, 2003)

Odměnou se rozumí mzda či plat.

- Mzda – jedná se o odměnu ze závislé činnosti, neboli odměna za práci, kterou vykonává zaměstnanec v pracovním vztahu u zaměstnavatele.

- Plat – tento výraz se vyskytuje zejména u zaměstnavatele organizační složky státu, příspěvkové organizace či při práci konané na základě služebních vztahů, právních vztahů soudců, představitelů státní moci. (Foot, Hook, 2002)

2.5.1 Formy odměňování (mzdové formy)

- Peněžní formy odměňování – zahrnují mzdu, včetně příplatků a podílů na hospodářský výsledek a benefity, mezi které se řadí příspěvek na stravování, bydlení, doprava, vzdělávání a aktivity volného času.
- Nepeněžní formy odměňování – od peněžní formy se liší tím, že má hmotnou povahu. Zahrnují se zde výrobky nebo služby, jejichž hodnotu lze vyjádřit ve finančních prostředcích (notebook, mobilní telefon, služební automobil). (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Důležité je, aby se firma rozhodla, zda bude pracovníka vyplácet za odpracovanou dobu nebo za jeho výkon či jiné zásluhy. Proto si uvedeme několik mzdových forem s různými výhodami a nevýhodami.

- **Časová mzda nebo plat** – zaujímá podobu hodinové, týdenní nebo měsíční částky. Mezi její výhody patří: jednoduchost, administrativní nenáročnost, srozumitelnost pro pracovníky, odhad mzdových nákladů. Mezi nevýhody se objevují: omezený pobídkový účinek a nepodněcuje pracovníky ke zvyšování výkonu, potřebuje intenzivnější kontrolu nad pracovníky.
- **Úkolová mzda** – odměňuje zejména dělnické práce, kdy je zaměstnanec placen danou částkou za každou odvedenou jednotku práce. Tato odměna se liší podle regionu, odvětví, životními náklady a trhem práce.
- **Podílová mzda** – uplatňuje se zejména ve službách a obchodních činnostech, kdy je odměna závislá na počtu poskytovaných služeb nebo na prodaném množství. Pracovníkovi náleží základní plat, ke kterému dostává provizi. Výhodou je přímý vztah odměny k výkonu, naopak nevýhodou je, že pracovník nemá vždy vše pod kontrolou (počasí, preference zákazníků, lepší a levnější konkurenční výrobek).
- **Smluvní mzda** – jedná se o mzdu, která se hodnotí podle odvedeného pracovního výkonu. Výhodou jsou jasný vztah odměny k výkonu a participace pracovníka při stanovování cílového úkolu. Nevýhodami jsou náročnost na stanovení a revizi normovaných časů práce, potřeba pravidelně sledovat

normované i skutečné časy, potřeba evidovat veškeré ztrátové časy. (Koubek, 2003)

2.5.2 Systém odměňování

Každý podnik si sám zvolí, jaká volba odměňování mu bude nejvíce vyhovovat. Rozhoduje se, jaká pravidla, jaké nástroje a postupy použije nebo jaká bude struktura celkové odměny.

Je důležité, aby tento systém vyhovoval všem zaměstnancům organizace a charakterizoval se jako spravedlivý, přiměřený a motivující. (Koubek, 2003)

2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávací a rozvojové projekty mají za úkol rozvíjet schopnosti, dovednosti a znalosti veškerým pracovníkům, které v budoucnu čeká kvalifikovanější a náročnější plnění úkolů. Tato činnost by měla být monitorována či sledována vzdělávacími odborníky. (Donnelly, Ivancevich, 1997)

Mnoho podniků (obzvláště menší organizace) má obavy, že se jim vynaložené náklady a čas na vzdělávání zaměstnanců nevrátí. To ovšem neplatí, je-li pracovníkovi poskytnuta příležitost, kde dosáhne veškerých kariérových cílů. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

2.6.1 Charakteristika a cíl vzdělávání

Vzdělávací proces zajišťuje, aby pracovníci měli dostatečné znalosti a dovednosti ke splnění uspokojivé práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Snaží se o doplnění technických a technologických znalostí, čímž přispívá k efektivnějšímu naplnění na podnik. (Koubek, 2003).

Aby bylo dosaženo tohoto cíle, zaměstnanci si musí být vědomi toho, co se od nich očekává, jakým novým věcem se přiučí a v neposlední řadě je potřeba využívat poskytnuté vzdělávací zdroje, včetně pomoci svých manažerů. (Armstrong, 2007)

Vzdělávání se považuje za celoživotní proces, který se soustřeďuje na zvyšování kvalifikace, neboli profesní přípravy a rekvalifikace, neboli přeškolení kvůli změnám požadavků, vyžadované na pracovníky. (Veber a kolektiv, 2000)

2.6.2 Metody vzdělávání

V praxi se rozlišují metody používané na pracovišti, neboli při vykonávání práce, druhou variantou jsou metody mimo pracoviště, tzv. distanční metody. Obě tyto metody se soustřeďují zejména na nově přijaté pracovníky i současné pracovníky a jejich doškolení. (Koubek, 2003)

Metody při vykonávání práce jsou následující:

- **Instruktaž při výkonu práce** – jedná se o nejsnadnější uvedení do praxe novým nebo méně zkušeným zaměstnancům, kdy zkušený pracovník předvede způsob práce a přiučující si tento postup osvojí sledováním a napodobováním. (Koubek, 2003)
- **Koučování** – jedná se o vztah dvou lidí, kdy si pracovník může svého kouče zvolit. Koučování slouží k tomu, aby si člověk uvědomil, že dané úkoly lze provádět i jinými způsoby. (Torrington, Hall, Taylor, Atkinson, 2014)
- **Counselling** – v této metodě se jedná o vzájemnou komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným, který předává osobní rady a poskytuje možné návrhy vzdělávanému. Vzniká zpětná vazba a časově patří mezi nejnáročnější metody.
- **Asistování** – vzdělávaný je přidělen k nadřízenému, přičemž mu pomáhá se stanovenými úkoly k dosažení požadovaných výsledků. Postupně zvládá práci ve větší míře samostatněji, až dojde do fáze, kdy ji může vykonávat zcela bez dozoru.
- **Pověření úkolem** – tato metoda navazuje na asistování s tím rozdílem, že vzdělaný pracovník plní úkol samostatně. Jeho práce je kontrolována a hodnocena.
- **Rotace práce** – dochází ke zvyšování flexibility, kdy podřízený je na určitý čas pověřen odlišnými úkoly na různorodých pracovních pozicích a poznává své nové dovednosti.
- **Pracovní porady** – předává informace účastníkům o vzniklých problémech, týkajících se pracoviště, podniku, vlastní práce jednotlivců. Jedná se o neformální metodu, která díky svému prezentování a výměně názoru přispívá k větší znalosti zaměstnanců. (Koubek, 2003)

Mezi distanční metody patří:

- **Přednášky** – poskytuje teoretické znalosti a nové informace, které jsou jednostranným tokem k podřízeným.

- **Semináře** – na rozdíl od přednášky, tato metoda zapojuje posluchače do diskuze, kdy se účastníci zapojují do diskuze s různými nápady. (Koubek, 2003)
- **Workshop** – jedná se o řešení konkrétních problémů, kdy účastníci navrhnou možné změny vedoucí ke zlepšení.
- **Simulace** – metoda zahrnuje aktivní účast a praxi. Vedoucí podniku dostanou rozpis a během stanovené doby musí učinit řadu rozhodnutí. (Koubek, 2007)

2.6.3 Charakteristika rozvoje

Jedná se o vzdělávání, které naopak od klasického vzdělání připraví své pracovníky na náročnější a rozšířenější úkoly, než které vykonává v současné době. Rozvoj přispívá ke konkurenceschopnosti jednotlivce na trhu práce. (Koubek, 2003)

Jak uvádí Armstrong (s. 470, 2002): *„V programech rozvoje se klade důraz na plánování osobního rozvoje a na plánované učení se ze zkušenosti. Lze přitom použít formy „podnikové univerzity“. Rozvoj se může rovněž zaměřovat na manažery a mít podobu učení se akcí nebo „outdoor leasingu“ (učení se hrou či pohybovými aktivitami)“.*

Formy rozvoje:

- **Podniková univerzita** – tento termín představuje zařízení vytvořené vlastní organizací, která podnikovou univerzitu provozuje s externí pomocí. Slouží zejména ke vzdělávání zaměstnanců a učení se.
- **Učení se akcí** - metoda, která vystaví vedoucí před hotovým problémem a jejich úkolem je tuto překážku překonat a tím získat nové schopnosti. Řídí se tím, že lidé se lépe učí při akci, než když pouze dostávají informace o určité nesnázi.
- **Učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor learning)** – skupina lidí pracuje jako jeden tým, kde každý musí uskutečňovat pohybovou aktivitu pod tlakem, jejichž definice není známa. Po celou dobu mají k dispozici „usnadňovatele“, který jim napomáhá, aby se individuálně nebo týmově poučili z vytvořených zážitků. (Armstrong, 2007)

2.7 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy souvisí se všemi okruhy personálních činností, kde dochází ke vztahu se zaměstnanci uskutečňované pomocí kolektivních smluv. Vztahují se k otázkám pracovního poměru. (Armstrong, 2007)

Velký vliv na zaměstnanecké vztahy, mají zejména konkurenční prostředí, postavení na trhu či ekonomická a politická situace. Bohužel i osobní problémy pracovníka se přenáší na pracovní prostředí a tím se zhorší jak pracovní výkon zaměstnance, tak i vztahy mezi zúčastněnými.

Důležitým předpokladem k příjemným zaměstnaneckým vztahům je důvěra mezi nadřízeným a jeho podřízenými. Musí být zjevné, že se klade velký důraz na ochranu a podporu zaměstnaneckého kolektivu. (Mayerová, Růžička, 2000)

2.7.1 Odbory a kolektivní vyjednávání

V této oblasti se pracuje podle odborů, což přináší mnoho výhod pro zaměstnance, kteří si mohou vytvářet odbory za účelem pracovní doby, zaměstnaneckých výhod, pracovních podmínek nebo zlepšování mezd. Před vznikem odborů rozhodovali o veškerých činnostech zaměstnavatelé. Odbory napomáhají k dosažení výhodnějších životů svých členů pomocí procesu zvanému kolektivní vyjednávání.

Vyskytuje se mnoho vztahů mezi vyjednávacími odbory a management. (Donnelly, Ivancevich, 1997)

- Formální vztahy – jsou upravovány odlišnými pravidly, které jsou účinné uvnitř pracovní skupiny (pravidla pro rozdělování odměny), uvnitř podniku (pracovní a prémiový řád, pravidla pro vyřizování stížností), v rámci celostátně platnými (Zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, zákon o kolektivním vyjednávání) nebo pomocí mezinárodní působností (Evropská sociální charta, sociální záležitosti).
- Neformální vztahy – vztahují se k příležitostné povaze, která ukazuje charakteristiku účastníků.

Zaměstnanecké vztahy mají velký vliv na dosahování podnikových, ale i osobních cílů jednotlivých pracovníků. V neefektivním pracovním prostředí nedochází ke splnění úkolů, které se očekávají, ale ve větší míře se vyskytují konflikty a spory k řešení, nedůvěra mezi pracovníky a porušování kázně. (Koubek, 2003)

2.7.2 Pracovněprávní vztahy

Pracovněprávní vztahy charakterizují vztah zaměstnavatele, který má vedoucí funkci a vztah zaměstnance, který je veden. Z toho vyplývá, že jejich postavení není rovnoprávné, jako u občanskoprávních vztahů, kde všichni účastníci mají rovná práva a povinnosti.

V této sféře je důležité respektovat tyto základní body:

- Zásada rovnosti;
- Zákaz diskriminace;
- Zákaz zneužívat výkon práv a povinností na újmu jiného účastníka pracovněprávního vztahu;
- Ochrana lidské důstojnosti;
- Vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu s pravidly slušnosti a občanského soužití;
- Zásada stejné mzdy za stejnou práci a za práci stejné hodnoty. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

2.8 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky patří do nejvíce řešené problematiky personálních činností a zároveň je nejúčelnější cestou k získávání a stabilizaci pracovníků. Dělí se na povinnou, která je předepsána zákonem nebo dobrovolnou, která je výsledkem personální politiky majitele podniku a smluvní, která se stanoví na základě uzavřených smluv. (Koubek, 2007)

Foot, Hook (s. 320, 2000) uvádí: *"České pracovní právo upravuje otázky péče o zaměstnance především v zákoníku práce, hlavně šesté druhé části, ust. §§ 139 až 148"*.

Pod tímto pojmem rozumíme péči o:

- Pracovní a životní podmínky a odborný rozvoj zaměstnanců;
- Stravování;
- Kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování;
- Uložení svršků a dopravních prostředků;
- Zabezpečení při pracovní neschopnosti a ve stáří a zaměstnávání po návratu do práce. (Foot, Hook, 2002)

2.8.1 Pracovní podmínky

Vymezení pracovních podmínek je nezbytně nutné k bezpečně vykonávané práci, k zřízení, udržování a zlepšování zařízení pro pracovníky nebo k odstranění těžké práce. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Spokojenost člověka na pracovišti vymezují fyzikální faktory a zdravotně hygienické pracovní podmínky:

- osvětlení (intenzita osvětlení, rovnoměrnost osvětlení, stínivost a stupeň stínivosti, oslnění, barva světla);
- barevné řešení pracoviště (barvy bezpečnostní, barvy pro snadnou orientaci zákazníka i zaměstnance, využití psychologického účinku barev);
- zvukové podmínky (určitá intenzita zvuku je, manipulace se zbožím, reprodukce hudby, hodnotí se intenzita a frekvence zvuku);
- mikroklimatické podmínky (tepelné poměry na pracovišti – teplota vzduchu, vlhkost, rychlost proudění zvuku a teplota okolních předmětů). (Burstiner, 1994)

Existují 3 způsoby, kterými může nadřízený zlepšit škodlivé účinky pracovních podmínek:

- Primární prevence zaměřená na eliminaci nebo zmírnění příčin negativních podmínek;
- Nabídka kvalitnější péče o zaměstnance;
- Lékařská péče a rehabilitace. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

2.8.2 Pracovní prostředí

Jak již bylo zmíněno, pracovní prostředí přispívá k pohodě zaměstnanců, včetně jejich výkonů. Odvíjí se od něho nejen spokojenost, ale i možnost získávání nových pracovníků, větší zájem o zaměstnání nebo zdravotní stav. Kromě fyzikálních podmínek se zde řadí prostorové řešení pracoviště (vhodná pracovní poloha, vhodná výška pracovní plochy, optimální pohybové prostory pro práci rukou a nohou, pohodlný přístup na pracoviště) a sociálně-psychologické podmínky práce (kontakt s ostatními pracovníky, míra závislosti či nezávislosti ostatních, kvalita mezilidských vztahů na pracovišti). (Koubek, 2003)

2.8.3 Režimy pracovní doby

Přesčasová práce je na nařízení nebo na dohodě mezi nadřízeným a podřízeným. Příčinou je zvýšit dostatečně nebo sezonně výrobu nebo služby bez zvýšení počtu zaměstnanců, zachovat objem výstupu v období nedostatku pracovní síly a provést údržbu, opravu nebo výměnu zařízení v době, kdy se nepracuje. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001)

Směnová práce je z ekonomického hlediska výhodná. Její výhodou je, že se zvyšuje výrobní kapacita, ale zákazníkům jsou služby poskytovány 24 hodin denně. V písemné formě je určena právními nebo vnitřními předpisy a kolektivními smlouvami. Naopak mezi nevýhody patří řada komplikací, např. dochází k čtenějším poruchám zařízení, častější pracovní úrazy a horší kvalita práce, veřejná doprava nepočítá s dojížděnkou do a ze zaměstnání v nočních hodinách a o víkendech. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Práce na částečný úvazek je častěji poskytována než dříve, jelikož umožňuje získat i pracovníky, kteří nemohou pracovat na plný úvazek. Zaměstnanec nemá k organizaci tak silnou vazbu a co se týče administrativy, je stejně či dokonce více obtížná, než na plný úvazek. (Koubek, 2003)

Pružná pracovní doba zahrnuje buď pružný pracovní den či pružný pracovní týden. Důležité je stanovení evidence pracovní doby, aby nedocházelo k uspěchanosti a nevyužívání částí pracovní doby, vzhledem k tomu, že pracovník nemusí být osobně přítomen v době, kdy je zapotřebí. (Koubek, 2003)

2.9 Personální informační systém (dále jen PIS)

Počítačový informační systém slouží k personální evidenci, kde se uchovávají, zpracovávají, analyzují a rozšiřují veškeré informace o pracovníkovi. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Patří sem zejména základní informace o zaměstnanci, detailní charakteristiky školního vzdělání a kvalifikace, mzda, sociální a zdravotní záležitosti nebo údaje o daních a důchodu. (Koubek, 2003)

V dnešní době existuje síťové propojení s interními i externími informačními systémy. Údaje jsou zaznamenány na centrálním místě, přičemž jsou distribuovány přes různé počítačové sítě podle potřeby účastníka, který získá rychlý přístup k informacím, které naléhavě vyhledává.

PIS slouží zvláště k těmto činnostem:

- Zautomatizuje personální administrativu a sníží náklady na výkon rutinních personálních činností;
- Rychle zabezpečuje personální služby pro liniové manažery a přispívá tak k posilování jejich pravomocí při řízení lidských zdrojů;
- Rychle si pořídí informace pro analýzy v oblasti lidských zdrojů;
- Vypracuje podklady pro strategické rozhodování o lidských zdrojích;
- Propojí personální procesy v celé organizaci a prosazuje tak integrovaný přístup k řízení lidského kapitálu. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Tato problematika představuje nejvíce se měnící obsah, jelikož pracovník se neustále mění ze stránky svých schopností a dovedností. (Walker, Alfred, 2003).

Jak uvádí Walker, Alfred (s. 130, 2003): „ *Představují největší výzvu, před kterou kdy vývojáři podnikových informačních systémů stáli.*“ Z tohoto důvodu se přešlo k automatizaci veškerých administrativních činností a tímto se ulehčila veškerá práce.

2.10 Uvolňování pracovníků z organizace

Ukončení pracovního poměru může být ze strany zaměstnance či zaměstnavatele. Ze strany zaměstnavatele se musí jednat o oprávněné propouštění kvůli dobré pověsti podniku, což má vliv nejen na image firmy z venku, ale i na ostatní zaměstnance. (Foot, Hook, 2002)

Personální specialista se musí perfektně pohybovat v problematice ukončení pracovního poměru, jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany zaměstnance. (Kahle, Stýblo, 1994)

2.10.1 Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být rozvázán pouze na základě uvedených způsobů:

Dohoda o rozvázání pracovního poměru - jedná se o nejjednodušší a nejčastější způsob ukončení pracovního vztahu. Forma nemusí být písemná, jelikož s tím souhlasí obě strany.

Výpověď z pracovního poměru - charakterizuje projev vůle ze strany zaměstnance či zaměstnavatele. Zatímco zaměstnanec může dát výpověď z jakéhokoliv důvodu nebo i bez udání důvodu, zaměstnavatel je povinen z důvodů výslovně stanovených v § 46 odst. 1 zákoníku práce. Nutnost písemné formy.

Okamžité zrušení pracovního poměru - pro platnost se požaduje doručení druhé straně v písemné podobě. Důvody okamžitého zrušení pracovního vztahu jsou výslovně stanoveny v § 53 a 54 zákoníku práce.

Zrušení pracovního poměru ve zkušební době - pracovní poměr mohou zrušit obě strany bez udání důvodu, doporučuje se druhou stranu upozornit 3 dny před zrušením pracovního vztahu. (Foot, Hook, 2002)

Uplynutím sjednané doby – jedná se o poměr dohodnutý na určitou dobu, kdy zaměstnavatel má povinnost zaměstnance upozornit, že mu končí pracovní poměr. Pokud zaměstnanec dále vykonává práci, považuje se tento poměr na dobu neurčitou.

Smrtí zaměstnance (Kahle, Stýblo, 1994)

Na základě úředních rozhodnutí je rozvázání pracovního poměru rozděleno na pravomocné rozhodnutí příslušného orgánu a odnětí povolení k pobytu či pravomocný rozsudek soudu o vyhoštění. Objektivní právní skutečnosti zahrnují smrt zaměstnance či uplynutí doby u pracovního poměru na dobu určitou. (Foot, Hook, 2002)

2.10.2 Charakteristika a služby outplacementu

Outplacement poskytuje podporu pracovníkům, kteří jsou propouštěni z organizace v důsledku nadbytečnosti a hledají nové zaměstnání. Některým pracovníkům přímo hledá nové zaměstnání nebo jim nabídne technickou a informační podporu, popřípadě konzultanta. Outplacement obsahuje veškeré kariérní a osobní údaje o propuštěném pracovníkovi, napomáhá mu rozvíjet své schopnosti a dovednosti k hledání nové práce, dodává klientovi odvalu a minimalizuje duševní újmu ze ztráty zaměstnání.

Outplacementové poradenství zabezpečí propouštění vlastními silami nebo externí službou. Využívání této externí služby, může organizaci prospět z hlediska dobré pověsti ve svém okolí, získává uznání svých pracovníků.

Služby, které outplacement poskytuje, jsou:

- Informace o postupu na úřadech;
- Školení a tréninky zaměřené na přípravu k hledání zaměstnání;
- Profesní nasměrování (development centre);
- Vzdělávací programy;
- Pomoc při navazování pracovních kontaktů;

- Poradenství psychologa;
- Pomoc personalistů v období po odchodu z organizace;
- Vyhledávání zaměstnání. (Kociánová, 2010)

3. Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení činností a jednotlivých postupů personálního oddělení Městského úřadu v Domažlicích.

Na základě dotazníkového šetření je nutné posoudit efektivnost personálních činností a v případě nespokojenosti zaměstnanců, navrhnout možné změny vedoucí ke zkvalitnění konkrétních personálních procesů.

3.2 Metodika práce

První část práce představuje literární přehled, který je zaměřen na vymezení relevantních termínů, zaměřuje se na tuto řešenou problematiku a zároveň napomáhá k získání nových teoretických znalostí.

Poté následuje praktická část, zabývající se historií Městského úřadu v Domažlicích, jeho současností, organizační strukturou jednotlivých oddělení a vztahy mezi nimi a v neposlední řadě popisem jednotlivých personálních procesů. Veškeré podklady ke zpracování této části jsou poskytnuty personální pracovníci a tajemnicí městského úřadu.

Jak jsem již zmínila, k mému výzkumu jsem použila dotazníkovou metodu, pomocí které jsou zjištěny slabé stránky personálních činností, konkrétně v rozmanitosti obsahu pracovní náplně. Dotazníkové šetření obsahovalo 15 otázek a celkem zodpovědělo 62 respondentů, tedy více jak polovina zaměstnanců městského úřadu z různých oddělení. Městský úřad celkově zaměstnává 106 zaměstnanců.

V závěru byly na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření vypracovány návrhy vedoucí ke zkvalitnění personální činnosti, konkrétně v činnosti rozsahu práce.

II. Praktická část

4. Charakteristika vybrané instituce

Název úřadu: Městský úřad Domažlice

Adresa: nám. Míru 1, 344 01 Domažlice

IČ: 00253316

DIČ: CZ00253316

Starosta: Mach Miroslav, Ing.

Místostarosta: Novák Zdeněk, JUDr.

Odbory:

- Odbor pro projednávání přestupků (OPPP)
- Odbor správní (OS)
- Odbor finanční (OFIN)
- Odbor správy majetku (OSM)
- Odbor výstavby a územního plánování (OVÚZ)
- Odbor ICT a GIS (ICT, GIS)
- Odbor sociálních věcí a zdravotnictví (OSVZ)
- Odbor dopravy (OD)
- Odbor obecní živnostenský úřad (OOŽÚ)
- Odbor kancelář starosty (OKS)
- Odbor životního prostředí (OŽP)

4.1 Historie Městského úřadu Domažlice

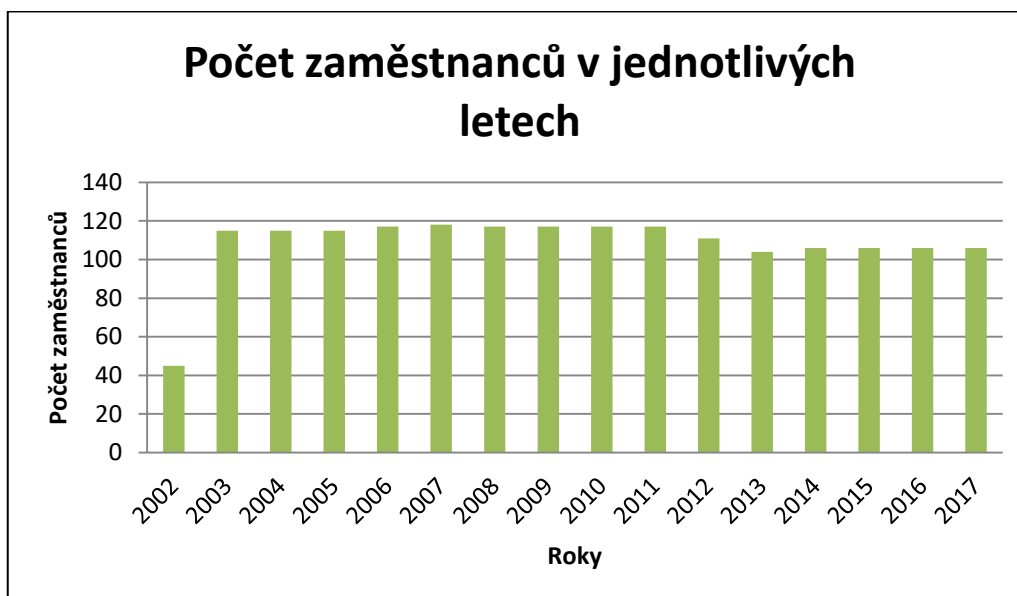
Tato problematika bude obsahovat pouze všeobecné informace, jelikož městský úřad spolu s radou, zastupitelstvem a starostou města, patří mezi orgány města, a proto nemají žádnou právní subjektivitu.

Ke dni 31. 12. 2002 zanikly činnosti okresních úřadů a docházelo ke vzniku pověřených obecních úřadů a obecních úřadů s rozšířenou působností, do které spadá i Městský úřad v Domažlicích. V tomto roce MěÚ zaměstnával 45 zaměstnanců a po zrušení okresních úřadů, v roce 2003, se počet zaměstnanců rozšířil o 70 lidí na 115 zaměstnanců. V této době zastupoval místo starosty p. Jan Látka, který tuto funkci přejímal v letech 1998-2006.

V současné době je zaměstnáno 106 pracovníků a nástupcem starosty města se stal Ing. Miroslav Mach.

V následujícím grafu je možnost vidět, jak se vyvíjel počet zaměstnanců od roku 2002 – 2017.

Obrázek 1 – Počet zaměstnanců v jednotlivých letech



Zdroj: (Tvorba autorky)

4.2 Současnost Městského úřadu Domažlice

Městský úřad Domažlice je pověřeným obecním úřadem s rozšířenou působností a rozsah státní správy vykonávané MěÚ Domažlice je dán vyhláškou MV č. 388/2002 Sb. ve správních obvodech jiných obcí. Městský úřad tvoří starosta, místostarostové, tajemník a zaměstnanci města zařazení do MěÚ (dále jen zaměstnanci).

V čele úřadu stojí starosta. Městský úřad, jak již bylo řečeno, v současnosti zaměstnává 106 zaměstnanců, jejichž struktura je rozdělena v následující tabulce 1 dle jednotlivých odborů městského úřadu.

4.3 Organizační struktura

Schéma celkové organizační struktury Městského úřadu Domažlice, naleznete v příloze č. 1.

Tabulka 1 - Struktura zaměstnanců dle jednotlivých odborů

Odbory	Počet respondentů
OKS	21
SO	9
FO	7
OSM	13
OVÚP	9
ICT a GIS	3
OSVZ	12
OŽP	9
OD	10
PbŽÚ	6
OPP	7
Celkem	106

Zdroj: (Tvorba autorky)

4.4 Vykonávané činnosti Městským úřadem Domažlice

OKS – Odbor starosty zajišťuje činnosti v oblasti státní správy a na úseku organizačním. Zabývá se vnitřními i vnějšími vztahy města a komplexně zajišťuje činnosti týkající se přípravy, průběhem a závěry rady města a zastupitelstva města. Odbor se člení na úsek vnitřních věcí, úsek personální a platový, úsek školství a kultury, úsek památkové péče a úsek právní a kontrolní.

SO – Správní odbor vykonává správu na úseku všeobecné vnitřní správy. V úseku občanských agend se nachází matrika a ověřování, ztráty a nálezy a cestovní doklady. Dále zde nalezneme úsek evidence obyvatel obecního úřadu obce s rozšířenou působností, úsek ohlašovny a úsek voleb.

FO – Odbor finanční vykonává správu na úseku rozpočtu, účetnictví, daní a poplatků. Mezi jeho hlavní úkoly patří vypracování, projednání, schválení a plnění rozpočtu příspěvkových organizací.

OSM – Odbor správy majetku má na starosti nemovitý majetek, který je ve vlastnictví Města Domažlice. Pod tento odbor spadají 3 úseky – úsek místního hospodářství, úsek investic a bytový úsek.

OVÚP – Odbor výstavby a územního plánování uskutečňuje výkon státní správy na úseku územního rozhodování a stavebního řádu podle zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu. Pod stavebním řádem uskutečňuje zápisy do údajů informačního systému územní identifikace adres a nemovitostí a vykonává kontroly na základě zákona č. 252/2014 Sb.

ICT a GIS – Odbor informační a komunikační technologie, geografické informační systémy zajišťuje tvorbu, rozvoj a bezproblémový provoz informačního systému města Domažlice nebo poskytuje služby technologického centra ORP Domažlice obcím v působnosti ORP Domažlice.

OSVZ – Odbor sociálních věcí a zdravotnictví zajišťuje výkon na úseku sociálně-právní ochrany dětí a sociální prevence, na úseku zdravotnictví či na úseku poradenství a pomoci pro osoby ohrožené sociálním vyloučením, seniory a zdravotně postižené.

OŽP – Pod odbor životního prostředí spadá ochrana ovzduší, vodoprávního úřadu, odpadového hospodářství, zemědělského půdního fondu, ochrana přírody a krajiny, veterinární péče, rostlinolékařské péče, ochrana zvířat proti týrání, lesního hospodářství, myslivosti a rybářství.

OD – Odbor dopravy má za úkol výkon státní správy a státního dozoru v působnosti zákona č.13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, týkajících se místních a veřejně přístupných účelových komunikacích, dále II. a III. třídy ve správním obvodu obce s rozšířenou působností. Mezi další jejich činnosti se řadí pověření osob oprávněné k zastavování vozidel, získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel či pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla.

PbŽÚ - Odbor obecní živnostenský úřad vykonává státní správu na úseku živnostenského podnikání. Dělí se na úsek kontrolní a registrační.

OPP - Odbor pro projednávání přestupků projednává přestupky podle § 53 odst. 1 a 2 zák. č.200/1900 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů.

5. Personální činnosti Městského úřadu Domažlice

5.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a navazující výběr zaměstnanců na Městském úřadě Domažlice patří mezi klíčové personální činnosti, kterými je úřad schopen zajistit kvalitu zaměstnanců nastupujících na úřad. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, úkolem získávání pracovníků je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s kompetencemi pro obsazované pracovní místo. Důležité je, aby úřad vybral co nejefektivnějšího uchazeče na dané pracovní místo, který nejlépe splňuje dané požadavky.

MěÚ Domažlice využívá pro získávání zaměstnanců jak vnitřní, tak i vnější zdroje. Obsazuje-li úřad pracovní místa ze skupiny vlastních zaměstnanců, je to výrazem personální politiky úřadu. Takové povýšení je pro pracovníky motivujícím přínosem, a proto si úřad tímto přístupem zajišťuje stabilizaci klíčových zaměstnanců.

V průběhu získávání a výběru zaměstnanců je nutné dbát na dodržování těchto zákonů:

- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků (ÚSC), který blíže upravuje, mimo jiné, i způsob výběru zaměstnanců ÚSC;
- Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, který v ustanovení § 4 odst. 2 určuje při uplatňování práva na zaměstnání zákaz přímé i nepřímé diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického či jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích či organizacích zaměstnavatelů (diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství je považována za diskriminaci z důvodu pohlaví);
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, který upravuje pracovněprávní vztahy.

Vnitřní zdroje zaměstnanců tvoří:

- „Uspoření“ zaměstnanci, v důsledku lepší organizace práce;
- Zaměstnanci uvolňovaní v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku změny organizační struktury úřadu;

- Zaměstnanci schopní v současnosti vykonávat náročnější práci než doposud vykonávali;
- Zaměstnanci, kteří mají z různých důvodů zájem přejít na volnou pracovní pozici.

V případě, že úřad nemá dostatečné vnitřní zdroje zaměstnanců, využívá následující vnější zdroje zaměstnanců.

Vnější zdroje zaměstnanců tvoří:

- Volné pracovní síly na trhu práce;
- Absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí;
- Zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo je oslovila nabídka;
- Pracovního místa na úřadě;
- Další zdroje (z řad důchodců či studentů, kteří mohou pracovat na částečný úvazek);
- Z hlediska dlouhodobě udržitelného efektivního fungování úřadu je zásadní stabilizace zaměstnanců (zejména kvalitních zaměstnanců). Klíčové je v tomto smyslu identifikovat důvody, kvůli kterým tito zaměstnanci opouští stávající pozice, ve vazbě na jejich udržení a stabilizaci.

5.1.1 Metody výběru zaměstnanců, které úřad může aplikovat

Výběrový proces je standardně vymezen od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z nich.

1. Analýza dokumentace uchazečů
2. Dalším dokumentem je strukturovaný životopis, motivační dopis, výběrový pohovor

Výběrový pohovor se dělí do tří etap, jejichž struktura je rozdělena následovně:

I. etapa - Příprava výběrového pohovoru;

II. etapa – Vedení výběrového pohovoru, při kterém jsou na tazatele kladeny značné nároky;

III. etapa - Hodnocení uchazečů.

Po skončení těchto tří etap následuje vyhodnocení uchazečů komisí, přičemž stanoví pořadí jednotlivých uchazečů podle vhodnosti pro dané pracovní místo.

Ještě před vstupním pohovorem se sjedná termín, kdy je nový zaměstnanec představen vedoucímu odboru. Tuto činnost zajišťuje personální oddělení. Celý proces vstupního pohovoru vede vedoucí příslušného odboru ve své kanceláři, který si předem připraví veškeré informace, které budou sděleny nastávajícímu pracovníkovi.

5.1.2 Hodnocení pracovníků Městského úřadu Domažlice

Hodnocení zaměstnanců slouží jako základ pro jejich odměňování. Mezi jednotlivé činnosti hodnocení patří vypracování metodiky, která bude pro všechny hodnotitele jednotná a zpracovat hodnotící formuláře s dopadem na odměňování, které jsou uvedeny v příloze č. 2.

Tuto personální činnost provádí vždy vedoucí daného odboru či tajemník městského úřadu, přičemž se vychází z výsledků pracovních výkonů během hodnoceného období. Hodnocení se uskutečňuje 1x ročně, nejpozději je realizováno do 15. 12. příslušného roku. Provádí se pomocí hodnotícího rozhovoru, jenž si hodnotitel předem připraví a výsledky tohoto rozhovoru jsou vždy zpracovány do vytvořeného formuláře, který je vhodným zdrojem pro formulaci pracovního hodnocení při odchodu zaměstnance. Po skončení hodnotícího cyklu do 15. 12. příslušného roku, hodnotitel poskytne závěry z hodnocení podřízených zaměstnanců se svým nadřízeným, a to nejpozději do konce následujícího týdne.

Na městském úřadě je založena metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), včetně hodnotícího rozhovoru. Metoda je založena na tom, že pracovní chování jednotlivců je zařazeno do několika hodnotících stupňů, která jsou rozvedena v následující části. Každý z těchto stupňů obsahuje slovní charakteristiku znaků pracovního chování, které jsou zpracovány do základní čtyřstupňové stupnice.

STUPNĚ HODNOCENÍ BARS

Stupeň 1 - nevyhovující plnění:

- Nepřijatelná úroveň plnění hodnotícího kritéria (z hlediska vymezeného kritéria zaměstnanec není dostatečně způsobilý k výkonu funkce).
- Úroveň plnění kritéria je nedostatečná, z hlediska požadavků organizace nedosahuje potřebného standardu.

Stupeň 2 - dobré plnění s dílčími výhradami:

- Standardní, uspokojivá, přijatelná úroveň plnění hodnotícího kritéria (je žádoucí zlepšení v dílčích charakteristikách).
- Úroveň plnění hodnotícího kritéria a tím i zvládnání nároků pracovní činnosti ve většině základních charakteristik, odpovídá základním požadavkům pracovního místa. Některé dílčí charakteristiky plnění kritéria však vyžadují zlepšení.

Stupeň 3 - velmi dobré plnění kritérií:

- Nadprůměrná, nadstandardní úroveň plnění hodnotícího kritéria (plnění bez výhrad).
- V plnění nároků jednotlivých kritérií a zvládnání nároků pracovní činnosti je úroveň i kvalita velmi dobrá a plně odpovídá požadavkům pracovního místa.

Stupeň 4 - vynikající plnění:

- Mimořádná, excelentní úroveň plnění kritéria.
- Úroveň plnění kritérií je na mimořádné, vynikající úrovni, bez chyb a vysoké kvalitě.

5.1.3 Odměňování zaměstnanců Městského úřadu Domažlice

Městský úřad poskytuje odměnu ve formě peněžní a nepeněžní. Oprávněnost schvaluje vždy tajemník úřadu. Odměnu lze udělovat za:

- Zvýšené úsilí nad rámec fondu pracovní doby (nejedná-li se o nařízenou práci přesčas, kterou schválil tajemník);
- Zvýšené úsilí nad rámec pracovní náplně a náplně odboru;
- Dlouhodobé nadstandardní výsledky na základě osobního hodnocení.

Peněžita odměna

Přispívá k větší motivaci zaměstnanců, kde dochází ke změně výše osobního příplatku. Výše těchto příplatků se zpravidla stanoví na počátku roku a určení této výše má na starosti tajemník úřadu.

Možnosti odměňování jsou následující:

- Individuální a týmové odměny za plnění výkonnostních ukazatelů (kvalita i kvantita práce);

- Fond vedoucího;
- Speciální prémie a bonusy pro vybrané skupiny zaměstnanců;
- Příplatky za přesčasovou práci a za vedení;
- Odměny za výchovu nových zaměstnanců (mentoři) a za zastupování.

Nepeněžitě odměny

- Vstupenky do některého ze zařízení ve správě města;
- Vstupenky na akci organizovanou městem;
- Věcný dar z reklamních předmětů města;
- Používání výhod, které nejsou zaměstnancům úřadu v pracovní době umožněny (např. parkování soukromým vozidlem před úřadem);
- Poukázky na nákup, oběd nebo večeři ve vybraných nákupních a stravovacích zařízeních.

5.1.4 Vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Domažlice

Dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace zaměstnance (úředníka) v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Úřad je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru zaměstnance (úředníka), nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit, a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci. Vzhledem k tomu, že pro zajištění této zákonné povinnosti město vynakládá nemalé finanční prostředky, je nutné zajistit nejenom daný počet dnů, ale zajistit i kvalitní a adekvátní vzdělávání vzhledem k potřebám úřadu. Cílem programů vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné zaměstnance, potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb jak organizace, tak občanů/klientů z celého správního obvodu.

Vzdělávání zaměstnanců na MěÚ Domažlice zahrnuje následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností, jde v podstatě o tzv. doškolení, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání zaměstnanců na úřadě;
- Pro zvyšování efektivity práce úřadu je však v současné době neméně důležité i zvyšování zastupitelnosti zaměstnanců tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti

a dovednosti potřebné k vykonávání i jiných agend, tím dochází k rozšiřování pracovních schopností;

- Rozšiřování pracovních schopností zajištěním rekvalifikačních kurzů, rekvalifikaci zaměstnanců je v zájmu úřadu, je součástí jeho organizovaného vzdělávání zaměstnanců;
- Přizpůsobování pracovních schopnosti nových zaměstnanců specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce na úřadě apod. Nové zaměstnance tedy musí úřad doškoloovat, přeškoloovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace (adaptace) zaměstnance;
- Formovat pracovní schopnosti - jedná se o vlastnosti, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování), vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy) a tedy i motivaci zaměstnance, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.

Mezi vzdělávací procesy na úřadě, patří několik skupin vzdělávání a jednou z nich je „**vstupní vzdělávání**“, které obsahuje:

- a) znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky zaměstnance;
- b) základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností;
- c) znalosti základů užívání informačních technologií;
- d) základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.

Maximální doba tohoto vzdělávání, jsou 3 měsíce ode dne vzniku pracovního poměru. Poté již zaměstnanec nemá možnost absolvovat vstupní vzdělávání.

Další skupinou vzdělávání je „**průběžné vzdělávání**“, které se uskutečňuje pomocí kurzů a specializuje se na prohlubující a aktualizující vzdělávání zaměstnanců (např. jazykové znalosti) zaměřené na výkon správních činností.

Specifikem ve veřejné správě je „**Zvláštní odborná způsobilost**“, která zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. Zaměstnanec je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.

Posledním typem vzdělávání organizovaný úřadem je „**Vzdělávání vedoucích zaměstnanců a vedoucího úřadu**“, které zahrnuje obecnou část a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení zaměstnanců. Zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými zaměstnanci.

Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců na úřadě znázorňuje následující schéma:

Schéma 3 – Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: (Interní zdroj)

5.1.5 Pracovní vztahy

Dobré pracovní vztahy je pro personální práci na MěÚ Domažlice velice důležitý. Primárně je třeba tyto vztahy identifikovat, rozklíčovat jejich členění a posléze stanovit zásady pro vytváření zdravých pracovních vztahů. Jelikož zdravé pracovní vztahy

výrazně přispívají k efektivnímu fungování úřadu, je snahou vedení úřadu i nadále pracovní vztahy zlepšovat.

Při činnostech organizovaných při práci na MěÚ Domažlice vznikají vztahy, které je možné členit do následujících skupin:

- Zaměstnanecké vztahy: vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (město-úřad), upravené zákoníkem práce, pracovní smlouvou, kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy úřadu, na jejichž základě vykonává zaměstnanec pro zaměstnavatele práci;
- Vztahy mezi zaměstnancem a odbory, hájícími zájmy svých členů, ty jsou upravené pravidly, která vymezují práva a povinnosti svých členů;
- Vztahy mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem, upravené celostátními, zákonnými normami (kolektivní pracovní vztahy);
- Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, upravené zejména pracovní smlouvou, organizačním a pracovním řádem;
- Vztahy mezi odbory na úřadě, upravené organizačním a pracovním řádem;
- Vztahy k veřejnosti, upravené vnitřními předpisy a pravidly;
- Vztahy mezi spoluzaměstnanci, dané interními předpisy v souladu se zákoníkem práce a zákonem o úřednících (ÚSC), může se jednat i o vztahy neformální, neupravené žádnými předpisy.

5.1.6 Péče o pracovníky

Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem, který má úřad k dispozici, a jsou zpravidla i zdrojem nejdražším, zejména pokud jde o kvalifikované zaměstnance. Vedení Městského úřadu Domažlice si uvědomuje, že úspěšnost fungování jejich úřadu je v rozhodující míře závislá na zaměstnancích a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o zaměstnance následující záležitosti:

Závodní stravování

Zaměstnavatel městského úřadu přispívá svým stálým zaměstnancům stravovací poukázky v hodnotě 80,-- Kč v zařízeních veřejného stravování. Z rozpočtových výdajů také zaměstnavatel přispívá zaměstnancům v hlavním pracovním poměru na teplé jídlo/den částkou 35,-- Kč z provozních nákladů.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Co se týče bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pravidelně se jednou v roce provádí na všech pracovištích zaměstnavatele ve spolupráci s odborovou organizací prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Z těchto prověrek, jsou vyhotoveny zápisy, které se projednávají závodním výborem odborové organizace. Stejně jako v každé organizaci, i na Městském úřadě v Domažlicích, je povinností zaměstnanců se zúčastnit 1x za dva roky školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární prevence.

Rekreační chata

Speciální službou, kterou městský úřad poskytuje, je možnost využití městské rekreační chaty na Babylonu pro rekreaci zaměstnanců, jejich rodinných příslušníků a důchodců (bývalých zaměstnanců). Mezi rodinné příslušníky se rozumí manžel, druh a dítě do skončení povinné školní docházky, studia či učebního poměru, nejvýše však do 26 let.

Zaměstnavatel poskytuje jeden den placeného volna pro účastníky kursů zvláštní odborné způsobilosti před skládáním zkoušky odborné způsobilosti.

Sociální fond

Další možností je využití sociálního fondu. Finanční prostředky tohoto fondu je možné použít na financování těchto údajů:

a) Půjčky na bytové účely

Poskytnutí půjčky na bytové účely lze zaměstnanci na základě písemné smlouvy poskytnout z fondu návratnou bezúročnou půjčkou na provedení stavebních úprav rodinného domku nebo bytu, koupi bytového zařízení, uhrazení nesplaceného zůstatku půjčky od předchozího zaměstnavatele či pořízení bytu nebo rodinného domu k vlastnímu bydlení zaměstnance. Maximální výše této půjčky činí 60.000,-- Kč, se splatností 4 roky ode dne uzavření smlouvy o půjčce, která je splácena v pravidelných měsíčních splátkách. Aby mohl zaměstnanec půjčku získat, musí jeho doba trvání zaměstnaneckého poměru být alespoň 1 rok a zaměstnanec nemá žádné finanční závazky vůči zaměstnavateli.

b) Příspěvky na stravování

Kč 25,-- pro zaměstnance městského úřadu.

c) Příspěvky na zájezdy a rekreaci

Příspěvek se poskytuje zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na dopravu a cenu zájezdu pořádaného zaměstnavatelem nebo odborovou organizací města s výjimkou kapesného u zahraničních zájezdů. Tento příspěvek lze také poskytnout bývalým zaměstnancům, kteří odešli do důchodu. Další možností je poskytnutí příspěvku ve výši 800,-- Kč na každé dítě, které v kalendářním roce bude navštěvovat nebo navštěvovalo základní školu, nejpozději do dovršení 16-ti let v příslušném roce. Tento příspěvek slouží pro prázdninový pobyt dětí vlastních, osvojených, svěřených do péče nebo dětí partnera žijících se zaměstnancem ve společné domácnosti.

d) Příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem

e) Dary při pracovních a životních výročích a při odchodu do důchodu

Dary se vyplácí při pracovních výročích 20 let a každých dalších 5 let trvání pracovního poměru bude zaměstnanci poskytnuta odměna při výročí:

- a) 20 let trvání 1.000,-- Kč
- b) 25 let trvání 1.300,-- Kč
- c) 30 let trvání 1.600,-- Kč
- d) 35 let trvání 2.000,-- Kč
- e) 40 let trvání 2.400,-- Kč

Při životních výročích 50, 55, 60 a 65 let a při skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu bude zaměstnancům poskytnuta odměna ve výši 3.000,-- Kč.

5.1.7 Personální informační systém Městského úřadu Domažlice

Stejně jako většina organizací, i Městský úřad Domažlice, má zavedený personální informační systém. Tento software má na starosti mzdová a personální pracovnice, jejíž úkolem je zaznamenávání veškerých informací o zaměstnancích MěÚ.

Nastávající zaměstnanci vyplní osobní dotazník, který je uveden v příloze č. 3. Poté podle pozice, kterou zaměstnanec zaujímá, je městským úřadem přiděleno osobní číslo každému pracovníkovi.

Například:

1a – hlavní pracovní poměr

1b – DPP pro Městský úřad Domažlice

1c – člen volební komise.

Na osobních kartách zaměstnanců se vede přehled o veškerých informacích, týkající se daného zaměstnance v příslušném kalendářním roce.

Obsah tohoto softwaru tvoří:

a) Identifikace občana

- osobní číslo, rodné číslo, rodné příjmení, místo narození, důchod (starobní, invalidní)
- veškeré tyto údaje jsou důležité pro přihlášení na OSSZ, ZP, mzdové listy, apod.

b) Zařazení zaměstnance

- druh činnosti (referent, uklízečka), CZ ISCO (pracovníci veřejné správy, policie), útvar (interní rozdělení úřadu), postavení v zaměstnání (pracovní poměr na dobu určitou, pracovní poměr na dobu neurčitou, DPP, DPČ)

c) Pracovněprávní vztahy

- druh pracovního poměru (hlavní, vedlejší), nástup či ukončení pracovního poměru, týdenní úvazek (40 hod., 37,5 hod.), mateřská dovolená, evidence dovolené

d) Adresy

- trvalá adresa, kontaktní údaje

e) Rodinný příslušníci

- uvádí jména a rodná čísla dětí
- důležité pro daňovou úlevu na děti

f) Zdravotní pojištění

- druh zdravotní pojišťovny, přihlášení k ZP, evidence změn

g) Mzdové údaje

- pracovně právní průměr (stálý, pravděpodobný – slouží pro výpočet platu)

h) Trvalé složky

- plat, osobní příplatky

i) Srážky

- číslo účtu zaměstnance

j) Sumační údaje

- přehled odpracovaných hodin

k) Daňové údaje

- zadané slevy na dani (sleva na poplatníka, na studenta, na invaliditu, ...)

l) Vyplacené příjmy

- přehled příjmů

m) Průběh změn

- přehled zadaných změn, týkajících se příjmů

n) Tisky

- funkce sloužící k tisknutí

5.1.8 Uvolňování zaměstnanců

Dojde-li k propuštění zaměstnance, je nezbytně nutné, aby úřad definoval veškerý proces uvolňování zaměstnanců, který zahrnuje popis metodiky propouštěcího rozhovoru a navrhnutí případné podpory ve formě outplacementového poradenství. Městský úřad Domažlice může v různé míře ovlivnit propouštění zaměstnanců, do jisté míry může ovlivnit penzionování jeho načasováním a jen v malé míře může ovlivnit rezignaci zaměstnance.

Pro úřad je vhodné zjistit, proč zaměstnanec pracovní pozici opouští, na jaké místo odchází a zda neexistuje riziko, že by ho následovali jeho kolegové (např. k jinému úřadu – konkurenci). V případě, kdy je zaměstnanec propuštěn ze strany úřadu, veškerou komunikaci mezi zaměstnancem a vedením úřadu zprostředkovává personalistka úřadu. Měl by zde být přítomen i přímý nadřízený.

V případě penzionování zaměstnanců má MěÚ možnost využít dva možné přístupy k respektování důchodového věku (tj. věku, kdy v souladu s platnými předpisy vzniká nárok na starobní důchod) při rozhodování o dalším zaměstnávání zaměstnanců:

- politika pružného důchodového věku, kdy je důchodový věk chápán jako dolní věková hranice, kdy je možné opustit zaměstnání (důležití zaměstnanci mohou v práci pokračovat);
- politika pevného (fixního) důchodového věku, kdy je důchodovým věkem pracovní poměr s pracovníkem ukončen.

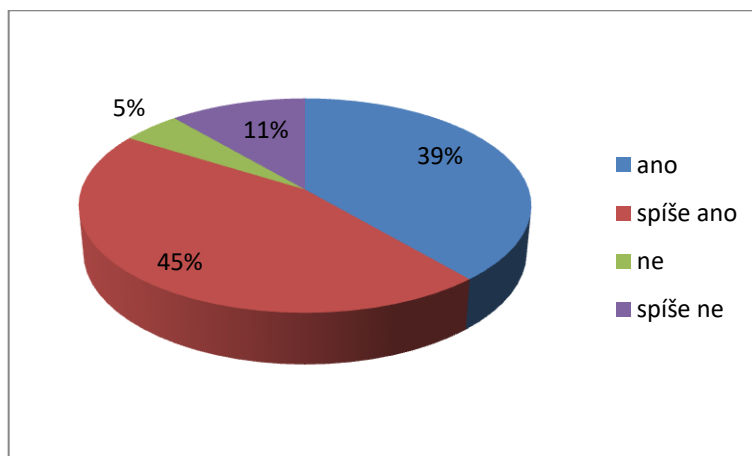
6. Výsledky dotazníkového šetření

K tomu, aby bylo možné navrhnout změny, je nutnost vypracovat dotazníkové šetření, které je uvedeno v příloze č. 4. Jelikož na úřadě je zaměstnáno 106 pracovníků, nebyla možnost hovořit se všemi pracovníky osobně, a proto jsem zvolila tuto metodu. Vypracované dotazníkové šetření obsahuje 15 otázek, přičemž 12 otázek je uzavřených a zbylé 3 otázky jsou otevřené na vlastní odpovědi. Jak již bylo zmíněno, na úřadě je zaměstnáno 106 pracovníků, přičemž dotazníkové šetření se zúčastnilo 62 respondentů, což je více jak polovina zaměstnanců. Jednotlivé otázky v dotazníku mají vlastní graf, který nám uvádí poměr odpovědí v procentech.

1. Jste spokojeni se spoluprací mezi zaměstnanci?

Z celkového pohledu, pouze 5% respondentů není spokojeno se spoluprací mezi svými kolegy a 7 zaměstnanců (11%), se přiklání k odpovědi, že jsou spíše nespokojeni. Zbytek dotazovaných, vnímá spolupráci pozitivně.

Graf 1 – Spokojenost se spoluprací mezi zaměstnanci

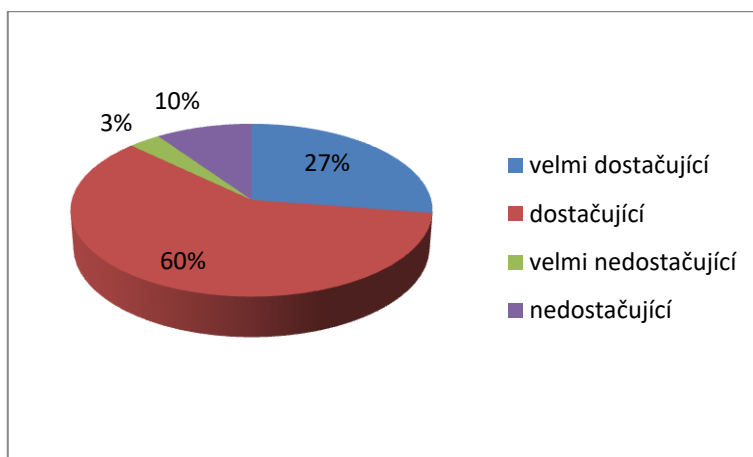


Zdroj: (Tvorba autorky)

2. Jak vnímáte podporu od svého nadřízeného?

Z grafu lze vyčíst, že většina respondentů je spokojena s podporou od svého nadřízeného pracovníka. Negativně na tuto otázku zodpověděli 2 zaměstnanci, kteří vnímají podporu jako velmi nedostačující a 10% vnímá podporu od svého nadřízeného jako nedostačující.

Graf 2 – Podpora od nadřízeného pracovníka

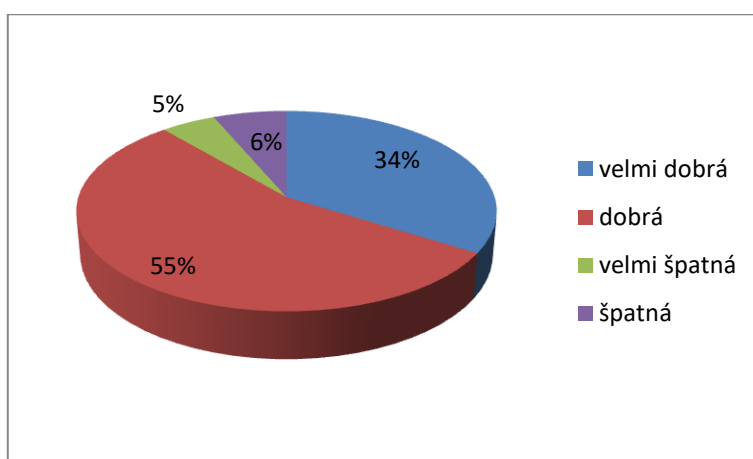


Zdroj: (Tvorba autorky)

3. Jaká atmosféra panuje na Vašem pracovišti?

Atmosféra na pracovišti je podle většiny vyhovující. Pouze sedmi zaměstnancům se atmosféra jeví jako negativní.

Graf 3 – Atmosféra na pracovišti

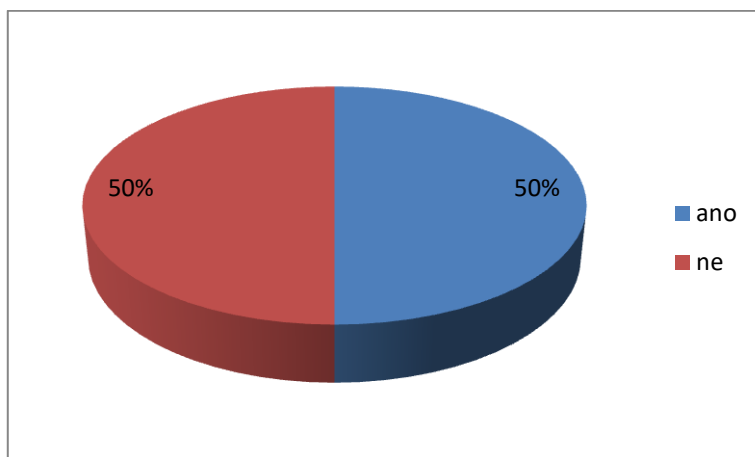


Zdroj: (Tvorba autorky)

4. Jste spokojeni s Vaší finanční odměnou za vykonanou práci?

Z grafu je jasně vidět, že 31 úředníků je spokojeno se svou finanční odměnou a zbylých 31 zaměstnanců se přiklání k negativní odpovědi.

Graf 4 – Spokojenost s finanční odměnou

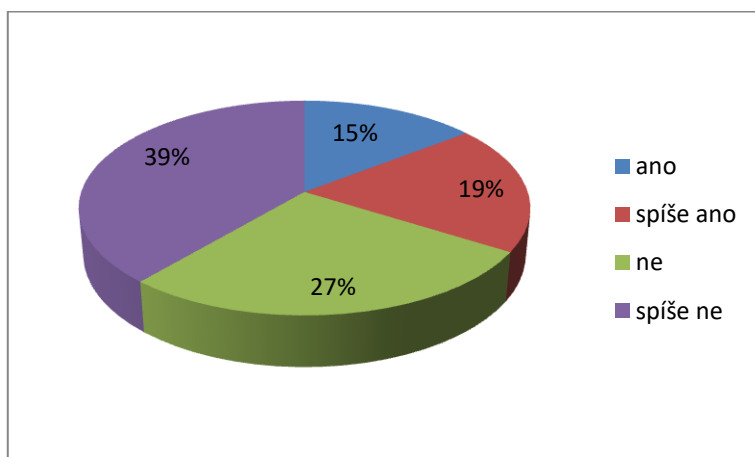


Zdroj: (Tvorba autorky)

5. Jste dostatečně motivováni k výkonu Vaší práce?

Další otázka měla zjistit motivaci respondentů k pracovnímu výkonu. Je jasně vidět, že více jak polovina pracovníků (66%), nejsou motivováni k výkonu své práce. K odpovědi „ano“ či „spíše ano“, se přiklání 21 zaměstnanců (34%).

Graf 5 – Motivace k pracovnímu výkonu

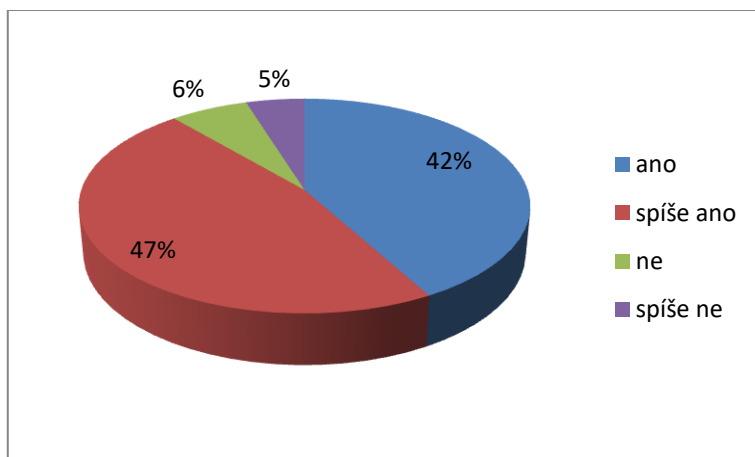


Zdroj: (Tvorba autorky)

6. Je pro Vás Vaše práce zajímavá?

V následující otázce jsem se respondentů tázala, zda je pro ně jejich práce zajímavá. Převážně většina dotazovaných (89%) se řadila do pozitivní škály a pouze sedmi pracovníkům se jejich práce zdá jako nezajímavá.

Graf 6 – Jak je práce zajímavá pro zaměstnance



Zdroj: (Tvorba autorky)

7. Uveďte, co se Vám líbí na Vaší práci (s čím jste spokojeni)?

Na tuto otázku měli dotazovaný možnost volné odpovědi. Ti, kteří na tuto otázku odpověděli, volili odpověď, že jsou nejvíce spokojeni s klientelou a možností komunikace s veřejností.

8. Uveďte, co se Vám nelíbí na Vaší práci (s čím nejste spokojeni)?

K této otázce se většina respondentů shodla na odpovědi. Nejvíce jsou nespokojeni s rozvržením pracovní doby, což nám ukazuje i graf č. 10. Tento důvod mě přivedl ke změně návrhu, který bude uveden v následující kapitole. Druhým důvodem, proč jsou respondenti nespokojeni, bylo vybavení prostor na MěÚ Domažlice.

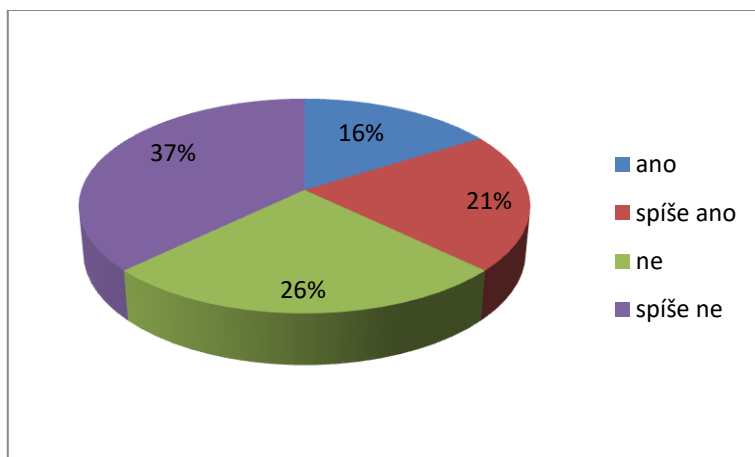
9. Uveďte, jaké změny by mohly vylepšit Vaši práci?

Tato otázka navazuje na otázku předchozí, kde pracovníci navrhli konkrétní změny k vylepšení jejich práce a k větší motivaci pracovního výkonu.

10. Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby?

Z grafu je zřejmé, že většina dotazovaných spadá do negativní škály této otázky. Celkových 63% těchto pracovníků by změnilo rozvržení pracovní doby a zbytku zaměstnanců vyhovuje stanovení pracovní doby.

Graf 7 – Spokojenost s rozvržení pracovní doby

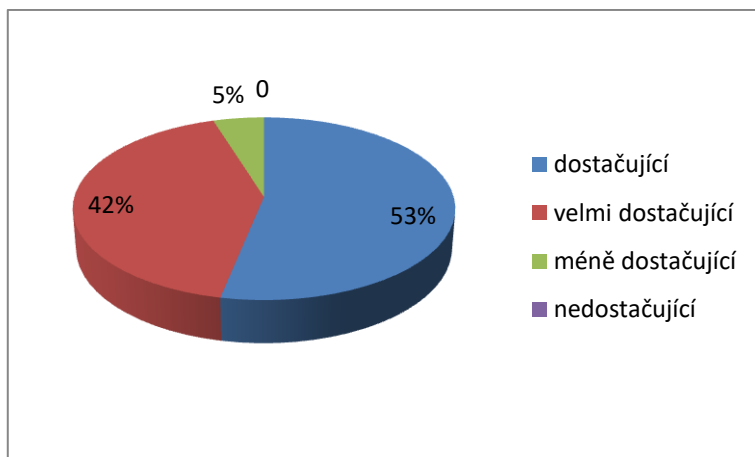


Zdroj: (Tvorba autorky)

11. Jak vnímáte rozmanitost Vaší pracovní náplně?

Ani jeden z dotazovaných neuvedl, že by jeho rozmanitost pracovní náplně byla nedostačující. Naopak dostačující rozmanitost uvedlo 33 zaměstnanců (nebo-li 53%) a 42% uvedlo svou rozmanitost práce jako velmi dostačující. Pouze 3 pracovníci uvedli rozmanitost jako méně dostačující.

Graf 8 – Rozmanitost pracovní náplně

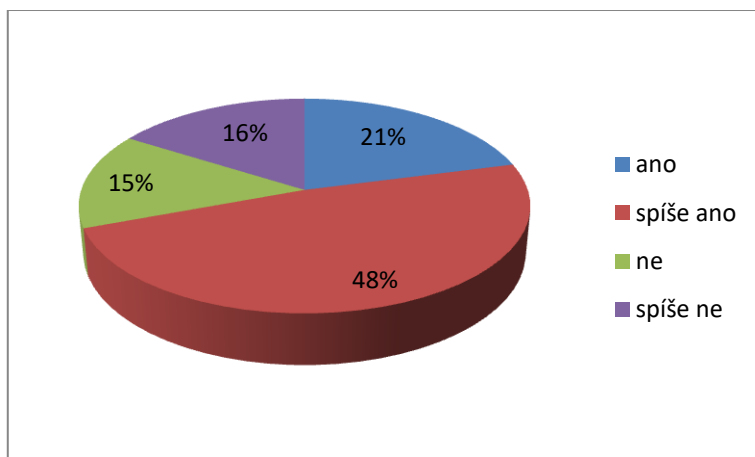


Zdroj: (Tvorba autorky)

12. Jste spokojeni se zavedeným systémem „péče o zaměstnance“?

Více jak polovina respondentů je spokojena se zavedeným systémem „péče o pracovníky“. Nespokojených a spíše nespokojených je pouze 19 pracovníků (31%).

Graf 9 – Spokojenost s péčí o zaměstnance

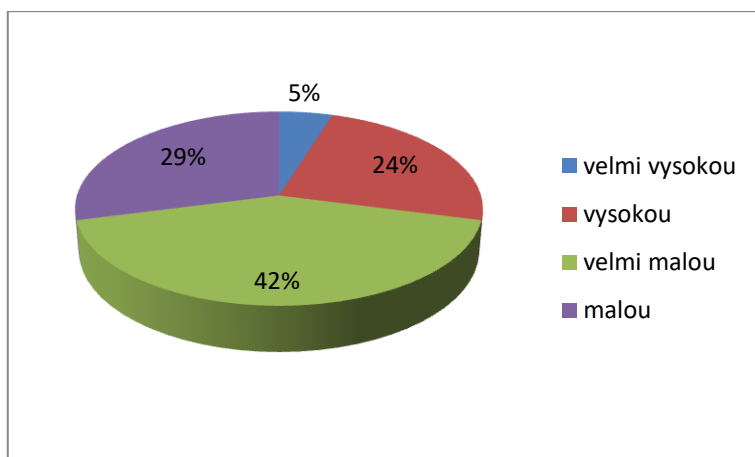


Zdroj: (Tvorba autorky)

13. Jakou máte možnost vedoucí k ovlivnění Vaší práce?

Většina dotazovaných respondentů uvedla, že mají velmi malou či malou možnost ovlivnit svou práci, což dohromady dává součet 71%. Pouze 5% zaměstnanců uvedlo, že jejich šance je velmi vysoká a 24% zaměstnanců má šanci vysokou. Tento jev může být způsoben tím, že většina zaměstnanců vykonává zákonem danou práci, a proto nemají možnost zasahovat do vlastní práce.

Graf 10 – Možnost vedoucí k ovlivnění práce

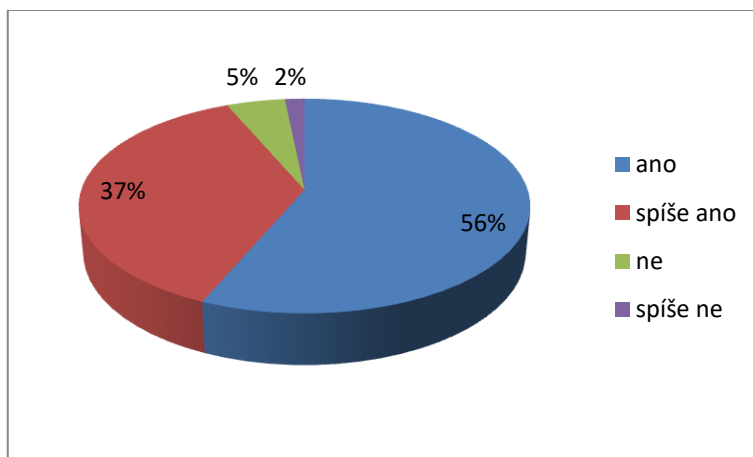


Zdroj: (Tvorba autorky)

14. Je podle Vás dostačující zavedené vzdělávání pro výkon Vaší pracovní náplně?

Převážná většina respondentů je spokojena se systémem vzdělávání, který je na úřadě zaveden. Do negativní škály se umístilo pouze 7% respondentů.

Graf 11 – Vzdělávání pro výkon pracovní náplně

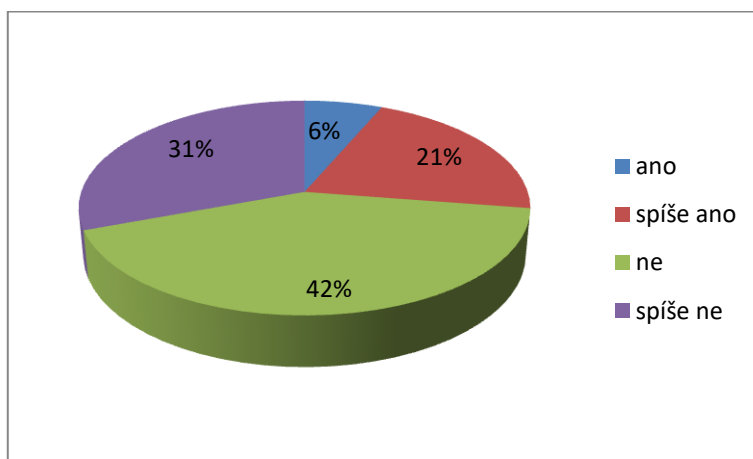


Zdroj: (Tvorba autorky)

15. Jste spokojeni s nefinanční motivací?

Nefinanční odměnu vidí většina respondentů jako nedostačující. Do pozitivní škály se řadí pouhých 27% všech dotazovaných.

Graf 12 – Spokojenost s nefinanční motivací



Zdroj: (Tvorba autorky)

7. Shrnutí výsledků

Podrobnější rozbory z dotazníkového šetření jsou uvedeny v předchozí kapitole.

Dotazovaní respondenti uvedli, že 84% z nich je spokojeno se spoluprací mezi zaměstnanci a 87% uvedlo, že jsou spokojeni s podporou od svého nadřízeného pracovníka, což přispívá i k pozitivní atmosféře na pracovišti, se kterou je spokojeno necelých 90% pracovníků.

MěÚ umožňuje vzdělávací systém, který je více rozpracován v praktické části a pouze sedmi procentům tento systém nevyhovuje nebo se jim zdá nedostačující. Zbytek respondentů spadá do pozitivní škály odpovědí, což je velkým přínosem pro úřad.

Přesně polovina pracovníků uvádí, že se svou finanční odměnou jsou spokojeni a zbylých 50% je toho názoru, že za vykonanou práci, si zaslouží vyšší finanční prostředky. Co se týče odměny nefinanční, tam je spokojena menší část zaměstnanců, kde se procenta vyšplhala pouze na 28%.

Na otázku, zda jsou respondenti dostatečně motivováni k výkonu své práci, většina odpověděla v negativním významu. Pouhých 34% dotazovaných je motivováno k pracovní činnosti, k čemuž se zřejmě přiklání i rozvržení pracovní doby, kde necelým šedesáti procentům nevyhovuje stanovení pracovní doby a tím pádem klesá jejich motivace k výkonu.

Většina pracovníků odpověděla, že je pro ně jejich práce zajímavá, což se určitě odráží i na otázce týkající se rozmanitosti práce, kde byli nespokojeni pouze 3 zaměstnanci. 69% dotazovaných odpovědělo, že jim vyhovuje „péče o zaměstnance“ a zbylých 31% je nespokojeno s tímto systémem, konkrétně s pracovním prostředím, kde není vybavení klimatizačním zařízením.

Možnost vedoucí k ovlivnění své práce má necelých 30% zaměstnanců, kteří se neřadí do činnosti vykonávané zákonem a tím mohou přispět ke svému pracovnímu výkonu.

8. Návrhy možných změn

Jak již bylo zmíněno, cílem této práce je zajistit efektivnější personální činnost, se kterou jsou zaměstnanci městského úřadu nejméně spokojeni. Z dotazníkového šetření vyplývá, že pracovníci jsou nejméně spokojeni s rozvržením pracovní doby, což vede i k menší motivaci pracovního výkonu. Konkrétní nespokojenost spočívá v tom, že některé dny v týdnu, mají stanovenou pracovní dobu do pozdních odpoledních hodin a to jim zcela nevyhovuje. Na základě tohoto výsledku, navrhuji změnu v této oblasti.

Jelikož zaměstnanci mají stanovený počet odpracovaných hodin v pracovním týdnu, proto i s přihlédnutím i k úředním hodinám, jsem se snažila vymyslet rozvržení pracovní doby tak, aby nebyl narušen chod jednotlivých kanceláří a zároveň nebyl porušen zákon o počtu odpracovaných hodin.

Jak již bylo zmíněno, chod kanceláří musí být neustále zajištěn, navrhuji, že vzhledem k upravené pracovní době a neporušení povinné pracovní doby, se jednotliví pracovníci budou v týdnu střídat.

Pro tento návrh byl vytvořen formulář (příloha č. 5.), který slouží pro zaznamenávání pracovní doby jednotlivých zaměstnanců.

Tabulka 2 – Úřední hodiny Městského úřadu Domažlice

Den	Úřední hodiny
Pondělí	7:30 – 12:00, 12:30 – 17:00
Úterý	7:00 – 11:30, 12:00 – 15:15
Středa	7:30 – 12:00, 12:30 – 17:00
Čtvrtek	7:00 – 11:30, 12:00 – 15:15
Pátek	7:00 – 11:30, 12:00 – 14:00

Předchozí tabulka nám ukazuje, jak jsou rozvrženy úřední hodiny. Návrh spočívá v tom, že jeden zaměstnanec bude mít zkrácenou dobu o dvě hodiny v pondělí, zatímco druhý pracovník bude mít zkrácenou dobu o dvě hodiny ve středu. Tato změna hodin se nahradí tím, že oba dva dotyční zaměstnanci budou chodit v pondělí a ve středu

od 7:00 hod a v úterý a ve čtvrtek se jim pracovní doba prodlouží celkem o $\frac{1}{2}$ hodiny déle, neboli do 15:45.

V následujících tabulkách je přehledné znázornění předchozího vysvětlení.

Tabulka 3 – Navržené pracovní hodiny pro zaměstnance A

Den	Úřední hodiny
Pondělí	7:00 – 12:00, 12:30 – 15:00
Úterý	7:00 – 11:30, 12:00 – 15:45
Středa	7:00 – 12:00, 12:30 – 17:00
Čtvrtek	7:00 – 11:30, 12:00 – 15:45
Pátek	7:00 – 11:30, 12:00 – 14:00

Tabulka 4 – Navržené pracovní hodiny pro zaměstnance B

Den	Úřední hodiny
Pondělí	7:00 – 12:00, 12:30 – 17:00
Úterý	7:00 – 11:30, 12:00 – 15:45
Středa	7:00 – 12:00, 12:30 – 15:00
Čtvrtek	7:00 – 11:30, 12:00 – 15:45
Pátek	7:00 – 11:30, 12:00 – 14:00

Pro případ, že by si pracovník „A“ chtěl prohodit pracovní dobu s pracovníkem „B“, je k dispozici vytvořený formulář pracovní doby, který bude v elektronické podobě. Formulář je vytvořen pro každý měsíc v roce zvlášť a zaměstnanci si v jednotlivých týdnech zvolí, jakou formu pracovní doby využijí (samozřejmě je nutnost, aby se tito zaměstnanci mezi sebou domluvili a nepřerušili chod kanceláře).

Podle mého názoru, by zaměstnanci tuto změnu uvítali a byli by více motivováni k pracovnímu výkonu. Aby bylo možné tuto změnu uskutečnit, zaměstnavatel má povinnost podle § 305 odstavec 1 stanovit vnitřním předpisem práva v pracovněprávních vztazích.

9. Závěr

Tématem této bakalářské práce je zhodnocení personálních činností na Městském úřadě v Domažlicích. Mezi jednotlivé činnosti se řadí získávání pracovníků, vzdělávání, hodnocení a jejich následné odměňování či propouštění pracovníků. MěÚ je obecní úřad s rozšířenou působností a obstarává veškeré služby spojené s občany města.

Cílem práce je zhodnocení současného stavu personálních činností a odhalení slabých stránek, ke kterým je třeba dodat návrhy, vedoucí ke zkvalitnění těchto činností.

Změny jsou navrženy na základě dotazníkového šetření, kde respondenti měli možnost vyjádřit nespokojenost týkající se personalistiky. Konkrétně došlo k návrhu v oblasti motivace zaměstnanců, která by měla přispět k většímu výkonu pracovní náplně, pomocí rozvržení pracovní doby, což je hlavní problém, se kterým byli dotazovaní respondenti nespokojeni. V příloze č. 5. je navržen formulář, který by zaznamenával změny jednotlivých zaměstnanců v rozvržení pracovních hodin.

Ostatní personální činnosti jsou podle mého názoru velmi dobře rozpracované a zodpovědně organizované.

Záleží pouze na vedení společnosti a personalistovi, zda takové opatření přijmou a zahrnou je do personální oblasti či nikoliv. Podle mého názoru zaměstnancům tato změna velice prospěla, jak z hlediska osobního, tak i z hlediska pracovního.

I. Summary and keywords

Evaluation of personnel activities in selected company

The bachelor thesis "Evaluation of personnel activities in selected company" describes individual activities of personnel. Nowadays these processes are necessary for the functioning of all institutions. Main points of this piece of writing are an analysis of job positions, planning of staff division, hiring, remunerating, training and dismissing of human resources. The main aim of this thesis is to evaluate current state of these activities and methods of the personnel at a municipal authority. Based on the discovered data and a questionnaire it is necessary to propose possible changes leading to an improvement of given activities of personnel. More than a half of the respondents mentioned in the questionnaire that the biggest dissatisfaction concerns the diversity of the content of work. I deal with this problem by proposing a change which would facilitate flexible working hours when the bureau is open in another time than during the office hours. The second possibility is providing the employees with 2 free hours a month during their working hours for leisure activities which would be paid for by the employer.

Key words: Activities of personnel, analysis of job positions, planning of staff division, remunerating, training and dismissing of employees.

II. Literatura

- ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 7th ed. London, Angleterre: K. Page, 1999. ISBN 074942964X.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BURSTINER, Irving. *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-55-4
- DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.
- KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát : vztahy - práva - povinnosti*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.7
- TORRINGTON, Derek, Laura HALL, Stephen TAYLOR a Carol ATKINSON. *Human resource management*. 9th edition. Harlow, England: Pearson, 2014. ISBN 0273786636..
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje

- business.center.cz. Zákoník práce (© 1998-2017 HAVIT, s. r. o.). Dostupný na www: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>
- domazlice. eu. Kronika-města (©2017 made by Galileo Corporation s. r. o.). Dostupný na www: <https://www.domazlice.eu/o-domazlicich/kronika-mesta/>
- domazlice.eu. Odbory (© 2017 made by Galileo Corporation s. r. o.). Dostupný na www: <https://www.domazlice.eu/mestsky-urad/organizacni-struktura/odbory/>

III. Seznam podpůrných materiálů

Seznam schémat

Schéma 1 - obecný úkol řízení lidských zdrojů	3
Schéma 2- říšnosy z hodnocení výkonu pracovníka	11
Schéma 3 – Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	35

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Počet zaměstnanců v jednotlivých letech.....	26
--	----

Seznam grafů

Graf 1 – Spokojenost se spoluprací mezi zaměstnanci.....	41
Graf 2 – Podpora od nadřízeného pracovníka	42
Graf 3 – Atmosféra na pracovišti.....	42
Graf 4 – Spokojenost s finanční odměnou.....	43
Graf 5 – Motivace k pracovnímu výkonu	43
Graf 6 – Jak je práce zajímavá pro zaměstnance	44
Graf 7 – Spokojenost s rozvržením pracovní doby.....	45
Graf 8 – Rozmanitost pracovní náplně	45
Graf 9 – Spokojenost s péčí o zaměstnance.....	46
Graf 10 – Možnost vedoucí k ovlivnění práce.....	46
Graf 11 – Vzdělávání pro výkon pracovní náplně	47
Graf 12 – Spokojenost s nefinanční motivací.....	47

Seznam tabulek

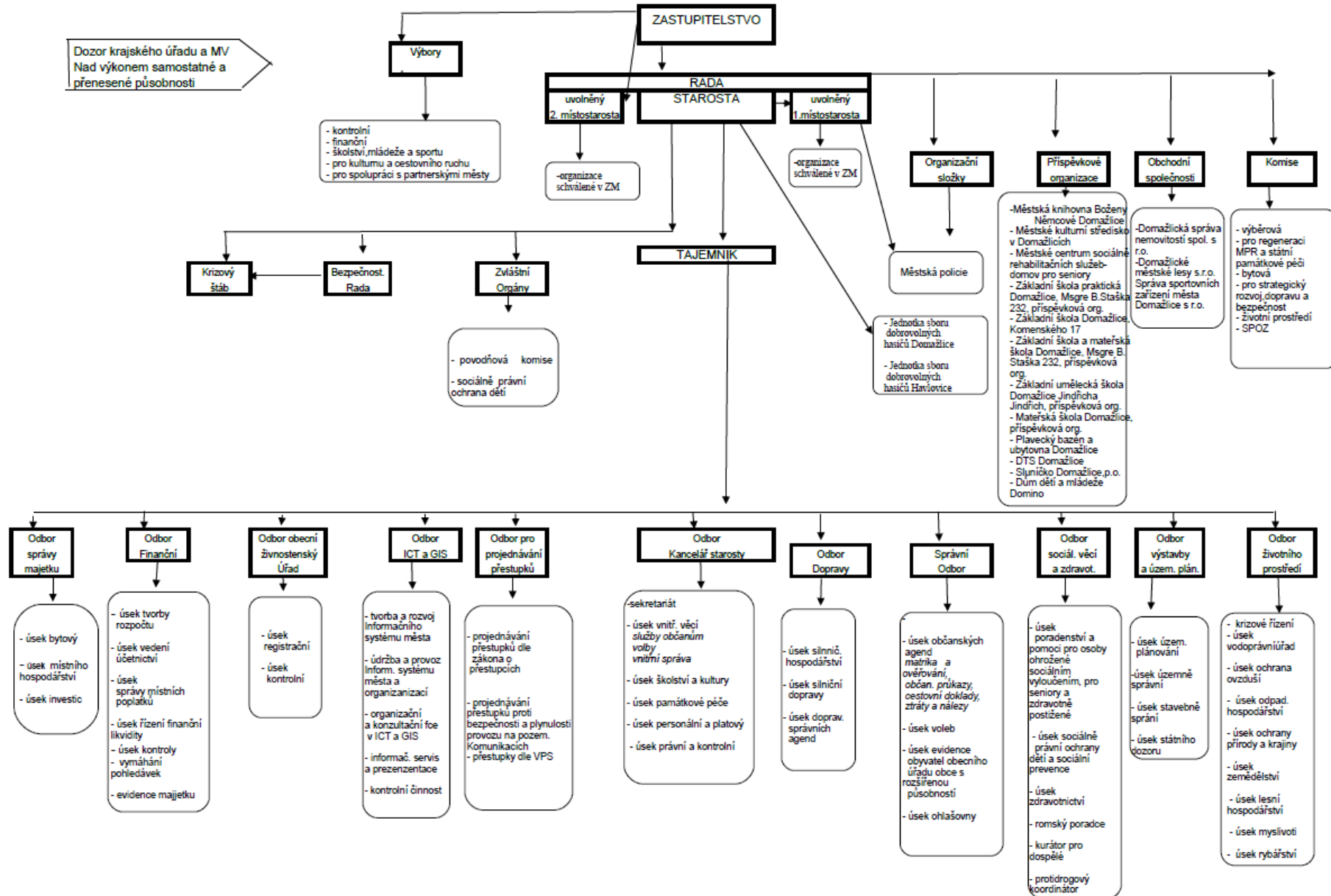
Tabulka 1 - Struktura respondentů dle jednotlivých odborů	27
Tabulka 2 – Úřední hodiny Městského úřadu Domažlice	49
Tabulka 3 – Navržené pracovní hodiny pro zaměstnance A	50
Tabulka 4 – Navržené pracovní hodiny pro zaměstnance B	50

Seznam Příloh

Příloha 1 – Organizační struktura zaměstnanců	57
Příloha 2 – Formulář hodnocení zaměstnance	58

Příloha 3 – Osobní dotazník zaměstnance	61
Příloha 4 - Dotazník.....	62
Příloha 5 – Formulář pracovní doby	65

Příloha 1 – Organizační struktura zaměstnanců



Příloha 2 – Formulář hodnocení zaměstnance

Část 1.: Orientace na občana-klienta a na výsledky		
1.1 Orientace na občana-klienta	Ohodnocení:	
Pozn.:		
1.2 Využívání zdrojů	Ohodnocení:	
Pozn.:		
1.3 Řízení změny	Ohodnocení:	
Pozn.:		
1.4 Dosažení výsledků	Ohodnocení:	
Pozn.:		
Část 2.: Složitost řešení problémů a rozhodování		
2.1 Analýza a řešení problémů	Ohodnocení:	
Pozn.:		
2.2 Rozhodování	Ohodnocení:	
Pozn.:		
Část 3.: Komunikace		
3.1 Naslouchání	Ohodnocení:	
Pozn.:		
3.2 Prezentace	Ohodnocení:	
Pozn.:		
Část 4.: Osobní efektivnost		
4.1 Spolupráce s kolegy	Ohodnocení:	
Pozn.:		
4.2 Sebeřízení	Ohodnocení:	
Pozn.:		
4.3 Osobní rozvoj	Ohodnocení:	
Pozn.:		
4.4 Iniciativa	Ohodnocení:	
Pozn.:		
Část 5.: Odborná způsobilost a znalost prostředí		
5.1 Odborné znalosti	Ohodnocení:	
Pozn.:		
5.2 Znalost informačních technologií	Ohodnocení:	
Pozn.:		
5.3 Znalost prostředí	Ohodnocení:	
Pozn.:		

Hodnotící stupnice		
Ohodnocení		Popis ohodnocení
Vynikající	4	Vynikající výsledky, které jsou výjimečné. Pracovní výsledky dosahují velmi vysoké úrovně.
Velmi dobrý	3	Úroveň dosahovaných pracovních výsledků i jejich kvalita je lepší než průměrná. Pouze při zvlášť náročných úkolech vyžaduje určitý stupeň podpory nadřízeného.
Dobrý s výhradami	2	Pracovní výsledky odpovídají reálným pracovním požadavkům. Zaměstnanec podává více než nutné minimum úsilí a vyžaduje určitý stupeň pravidelné podpory svého nadřízeného.

Nevyhovující	1	Pracovní výsledky jsou nepřijatelné, vyžadující navíc soustavný dohled a podporu nadřízeného. Potřebuje okamžité a podstatné zlepšení.
--------------	---	--

CELKOVÝ VÝSLEDEK HODNOCENÍ	
Celková výše bodového hodnocení za všechna kritéria:	
Průměrná výše u jednotlivých kritérií:	
Výsledný stupeň:	
<p>Stručná charakteristika: Stupeň 3 - velmi dobrý - nadstandardní, kvalitní úroveň výkonu Ve všech charakteristikách pracovního výkonu a zvládnání nároků pracovní činnosti je úroveň i kvalita pracovního výkonu lepší než průměrná, pracovní úkoly i náročnějšího charakteru zvládá bez problémů, pomoc z vnějšku je potřebná pouze při nových mimořádně náročných postupech. V řešení problémů projevuje vlastní iniciativu, aktivně přistupuje k přijímání nadstandardních úkolů. Zpravidla je schopen pozitivně ovlivňovat i své okolí a aktivně přistupuje k zvládnání nových metod a postupů.</p>	

DOPORUČENÁ OPATŘENÍ
<p>Doporučená opatření pro zaměstnance:</p> <p>Doporučená opatření pro organizaci:</p>
<p>Stanovisko hodnotitele k předchozím opatřením (z předcházejícího hodnocení):</p> <p>Stanovisko hodnoceného k předchozím opatřením (z předcházejícího hodnocení):</p>

Zaměstnanec souhlasí s hodnocením:	ano	ne
Pokud nesouhlasíte, uveďte důvod:		
Datum:	Podpis zaměstnance:	

Na základě dosahovaných výsledků navrhuji **ponechat** - zvýšit – snížit osobní příplatek.

Datum:	Podpis hodnotitele:
--------	---------------------

Vyjádření tajemnice úřadu:	souhlasím	nesouhlasím
Datum:	Podpis tajemnice:	

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení, jméno, titul.....

Rodné příjmení.....**Rodné číslo**.....

Dřívější příjmení.....

Den, měsíc, rok a místo narození.....

Trvalé bydliště a PSČ.....

Státní příslušnost.....**Rodinný stav****U žen počet vychovaných dětí**.....

Nejvyšší dosažené vzdělání.....

Osoba se zdravotním postižením: ANO NE (nehodící se škrtněte)

Poživatel důchodu: ANO NE **Druh důchodu**.....

Pojištěnec zdravotní pojišťovny.....

Výplata na účet číslo.....**Název banky**

Srážky na základě rozhodnutí (exekuce, insolvence): ANO NE

.....
.....
.....

Provádění srážky ve prospěch odborového svazu: ANO NE

Souhlasím se shromažďováním a zpracováváním poskytnutých osobních údajů a prohlašuji, že jsem byl(a) v souladu s ustanovením § 11 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů v platném znění, informován(a) zaměstnavatelem o účelu zpracování předaných osobních údajů po dobu trvání pracovněprávního vztahu.

.....

datum

.....

podpis zaměstnance

Příloha 4 - Dotazník

1. Jste spokojeni se spoluprací mezi zaměstnanci?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

2. Jak vnímáte podporu od svého nadřízeného?

- velmi dostačující
- dostačující
- velmi nedostačující
- nedostačující

3. Jaká atmosféra panuje na Vašem pracovišti?

- velmi dobrá
- dobrá
- velmi špatná
- špatná

4. Jste spokojeni s Vaší finanční odměnou za vykonanou práci?

- ano
- ne

5. Jste dostatečně motivováni k výkonu Vaší práce?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

6. Je pro Vás Vaše práce zajímavá?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

16. Uveďte, co se Vám líbí na Vaší práci (s čím jste spokojeni)?

7. Uveďte, co se Vám líbí na Vaší práci (s čím jste spokojeni)?

8. Uveďte, co se Vám nelíbí na Vaší práci (s čím nejste spokojeni)?

9. Uveďte, jaké změny by mohly vylepšit Vaši práci?

10. Vyhovuje Vám rozvržení pracovní doby?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

11. Jak vnímáte rozmanitost Vaší pracovní náplně?

- dostačující
- velmi dostačující
- méně dostačující
- nedostačující

12. Jste spokojeni se zavedeným systémem „péče o zaměstnance“?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

13. Jakou máte možnost vedoucí k ovlivnění Vaší práce?

- velmi vysokou
- vysokou
- velmi malou
- malou

14. Je podle Vás dostačující zavedené vzdělávání pro výkon Vaší pracovní náplně?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

15. Jste spokojeni s nefinanční motivací?

- ano
- spíše ano
- ne
- spíše ne

