

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**  
**ČESKÉ BUDĚJOVICE**

---

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Katedra: Řízení

**System personální práce ve vybrané organizaci**

Vedoucí diplomové práce  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor  
Bc. Lucie Hanzlíková

---

2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie HANZLÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **E09712**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **System personální práce ve vybrané organizaci**  
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:**

Analýza systému personální práce ve vybrané organizaci, návrhy změn a doporučení zlepšení řízení této oblasti.

#### **Metodický postup:**

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou vzdělávání a rozvoje pracovníků, provedení analýzy současného systému, možnosti seberealizace pracovníků a zapojení do procesu řízení, sledování nákladů na vzdělávání a analýza systému hodnocení efektivity vložených investic; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků.

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje, 5. Diskuze a návrh rámcových změn, 6. Seznam literatury, 7. Závěr.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.**

**MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Human resources management. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997. ISBN 0-07-114901-5.**

**KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.**


**ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. -ISBN 978-80-247-21407-3.**

**VOTÁPEK, V. Společný hodnotící rámec (Model CAF). 1.vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004.ISBN 9788002016410.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**  
Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: **15. února 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2011**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
BI.L.S. INFORMAČNÍ  
STŘEDISKO  
370 03 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry


V Českých Budějovicích dne 9. března 2010

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Systém personální práce ve vybrané organizaci“ jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách při zachování mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále se zveřejněním posudků jak školitele, tak oponenta i výsledků obhajoby kvalifikační práce elektronickou cestou v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb. Rovněž souhlasím s porovnáním mé diplomové práce s databází kvalifikačních prací Thenes.cz, která je provozována Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem pro odhalování plagiátorských prací.

V Českých Budějovicích 16. dubna 2011



Bc. Lucie Hanzlíková

Děkuji doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za poskytované konzultace, cenné rady a metodické vedení při zpracování diplomové práce.

Zároveň děkuji řediteli Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 Mgr. Josefu Mrázovi za poskytnutí informací a vytvoření podmínek ke zpracování diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu, kterou mi poskytovali v průběhu celého studia.

## OBSAH

1. Úvod .....	7
2. Literární přehled .....	9
2.1 Řízení lidských zdrojů a personální práce .....	9
2.2 Personální plánování a analýza pracovních míst .....	12
2.3 Získávání a výběr pracovníků .....	15
2.4 Hodnocení a odměňování pracovníků .....	19
2.5 Vzdělávání pracovníků .....	23
2.6 Péče o pracovníky .....	24
2.7 Propouštění, rozmísťování a penzionování pracovníků .....	26
2.8 Personální informační systém .....	28
3. Metodika a cíl práce .....	32
4. Charakteristika organizace .....	34
5. Analýza systému personální práce .....	37
5.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků .....	38
5.2 Ukončení pracovního poměru .....	40
5.3 Hodnocení pracovníků a mzdový systém .....	42
5.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	45
5.5 Péče o pracovníky .....	48
6. Diskuse a návrh změn .....	50
7. Závěr .....	55
8. Summary .....	57
9. Literatura .....	58
10. Seznam schémat a tabulek	
11. Přílohy	

# 1. ÚVOD

Základem úspěšnosti každé ekonomiky je přizpůsobivost na změny a konkurenceschopnost. Proto je v dnešní době velká pozornost věnována systému personální práce. Protože právě kvalifikovaní pracovníci jsou ti, kteří se velkou částí podílí na plnění cílů podniku.

V současnosti je personální práce označována pojmem řízení lidských zdrojů.

V souvislosti s řízením lidských zdrojů si stále více organizací uvědomuje, že základním nástrojem ke zvýšení jejich efektivnosti je neustálá péče o pracovníky s cílem co nejlepších výsledků.

Pro organizaci jsou lidské zdroje tím nejcennějším, co má. Jejich prostřednictvím se stává mnohem více flexibilnější a konkurenceschopnější. Na druhé straně jsou to ale právě lidské zdroje, které jsou pro ně velkou finanční zátěží. Proto apelují na své pracovníky, aby při plnění pracovních povinností využívali svých znalostí, dovedností a zkušeností získaných praxí či dosaženým vzděláváním.

Systém řízení lidských zdrojů a personální práce je založen na investování do vzdělávání, rozvoje, motivace pracovníků a dalších personálních odvětví s cílem zlepšení celkového výkonu organizace.

Spokojenost pracovníků nepřináší jenom mzda, ale i podmínky, které jsou pracovníkům vytvořeny a které jsou spojeny s poskytnutím možností osobního rozvoje, uznáním od vedení, respektem, sebeuspokojením či možností nahlížet do chodu podniku.

System personální práce je individuální pro každou organizaci. V tomto systému má organizace pevně stanoveny řídicí činnosti, činnosti a rozsah povinností každého pracovníka, struktura organizace, systém odměňování atd.

Tato diplomová práce se je zaměřena na analýzu systému personální práce ve vybrané organizaci, a to konkrétně na analýzu Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882.



## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

Lidské zdroje představují pro organizaci velmi drahý, ale za to nejcennější zdroj, který drží v rukách prosperity a budoucnost organizace. Proto je velmi důležité pečovat o pracovníky.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů a personální práce

Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí [1]. Je definováno jako koherentní a strategický přístup k managementu organizace, kde mezi nejdůležitější a nejvíce oceňující aktiva patří lidé, kteří pracují jak individuálně, tak kolektivně a tím přispívají k dosažení cílů [2].

Nejobecnějším úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit k tomu, aby byla organizace výkonná a aby se výkon neustále zlepšoval [3]. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečování a rozvoj pracovníků, oceňování pracovníků, vztahy.

Řízení lidských zdrojů obsahuje tvrdé prvky řízení, které kladou důraz na kvantitativní, praktické a strategické stránky lidí, a měkké prvky řízení, které vychází z tzv. školy lidských vztahů, kladou důraz na komunikaci, vedení a motivování [1].

Řízení lidských zdrojů v podstatě charakterizuje strategický přístup k personální práci a ostatním personálním činnostem, které přestávají být v kompetenci odborných specialistů, ale stávají se součástí práce vedoucích pracovníků [4].

V historii je nejstarším pojetím personální práce personální administrativa. Personální práce byla chápána jako služba zajišťující především administrativní práce a procedury spojené s zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů. Personální práci byla výlučně přisuzována pasivní role. Personální práce v této podobě dodnes přežívá v organizacích, kde je personální práce nedoceňována [3].

Personální řízení začalo vznikat již před 2. světovou válkou v podnicích s progresivním a dynamickým vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí co největší části trhu či na eliminaci konkurence. Vedení organizací si začalo uvědomovat, že člověk, lidská pracovní síla, je téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Díky tomu se začala prosazovat i aktivní role personální práce. Byly vytvářeny personální útvary nového typu. Personální práce se stala záležitostí specialistů na konkrétní práci. I přes znatelný pokrok však byla personální práce výhradně orientována na vnitroorganizační problémy. V této fázi měla personální práce spíše povahu operativního řízení.

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepce personální práce, která se začala vyspělém zahraničí formovat v 50. a 60. letech. Je zde vyjadřována důležitost člověka, lidské pracovní síly, lidské pracovní síly jako motoru činnosti organizace. Je zde dovršen vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční [3]. Obsahem personální práce je:

- a) nábor, vyhledávání, výběr, přijímání pracovníků do organizace,
- b) příprava k povolání,
- c) zvyšování kvalifikace pracovníků,
- d) hodnocení pracovních výkonů,
- e) rozbor personální práce.

Personální práce se týká všech pracovníků, výjimku tvoří pouze speciální úkoly a činnosti v práci s kádry a kádrovými rezervami [5].

Pro fungování jakékoliv organizace je nutné shromáždění, propojení, uvedení do pohybu a využívání:

- a) materiálních zdrojů,
- b) finančních zdrojů,
- c) informačních zdrojů potřebných k fungování,
- d) lidských zdrojů.

Lidské a informační zdroje rozhodují o směru a tempu pohybu a využívání materiálních a finančních zdrojů. Pro fungování je též důležité plánování, organizování, kontrolování a vedení organizace [6].

*Tabulka č.1: Nové schopnosti personálního útvaru*

Strategická priorita	Požadavky na schopnosti personálního útvaru	
Uzavřít partnerství s managementy podnikatelských jednotek za účelem sestavení podnikatelské strategie	- Znalost podnikové a tržní dynamiky - Odborná znalost organizační změny	- Řešitel/ovlivňovatel strategických problémů - Ceněný podnikový poradce/člen leadership Týmu
Pozdvihnout působnost technologií za účelem maximalizace efektivnosti personálního útvaru	- Znalost klíčových funkcí HRIS a možností nejmodernějších technologií	- Schopnost převést personální potřeby do specifikace IS - Iniciativní řízení dodavatelských vztahů
Rozvíjet nadané pracovníky za účelem vybudování podnikové schopnosti	- Analýza potřeby vzdělávání a rozvoje - Plánování a realizace vzdělávání a rozvoje	- Hodnocení schopností
Odhadnout a předvídat potřeby staffingů a ovlivňovat budoucí zdroje pracovníků	- Odhad klíčových požadavků rodinných příslušníků pracovníka vycházejících z jeho budoucích způsobilostí	- Budování vztahů s tradičními i netradičními zdroji pracovníků

Zdroj: [7]

Personální práce či personalistika se užívá jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace. Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují jednotlivé fáze personální práce.

## 2.2 Personální plánování a analýza pracovních míst

Personální plánování je předvídáním potřeby lidských zdrojů. Navazuje na personální politiku a usiluje o předpověď budoucích požadavků na organizaci. Jde o proces řešení rozdílů, co je a co by mohlo být. Nejdůležitějším úkolem při personálním plánování je stanovení budoucího chování pracovníků tak, aby bylo dosaženo podnikových cílů [8].

Personální plánování se zaměřuje na všechny oblasti člověka v pracovním procesu. Od jeho získávání, formování, využívání, fungování, organizování a propojování jeho činností, pracovních schopností, pracovního chování, vztahu k organizaci, spolupracovníkům či dalším osobám, se kterými se stýká při své práci. Také se zaměřuje na jeho personální a sociální rozvoj, a rovněž na jeho uspokojení z vykonané práce [4].

V ideálním případě by organizace měly sestavovat krátkodobé a dlouhodobé plány. Podle řešení problémů s pokrytím čisté potřeby lidských zdrojů jsou zpracovávány plány jednotlivých personálních činností. Mezi ně zejména patří [7]:

### *Plány získávání a výběru pracovníků*

Zaměřují se na otázku, jak pokrýt potřebu pracovních míst z vnějších zdrojů v případě, že vnitřní zdroje jsou vyčerpány. Zvažuje se, jaké vnější zdroje pracovních sil využít, jaké jsou nejvhodnější. Zvažuje se, zda nestačí přijmout pracovníka na částečný úvazek.

### *Plány vzdělávání pracovníků*

Zaměřují se na to, jaká je perspektivní potřeba vzdělávání pracovníků, jaké skupiny zaměstnanců jsou z hlediska vzdělávání prioritní, jaké metody je třeba použít, jaké náklady budou muset být vynaloženy.

### *Plány rozmístování pracovníků*

Řeší, jak přemístit pracovníky na místa a funkce vhodnější, jak pro ně, tak pro podnik, koho pověřovat odpovědnějšími úkoly, aj.

*Plán kariéry* (plán osobního rozvoje) zahrnuje neformální i formální vzdělávání, osvojení si takových schopností a dovedností, které umožní pracovníkovi získat lepší práci.

*Plán následnictví* je úzce spojen s plánováním kariéry. Plány následnictví mají zpravidla takovouto podobu:

Analýza pracovních míst se řadí se mezi klíčové personální činnosti. Její kvalita rozhoduje o vykonávání mnoha dalších personálních činností. Jde o proces zjišťování, zaznamenávání a uchovávání všech potřebných informací o pracovních místech. Analýza je zároveň rozhodujícím východiskem pro proces vytváření pracovních míst (design pracovních míst). Cílem analýzy je tedy zpracování všech informací v podobě tzv. popisu pracovního místa [9].

Pracovní místo je definováno popisem a organizační strukturou. Kde organizační struktura určuje postavení pracovníka, ať už v nadřazenosti nebo podřazenosti a popis práce pak stanovuje povinnosti s touto funkcí spojené [10].

Pracovní místo může být chápáno ze dvou hledisek, a to z pohledu užšího a širšího. Z hlediska užšího pojetí je pracovní místo vymežováno jako konkrétní pracoviště, které je umístěné v určitém prostoru, čase a je vybavené určitými pracovními prostředky. Z pohledu širšího pojetí

je charakterizováno jako součást pracovního výkonu, která je vymezena pracovním úkolem, podmínkami ke splnění pracovního úkolu a nároky pracovníka při určitých podmínkách [11].

Prvním předpokladem kvantitativních analýz stavu je analýza pracovních míst. Jedná se o jakousi inventuru úkolů, podmínek a požadavků pracovníků pracovního místa. Zmíněná inventura se dělí na dva problémy, přičemž v prvním případě se jedná o popis pracovního místa a v druhém případě právě o specifikaci pracovního místa.

a) charakteristiku týkající se pracovních úkolů a podmínek

- název práce, pracovní funkce, zaměstnání,
- organizační začlenění,
- místo výkonu práce,
- počet pracovních míst podřízených pracovnímu místu,
- pracovní podmínky, zejména platové.

b) charakteristiku týkající se požadavků pracovníka

- charakter práce,
- požadovaný stupeň a obor vzdělání,
- požadovaná délka praxe[9].

Pracovní místo je soubor úkolů a odpovědností, které tvoří pracovní povinnosti jednoho konkrétního pracovníka. Počet pracovních míst určuje celkovou potřebu počtu pracovníků, charakter, obsah práce a jiné. Pro usnadnění analýzy stavu se užívá počítačový informační systém, konkrétně subsystém informací o pracovních místech. Výchozí charakteristikou analýzy pracovních míst je počet pracovních míst. Počet pracovních míst zkoumáme především k určitému datu. V rámci analýzy zkoumáme nejvíce počet volných pracovních míst a počet obsazených pracovních míst [12].

Strukturální charakteristiky pracovních míst naznačují, jaký pracovník by měl vykonávat danou práci na daném místě. Podle úkolů požadovaných pracovním místem lze usoudit, zda je místo vhodnější pro ženu, nebo pro muže, nebo pro jakou věkovou hranici. Nemělo by ovšem docházet k diskriminaci, jak to v dnešní době bývá nejvíce u žen a u starších osob [12].

### 2.3 Získávání a výběr pracovníků

Existuje mnoho metod získávání pracovníků, výběr záleží na požadavcích pracovního místa, na penězích, které můžeme investovat [13].  
Metody získávání pracovníků:

*Nabídka práce* oslovuje nejčastěji zájemce o výkonné práce, tj. manuální, administrativní práce. Je zde důležitá správná formulace nabídky práce, aby se předešlo velkému zájmu uchazečů, kteří nemají vhodný předpoklad pro danou práci. V nabídce práce by měl být uveden název práce, počet let odborné praxe, maximální dobu v měsících, po kterou již uchazeč danou práci nevykonává.

*Podniková vývěska a doporučení zaměstnavatelem* je levná a účinná metoda získávání pracovníků do nižších pozic.

*Inzerce v tisku a rozhlase* nejvíce přitahuje zájemce o výkonné činnosti, asistentské, popř. nižší manažerské funkce. K sestavení inzerátu stačí pouze poupravit údaje inzerátu konkurence. Je zde důležitá správná formulace nabídky práce, aby se předešlo velkému zájmu uchazečů, kteří nemají vhodný předpoklad pro danou práci.

*Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi* je velmi přínosná pro organizaci.

*Samostatné přihlášení* posílají sami uchazeči do organizace naslepo, a proto také tímto způsobem získá malá část uchazečů práci. Častými důvody bývá obecná forma, špatná doba posláni žádosti.

*Veletrhy pracovních příležitostí*, na kterých se prezentují firmy veřejnosti a informují o pracovních místech. Je zde častá orientace na studenty.

*Pouliční zprostředkovatelské agentury* zajišťují pracovníky pro nejnižší manažerské pozice, administrativní, asistenské pozice. Agentury si mohou dovolit účtovat pouze za úspěšně dokončenou objednávku.

*Outplacementové agentury*

*Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr*

*Headhuntingové společnosti* jsou na nejvyšší úrovni. Zadavateli vždy předkládá seznam bez jmen, jeho úspěšnost závisí na tom, jak je jeho kandidát úspěšný a jak je povyšován [14].

Získávání pracovníků má také svá určitá pravidla. Podnik by měl např. nabídnout všechna volná pracovní místa nejdříve svým vlastním zaměstnancům z vnitřních zdrojů, poté až inzerovat mimo podnik. Při získávání pracovních sil mimo podnik by podnik neměl vystupovat anonymně, měl by zajistit, aby zájemci o místo o něm znali všechny potřebné informace, neměl by slibovat to, co nikdy nemůže splnit a v žádném případě by neměl diskriminovat uchazeče na základě věku, rasy, pohlaví apod. [15].

Trvalý úspěch organizace, podniku nebo firmy závisí do určité míry na části kapitálu, který pro ně představuje znalosti, schopnosti, dovednosti, pracovní ochotu a lidské nasazení [16].



Existuje mnoho výběrů pracovníků, výběr začíná tzv. předvýběrem, kdy je důležité vybrat pouze vhodné uchazeče. Ze slohu a kompozice motivačního dopisu a životopisu lze vyvodit uchazečovy schopnosti prezentovat vlastní osobu. Dále může hodnotitel kontaktovat bývalé nebo současné spolupracovníky, kontaktovat účastníka současného zaměstnavatele není vhodné. Pokud jejich odpovědi jsou kladné, zřejmě jde o vhodného kandidáta, pokud kombinované musí se hodnotitel sám rozhodnout během pohovoru [17].

Každý uchazeč při odpovědi na inzerát zasílá, když není řečeno jinak, motivační dopis a životopis. Dále vzbudí-li zájem zasílá osobní dotazník, kopii diplomu, vysvědčení, pracovní posudky, reference, lékařské vysvědčení, seznam publikačních činností [18].

*Při hodnocení materiálů se vyplatí postupovat systematicky, hodnotí se:*

- a) obsahová stránka (délka vět, výčet podrobností, zveličování a další),
- b) formální úprava materiálů ( čistota a barva papíru, kvalita tisku a další),
- c) dojem (nedostatečná názornost, egocentrický postoj a další),
- d) stylistické nedostatky (přetížení moderními termíny, snaha být stále neotřelý a nový).

Hodnocení uchazečů někdy bývá zaznamenáváno do tabulky viz tabulka č.2 Hodnocení, která zajišťuje lepší srovnatelnost a přehlednost.

*Tabulka č. 2: Hodnocení*

Hodnotící stupnice					
	-2	-1	0	1	2
Obsah					
Forma					
Dojem					
Styl					
Celkové hodnocení					
Doporučení (požvat nebo nepozvat k pohovoru)					

Zdroj: [14]

Přijímacímu pohovoru je přikládán zvláštní význam. Důležitá je verbální i neverbální komunikace. Podle výzkumu Birdwhistella komunikujeme z 35% verbálně a 65% neverbálně. Úkolem tazatele je vytvořit příjemné prostředí pro uchazeče, aby mohl odhalit, zda se shodují verbální a neverbální projevy.

Existuje velká škála pohovorů:

*Skupinový pohovor* vede tazatel se skupinou až 10 uchazečů. Jeho rozhodnutí nelze považovat za zcela správné, protože je např. přehlcen otázkami a odpověďmi všech uchazečů.

*Pohovor po telefonu* zanechává anonymitu, je vhodný pro doplnění informací o uchazeči nebo pro snížení nákladů s osobním setkáním.

*Pohovor rychlého ověřování* probíhá především na veletrhu pracovních příležitostí, kdy tazatel během pár minut odhaluje vhodné kandidáty.

*Pohovor jednoho s jedním* se doporučuje při výběru na místa manuálních a administrativních pracovníků. Personalista má pravomoc o přijetí nebo odmítnutí uchazeče.

*Pohovor před komisí* hovoří minimálně 2 tazatelé na jednoho uchazeče. Vhodní jsou tři tazatelé, hlasováním se rozhodne o přijetí nebo odmítnutí.

*Pohovor určený k testování odborné způsobilosti* [14].

Moderní personální řízení se nesnaží jen o získání kvalifikovaných pracovníků, ale také o to, aby se individuální zájmy a cíle pracovníků se co nejvíce shodovaly se zájmy podniku. Je to činnost, která zajišťuje, aby volná pracovní místa přilákala co největší počet uchazečů o místa a to s přiměřenými náklady a včas.

Jedná se o klíčovou fázi formování podnikové pracovní síly. V procesu získávání stojí proti sobě dvě strany a to na jedné straně podnik, který chce získat pracovní síly, a na straně druhé osoby hledající zaměstnání. Proces získávání má zajistit tok informací mezi těmito dvěma stranami, aby potenciální zájemci reagovali na práci v podniku [6].

## 2.4 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi významnou součástí každého personálního managementu. Pokud je správně prováděno, tak se stává velmi cenným rádcem při rozvoji kvalifikace pracovníků, při plánování jejich kariéry a je význačným „motivátorem“ [19].

Je to významný nástroj k vytváření optimální struktury pracovníků. Jedná se o kvalitativní rozbor jednotlivých rysů a znaků osobnosti pracovníka, dále posouzení jeho schopností, cílů, závazků, úkolů. Je to trvalý proces, který probíhá po celou dobu působení pracovníka v organizaci [5].

U hodnocení pracovníků nejde jen o hodnocení výkonu (tj. výsledků práce), ale jedná se také o hodnocení sociálního a pracovního chování, schopností a charakteristiky osoby, mající vztah k práci a prostředí, ve kterém práci vykonává [6].

Závěrečné vyhodnocení pracovníka provádí jeho nadřízený ze všech podkladů, nebo může být pracovník hodnocen:

- pracovníkem personálního ústavu,
- nezávislým externím hodnotitelem (psychologem),
- zákazníkem,
- spolupracovníkem i podřízeným,
- skupinou spolupracovníků a sám sebou - sebehodnocení [15].

*Pravidelné hodnocení poměru pracovníků k práci a k pracovnímu kolektivu a jejich pracovním výsledkům, které probíhá každých 5 let. Obsah hodnocení je zaměřen především na: plnění povinností vyplývajících z popisu práce, plnění kvalifikačních předpokladů, pracovní kázeň, plnění úkolů uložených v předchozích hodnoceních.*

*Osobní hodnocení pracovníků je podkladem pro stanovení zvýšení mzdy či platu. Oceňují se dlouhodobé přínosy pracovníka ve prospěch kolektivu, organizace, společnosti [5].*

Dále lze rozlišit dvě podoby hodnocení:

*Neformální hodnocení je průběžné hodnocení podřízeného nadřízeným během vykonávání práce. Hodnocení je často závislé na aktuální náladě a rozpoložení nadřízeného. Je to součástí každodenního vztahu mezi podřízeným a nadřízeným. Toto hodnocení není zpravidla nikam zaznamenáváno.*

*Formální hodnocení, které probíhá v pravidelných intervalech, charakteristická je plánovitost a systematičnost. Z tohoto hodnocení se pořizují hodnocení, které se zakládají do spisů konkrétního pracovníka nebo skupiny pracovníků. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení, které je vyvoláno okamžitou potřebou zpracování posudku, např. při ukončování pracovního poměru. Dochází však k němu pouze tehdy, pokud nejsou k dispozici aktuální výsledky běžného hodnocení [6].*

Hodnocení může být hmotné či nehmotné nebo může být zaměřeno na hodnocení výsledků práce nebo na chování pracovníka. Hodnocení výsledků práce je více objektivní, je měřitelné a zjiřitelné. Lze hodnotit kvalita, množství, náklady, včasnost. Hodnocení chování je subjektivnější, hodnotí se iniciativa, rozvážnost, kvalita práce, postoje, umění jednat s lidmi atd. Toto hodnocení je snadněji napadnutelné [6].

Hodnocení je chápáno jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje zaměstnanci za předem domluvenou práci ve formě mzdy. Pracovník může být odměněn buď peněžně ve formě příplatků nebo benefitů, ale i nepeněžně a to např. může jít o odměny hmotné povahy jako auto, notebook, telefon a nebo povahy nehmotné jako je prestižní ocenění nebo vnitrofiremní titul.

Odměňování má tedy dvojí úlohu a to motivování pracovníků k dosažení cílů, zlepšování a prohlubování schopností a dovedností a také oceňování a odměňování pracovníků za dosavadní práci. Mluví se zde o pobídkách (udělej to a dostaneš toto) a o bonusech (když si to udělal tak dobře, nad očekávání, tak dostaneš toto) [20]. I když teorií o motivaci existuje mnoho, žádná neposkytne přijatelné vysvětlení lidského chování [21].

Mnoho odborníků si myslí, že řízení pracovního výkonu je pevně spjata se systémem odměňování pracovníků podle výkonu, ale vždy tomu není tak. Avšak ve vyspělých zemích se ukazuje, že odměňování podle výkonu je důležitou složkou řízení pracovního výkonu. Také se ukazuje, že pracovník přispívá k plnění cílů organizace nejen svými výsledky, ale také tím, co do organizace vkládá a přináší [22].

Individuální výkonnost u pracovníka povzbuzují stimuly. Stimuly lze ztotožnit s odměnami, které stupňují pracovníkovu snahu po uspokojení potřeb [23].

Vzniká tak pojem zásluhové odměny za celkové přispění pracovníka k plnění cílů organizace. Není snadné zásluhové odměňování zavést, často selhává, protože bylo špatně pochopeno a řízeno. Zásluhové odměny jsou velmi důležité, plní pobídkovou roli, motivují pracovníky k lepším výkonům a k rozvoji dovedností a schopností, nevyvolávají napětí na pracovišti, a tak přispívají k vytváření harmoničtějších vztahů na pracovišti.

Zásluhové odměny umožňují organizaci zlepšit konkurenceschopnost odměňování, zlepšit oddanost pracovníků, vytvářet a upevňovat kulturu orientovanou na výkon. Zásluhová odměna má podobu určitého zvýšení základního tarifu nebo se jedná o určité množství peněz za splnění úkolu tedy tzv. proměnlivá odměna [20].

Odměňovat můžeme:

*Podle výkonu* kde hlavními rysy jsou mzdová struktura, růst mzdy a výkonu, zpomalující se zvyšování (postupně se růst mezd zpomaluje, na začátku pracovního výkonu je totiž práce nejintenzivnější). Jednotlivá zvýšení mezd mohou být obsažena v základní mzdě, nebo mohou být vyplácena jako zvláštní úhrnná částka bonusů.

*Armstrong nejpodrobněji shrnul:*

- výhody odměňování podle výkonu - motivuje, je spravedlivé, uznává úspěšnou práci,
- nevýhody - ne vždy motivuje, neodměňuje celý výkon, je obtížné najít měřítko hodnocení výkonu a další [20].

*Podle schopností*, kde problémem je obtížnost posouzení schopností. Není založeno na dosažení konkrétních výsledků. Dívá se dopředu, předpokládá, že pracovník bude svých schopností využívat v budoucnu. Naopak odměňování podle výkonu odměňuje za to, co bylo již vykonáno.

*Podle přínosu* a to tak, že pracovníci by měli být odměňováni jak za své výsledky, tak za své schopnosti. Jedná se o jakousi kombinaci odměňování podle výkonu a podle schopností.

*Existují dva přístupy:*

- 1) Celkový pohled na to, co pracovník do práce vnáší (schopnosti) a co odevzdává (výsledky).
- 2) Bodování výsledků a schopností se bere v úvahu při rozhodování o zvýšení mzdy nebo platu.

Tento způsob odměňování se využívá v organizacích, kde nelpí jen na výsledcích, ale i na schopnostech výkonu, flexibilitě a další [20].

Strategii odměňování ovlivňuje strategie firmy a řízení lidských zdrojů. V podstatě definuje za co, komu, kolik a jak zaplatit. Je východiskem při rozvíjení jak mzdové politiky, tak celého mzdového systému a i operativního řízení. Na strategii odměňování působí zákonné regulace, trh, firemní kultura v organizaci, struktura zaměstnanců, klima organizace a mzdové předpisy [24].

## 2.5 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků představuje důležitou dlouhodobou investici do budoucna. Často bohužel, když firma potřebuje zmenšit náklady, sníží náklady na úkor pracovníků [25].

Vzdělávání pracovníků je jedno z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Cílem vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů díky zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Konkrétní cíly vzdělávání jsou rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků, pomoci lidem, aby v organizaci profesně rostli a zdokonalovali se [14].

Pojmy vzdělávání, rozvoj pracovníků vyvolávají představu, že jde pouze o aktivity určené k rozvíjení dovedností a schopností, ale vždycky tomu tak není. K rozvíjení jednotlivce přispívají různé aktivity, které mohou

souviset přímo s pracovní činností (psaní na klávesnici), nebo souvisí s obecně použitelnými dovednostmi a nebo nemají žádnou souvislost s pracovní činností [14].

Zaměstnanec je zapotřebí zdokonalovat v oblasti vzdělávání, kvalifikace a rozvoje. Ke vzdělávání pracovníků používáme např. metod používané na pracovišti jako je instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, asistování, pověření určitým úkolem nebo pracovními poradami. Opakem metod používaných na pracovišti jsou metody používané mimo pracoviště, jde o přednášky, případové studie, demonstrování, simulace, workshop, vzdělávání pomocí počítačů aj [6].

Je dobré zaměstnance zainteresovat pro vytyčování pracovních úkolů, protože je potom pro ně mnohem snazší plnit úkoly, které si sami pomáhali stanovit a přistupují k nim o to více zodpovědněji [26].

## 2.6 Péče o pracovníky

Zaměstnavatel je podle zákoníku práce povinen poskytnout zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, odstraňovat rizikové a namáhavé práce atd., patří mezi ně hluk, osvětlení, barevná úprava pracoviště, čistota. Nejúčinnější je primární prevence, tj. např. nová technologie, ochranné pomůcky. Dále nabídka kvalitnější péče o zaměstnance a v neposlední řadě lékařská péče a rehabilitace [14].

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům určité výhody (benefity). Cílem zaměstnavatele je mít atraktivnější firmu, předcházet únavě a stresu, motivovat k práci, zvýšit spokojenost pracovníků a další [27].



Pracovníci se vyskytují často ve stresových situacích, krátkodobý stres většina lehce zvládne. Dlouhodobý stres však způsobuje bolest hlavy, podráždění aj. Pracovníci jsou ve stresu, když jsou přepracovaní, nemají na pracovišti dobré vztahy, jsou v nepříjemném prostředí [28].

Důsledkem únavy a stresu je snížení pracovní výkonnosti a konání více chyb. Únavě se dá předcházet, pokud pracovníci mají správný počet a správnou délku přestávek [14].

*Péči o pracovníky rozděljuje autor do tří skupin [15]:*

- a) povinná péče o pracovníky, která je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nepodnikové úrovně,
- b) smluvní péče o pracovníky, která je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni,
- c) dobrovolná péče o pracovníky, kde se jedná o výraz politiky zaměstnavatele.

*Dále jsou služby péče o pracovníky děleny do dvou skupin:*

- 1) Individuální nebo osobní služby související s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných pracovníků.
- 2) Skupinové služby orientované na sportovní a společenské aktivity, kluby pro penzionovaný personál a pomoc dobročinným organizacím [1].

*V nejširším pojetí personální činnost zahrnuje:*

- pracovní dobu a režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochranu zdraví,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytnuté pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a rodinám a péčí o životní prostředí.

*Péče o pracovníky reprezentuje tři druhy zájmů a jejich cílů:*

- a) celospolečenské zájmy a cíle – občanské právo, zdraví a sociální rozvoj člověka,
- b) individuální zájmy a cíle – uspokojování potřeb,
- c) zájmy a cíle zaměstnavatele – zabezpečení potřebných lidských zdrojů, rozvoj jejich schopností, sbližování individuálních zájmů zaměstnanců atd.

*Služby poskytované na pracovišti:*

- a) stravování pracovníků – zaměstnavatel většinou na stravování přispívá,
- b) zařízení k osobní hygieně, odpočinku a uložení osobních věcí (záchody, odpočívárny, šatny, parkoviště),
- c) zdravotní služby – v podobě podnikového zdravotnického zařízení bývají spíše ve velkých organizacích [29].

## 2.7 Propouštění, rozmísťování a penzionování pracovníků

Propouštění je jednou z nejnáročnějších oblastí řízení lidí, kterou se personalisté zabývají. Propouštění pracovníků by mělo probíhat tak, aby to neohrozilo pověst podniku jako zaměstnavatele. Propouštění může být bez výpovědi, nebo s výpovědí. Propouštění bez výpovědi je možné pouze v souladu s platnými předpisy [1].

Mezi nekonfliktní propouštění patří v první řadě možnost neobsazování pracovních míst, která byla uvolněna v souvislosti s přirozenými odchody pracovníků (smrt, starobní důchod, invalidní důchod), v druhé řadě neobsazování pracovních míst uvolněných rezignací pracovníků. Mezi ne až tak konfliktní propouštění patří metody založené na stimulaci odchodu pracovníků. Jedná se především o předčasný odchod do starobního důchodu. Dále se jedná o pracovníky, kteří ještě nemají nárok na odchod

do starobního důchodu a jsou ochotni podnik opustit za určitou kompenzaci, nebo pomoc při hledání jiné práce.

Konfliktní propouštění je v mnoha případech obtížné rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele [15].

Naopak rozmisťování lze definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy. Rozmisťování je nepřetržitý proces, jehož cílem je sladit počet a strukturu pracovních míst s počtem a strukturou pracovních sil.

Při rozmisťování se musí brát v úvahu jednak profil pracovníka a jednak profil pracovního místa. Profil pracovníka je tvořen jeho profesně-kvalifikační charakteristikou, charakteristikou jeho osobnosti, výsledky dosavadních hodnocení. Produktem profilu pracovního místa je popis a specifikace pracovního místa [15].

Cílem rozmisťování pracovníků je docílit toho, aby byl správný člověk na správném místě.

Rozmisťování v rámci vnitropodnikové mobility vychází z povýšení pracovníků, převádění pracovníků na jinou práci a přeřazování pracovníků na nižší funkce. Povýšení pracovníků je takový pohyb pracovníků, kdy pracovník přechází na důležitější, často lépe placenou funkci. Zlepšuje se postavení pracovníka. Při povýšení je důležité, aby použitá kritéria byla jasná a spravedlivá.

Převádění pracovníků je takový pohyb pracovníků, kdy pracovník přechází na podobnou pozici, jako jakou měl dříve. Příčinnou může být potřeba pokrýt nově vytvořené místo, ukončení provozu některé z částí podniku aj. Převedení pracovníka může být trvalé, nebo dočasné.

Přeřazení pracovníků na nižší funkci je většinou doprovázeno snížením mzdy, nebo platu. K tomuto přeřazení může dojít ze dvou důvodů, pokud je pracovní místo zrušeno nebo pokud je pracovník z důvodu nemoci neschopný vykonávat tuto činnost [15].

Nedílnou součástí péče o zaměstnance je i jejich penzionování. Politika penzionování musí obsahovat, kdy jsou lidé zralí na odchod do důchodu, podmínky, při kterých můžou pracovat v případě, že dovrší důchodového věku a také poradenství pro pracovníky, kteří se chystají do důchodu. Týká se především starobního důchodu, protože jen malá část invalidit je způsobena úrazy nebo nemocemi z povolání [1]. K respektování důchodu existují dva přístupy:

- 1) Důchodový věk je jen dolní věkovou hranicí, při níž by se mělo odcházet do důchodu, ale pracovníci by měli mít možnost v zaměstnání pokračovat. Přístup se projevuje v podnikové politice pružného důchodového věku.
- 2) Dosažením důchodového věku by se měl pracovní poměr ukončit. Přístup se projevuje v podnikové politice pevného důchodového věku [15].

Personalista při plánování činností jako je propouštění, rozmísťování a penzionování pracovníků musí vycházet z předpokladů, že pracovníci mohou odejít ze zaměstnání i sami.

## 2.8 Personální informační systém

Personální informační systém je systém, který zaznamenává, zpracovává, uchovává, poskytuje potřebné nezbytné informace pro potřeby podniku a informace o pracovnících, pracovních místech, personálních činnostech a vnějších podmínkách. Jeho nedílnou součástí je soubor metod a postupů, pravidel týkajících se přístupů k těmto informacím [12].

Personální informační systém by se měl skládat z následujících substituentů:

*Informace o pracovnících*

a) údaje:

- osobní identifikační údaje: příjmení, jméno, rodné příjmení, titul, hodnost, datum a místo narození, rodinný stav, národnost atd.,
- údaje o vykonané pracovní funkci a povaze pracovního poměru: zaměstnání, funkční zařazení, pracoviště a místo pracoviště, druh pracovního poměru atd.,
- údaje o vzdělání: u všech absolventských škol se eviduje: název a sídlo školy, obor, rok ukončení školy,
- údaje o kvalifikaci: povolání, učební obor, jazykové znalosti atd.,
- údaje o zvláštních pracovních schopnostech či omezeních,
- údaje týkající se odměňování, daní a srážek na pojistné ,
- údaje o pracovní době a pracovním režimu.

b) dokumenty:

- záznamy, na jejichž základech byl pracovník vybrán,
- životopis a jeho dodatky,
- pracovní smlouva,
- výsledky zdravotních prohlídek a výsledky absolventských testů.

*Informace o pracovních místech*

a) údaje:

- kategorie pracovního místa,
- lokalizace (místo vykonávání práce),
- požadavky na kvalifikaci pracovníka,
- zda jde o pracovní místo vhodné pro ženy, pro osoby se změněnou pracovní schopností a jiné.

b) dokumenty:

- popisy pracovních míst,
- specifikace požadavků těchto pracovních míst na pracovníka.

### *Informace o vnitřních dokumentech a metodách personální práce*

- použité metody vytváření a analýzy pracovních míst,
- dotazníky používané k analýze pracovních míst,
- použité metody plánování následnictví a kariéry,
- pracovní řád,
- disciplinární řád,
- kolektivní smlouvy.

### *Informace o vnějších podmínkách*

Informace o vnějších podmínkách, které ovlivňují fungování a formování pracovní síly organizace. Obsahují:

- situace na trhu,
- stav obyvatelstva,
- mzdová šetření,
- právní předpisy týkající se oblasti práce a zaměstnávání lidí [12].

Významný zdroj informací poskytují personálnímu informačnímu systému ankety organizované mezi pracovníky organizace, zákony, předpisy a jiné. Data, informace a dokumenty do systému vstupují průběžně a průběžně se aktualizují [30].

Tyto dokumenty se týkají např. popisů pracovních míst, hodnocení pracovníků. Systém musí být schopen poskytovat jak individuální, tak hromadná data, zprávy, hlášení a jiné.

V dnešní době je personální informační systém počítačovým systémem. Často bývá síťově propojen s jednotlivými pracovišti organizace. To umožňuje jak vkládání, tak čerpání informací potřebných k práci [6].

Personální informační systém může být propojen s jinými informačními systémy např. s institucemi sociálního a zdravotního pojištění. Propojování

mezi jednotlivými informačními systémy u nás probíhá, jako v jediné zemi, pomocí rodného čísla.

Personální informační systém si může v dnešní době dovolit každá organizace. Především malým organizacím přináší značné výhody, mohou se opřít o zaznamenaná fakta [15].

Personální informační systém snižuje náklady, umožňuje útvary, aby poskytl lepší služby liniovým manažerům, umožňuje personalistům rychlé získání a analýzu informací [20].

Řízení lidských zdrojů a personální práce v neziskové organizaci je ve své podstatě stejná jako u podnikatelských subjektů, i když jsou na ně kladeny větší nároky, z tohoto důvodu by měla každá organizace neustále rozvíjet schopnosti a dovednosti svých pracovníků.

### 3. METODIKA A CÍL PRÁCE

Diplomová práce s názvem „Systém personální práce ve vybrané organizaci“ je zaměřena na oblast systému řízení personální práce a personálních činností s cílem realizace podnikových cílů.

Cílem diplomové práce je analýza systému personální práce ve vybrané organizaci, zhodnocení tohoto systému a návrhy na zlepšení řízení v této organizaci.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu systému personální práce Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882, jejímž zřizovatelem je okresní město Strakonice. Hospodaří s prostředky, které jí jsou přiděleny ze státního rozpočtu tedy z rozpočtu obce.

V diplomové práci jsou uvedeny zahraniční, domácí i interní prameny, které se zabývají řízením lidských zdrojů.

Praktická část diplomové práce je věnována analýze systému personální práce Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882.

V diplomové práci byla provedena charakteristika Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882, ale stěžejní částí diplomové práce byla analýza systému personální práce, a to personální plánování, analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, hodnocení a jejich odměňování, vzdělávání, péče o ně, propouštění, rozmísťování, penzionování a personální informační systém.



Výstupem této práce jsou návrhy na zlepšení systému personální práce, které poslouží k jako návod pro Základní školu Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882.

Textová část diplomové práce je doplněna o přílohy, schémata a tabulky.

## 4. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Charakteristika organizace byla provedena v Základní škole Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882, která je jednou z 5 základních škol, které se nachází v městě Strakonice. Tato škola byla postavena v roce 1964. V počátcích byl pouze 1 pavilon s 13 učebnami, dílna a tělocvična. O 3 roky později tedy v roce 1967 byla postavena a otevřena nová školní jídelna. V roce 1990 byl otevřen nový učební pavilon s 12 učebnami a nové šatny. Tyto 2 pavilony školy byly propojeny spolu se školní jídelnou spojovací chodbou.

Každý stupeň je zvlášť v jedné ze dvou budov, jednotlivé stupně jsou tak odděleny spojovací chodbou. V Základní škole Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 jsou třídy s rozšířenou výukou tělesné výchovy [31].

Celkem má škola 24 učeben, 2 učebny jazyků, 3 počítačové učebny, odbornou učebnu přírodopisu, chemie, fyziky i hudební výchovy, cvičnou zrekonstruovanou kuchyňku a školní dílny.

Pedagogům jsou k dispozici kabinety a dvě sborovny školy, kde mají k dispozici počítače s internetem a tiskárnou.

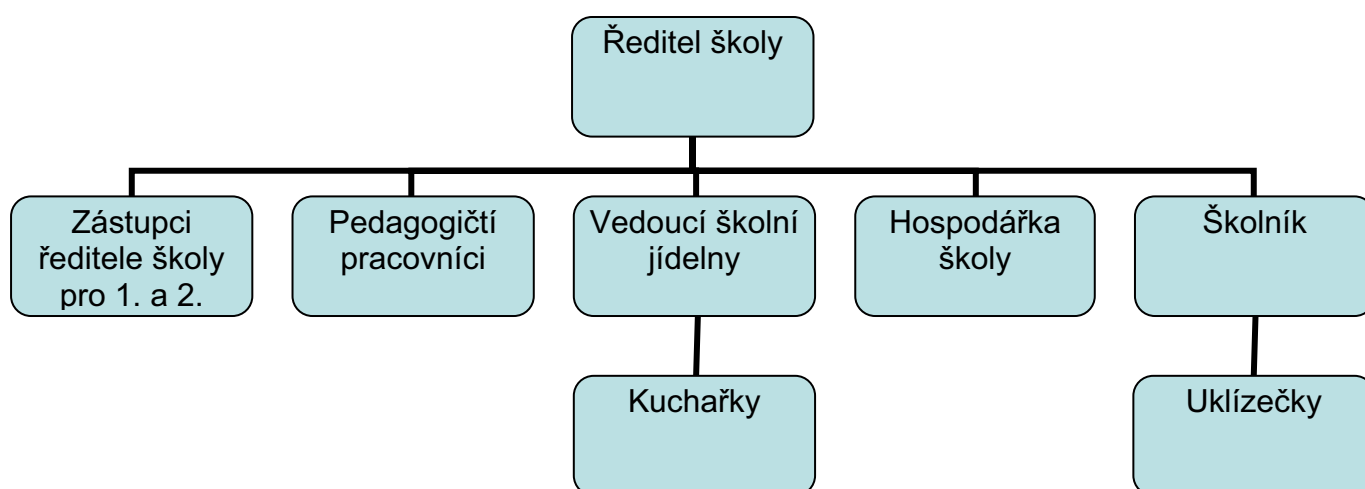
K 1.3.1993 byla Základní škola Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 zřízena jako příspěvková organizace s povolením hospodářské činnosti a s vymezením úkolů, které jsou zaznamenány ve zřizovací listině a ve statutu organizace, IČO 47 255 862 [32].

Základní škola Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 se vyznačuje velmi dobrou dopravní obslužností. Je zřízena městem Strakonice jako úplná základní škola, která má první i druhý stupeň. Obec Základní škole Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 poskytuje 2 druhy dotací, dotace na činnost tzv. provozní dotace a investiční dotace na investiční vybavení [33].

Největší počet žáků byl zaznamenán ve školním roce 1995/1996, a to 641 žáků ve 26 třídách. Dnes vzhledem úbytku populace školu navštěvuje 376 žáků v 17 třídách.

V této organizaci pracuje 40 zaměstnanců, kteří se dělí na pedagogické a provozní. Pedagogických zaměstnanců je 27, z toho 3 vychovatelky, ředitel, zástupce prvního stupně a zástupce druhého. Provozních zaměstnanců je tedy 13, a to hospodářka školy, vedoucí školní jídelny, vedoucí kuchařka, 2 kuchařky, 2 pomocné kuchařky, 5 uklízeček a školník.

Schéma č. 1: Organizační struktura Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882



Zdroj: [33]

Kromě základní vzdělávací činnosti škola nabízí i širokou škálu zájmových činností. Např. kroužky anglického jazyka, florbalu, hudebních činností nebo kroužek dovedných rukou a informatiky.

Žáci školy se mohou podílet na činnosti Dětského zastupitelstva a na akcích, které jsou pořádány tímto zastupitelstvem.

Tato škola také úzce spolupracuje s Pedagogicko-psychologickou poradnou ve Strakonících, se základní školou v Taufkirchenu v Rakousku a se sportovními oddíly SK Strakonice a BK ČZ Strakonice.

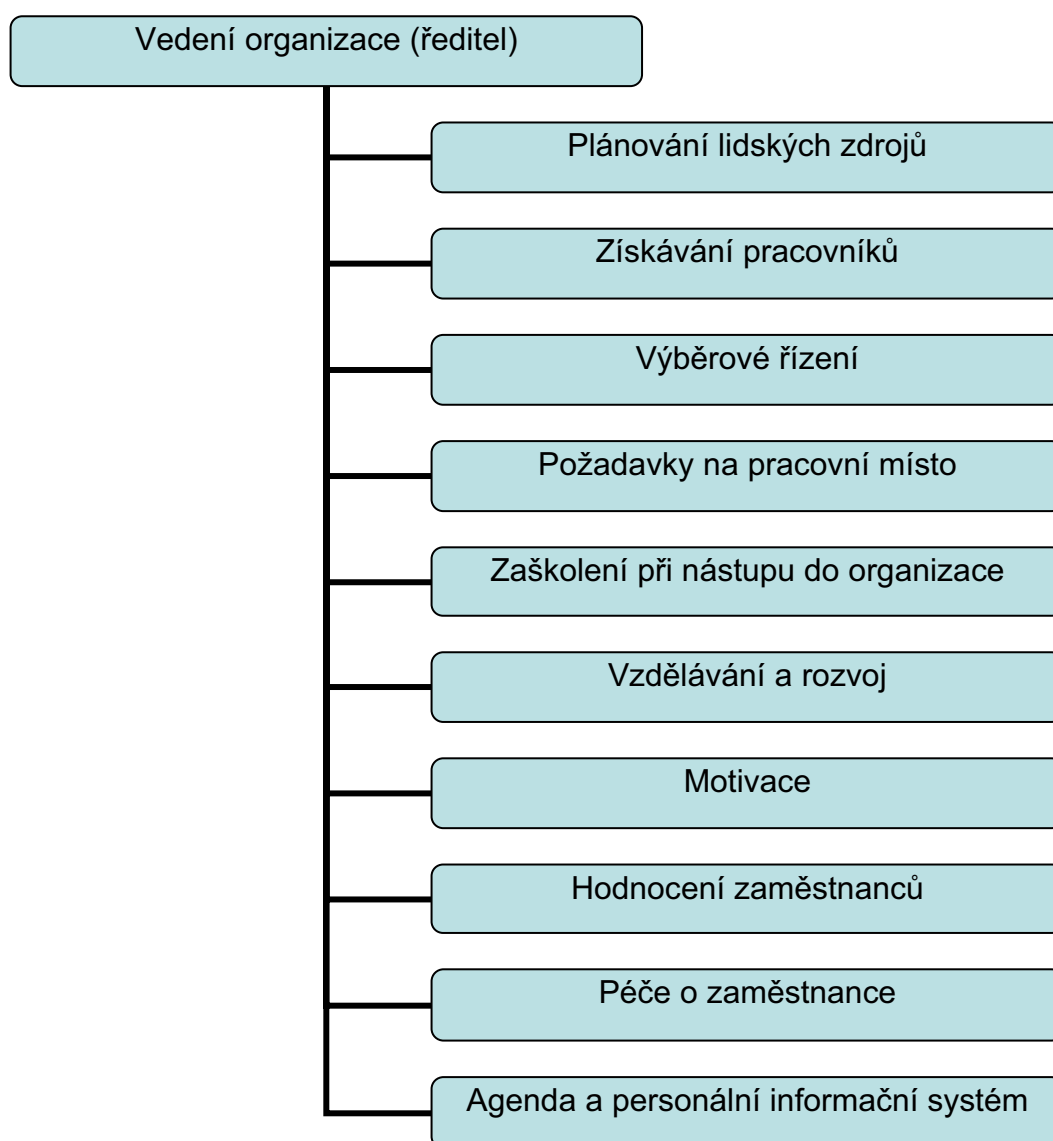
Funkci řídicí činnosti a zodpovědnost za organizaci Základní škola Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 přebírá ředitel školy, který se zodpovídá za chod organizace zřizovateli městu Strakonice. K vedoucím zaměstnancům školy tedy patří ředitel, který má v roli statutárního orgánu a dále podle § 11 odst. 4 zákona č.262/2006 Sb.:

- zástupci statutárního orgánu - zástupce ředitele školy pro 1. stupeň a zástupce ředitele školy pro 2. stupeň,
- vedoucí školní jídelny,
- školník - vedoucí provozních zaměstnanců,
- hospodářka školy [33].

## 5. ANALÝZA SYSTÉMU PERSONÁLNÍ PRÁCE

Analýza systému personální práce vyplývá ze stanov zřizovatele Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 města Strakonice. Týká se jak pedagogických, tak nepedagogických pracovníků.

Schéma č. 2: Systém personální práce základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882



Zdroj: [34]

Z organizační struktury bylo zjištěno, že Základní škola Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad nemá personální odbor či útvar a že činnosti personální práce vykonává sám ředitel školy. Přestože má k dispozici zástupce ředitele školy pro 1. a 2. stupeň.

Personální práce je v Základní škole Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 zajišťována ředitelem školy. Ředitel školy zajišťuje činnosti jako je získávání pracovníků, výběr pracovníků, příjem pracovníků, jejich penzionování, ukončení pracovních poměrů, hodnocení pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, motivaci pracovníků, agendu pracovníků a celkovou péči o ně.

## 5.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Základem získávání a výběru pracovníků je analýza pracovních míst. Analýzu pracovních míst provádí ředitel školy.

Údaje o jednotlivých pracovních místech a povinnostech jsou podrobně zaznamenávány. V těchto záznamech je uvedeno, kdo konkrétní funkci zastával, jak dlouho ji zastával, povinnosti spojené s touto funkcí a kdo konkrétní funkci a jak dlouho zastává nyní.

V případě, že se uvolní pracovní pozice v této organizaci jsou zájemci informováni prostřednictvím Pracovního úřadu ve Strakonících, na webových stránkách školy [www.podebradova.strakonice.cz](http://www.podebradova.strakonice.cz) a v Listech Strakonicka. Pracovní úřad ve Strakonících a Listy Strakonicka informuje o volné pozici a poskytuje informace týkající se tohoto pracovního místa ředitel školy. Na webové stránky školy informaci vkládá technik pověřený ředitelem školy.

V nabídce volné pracovní pozice je vždy uvedeno, že všichni uchazeči budou vyrozuměni do 2 měsíců od data uzavření přijímání žádostí.

Při výběru pracovníka jsou zpracovávány i žádosti, které byly zájemci posílány již dříve, a to 2 roky zpětně. Ředitel od každého uchazeče požaduje strukturovaný životopis a průvodní dopis, ve kterém je uchazeč vypovídá, proč právě on má být přijat na toto místo.

Ze všech přihlášených uchazečů je do dalšího kola vybráno pouze 5 uchazečů. Tito uchazeči musí absolvovat vstupní test, který je zaměřen podle jejich aprobace. Následně je přikročeno k ústnímu pohovoru. Při obsazování pozice provozních zaměstnanců je vstupní test vynechán a druhé kolo je formou osobního pohovoru.

Po absolvování jednotlivých pohovorů ředitel stanoví uchazeče, který nabízenou pozici získal. Následně jsou vyrozuměni ostatní uchazeči, kteří neuspěli, a to podle pravidel stanovených v nabídce volného pracovního místa do 2 měsíců.

Vybraný uchazeč je v souvislosti s nástupem do pracovního poměru informován ředitelem o přehledu dokladů nezbytných k uzavření pracovního poměru:

- občanský průkaz,
- doklady o dosaženém vzdělání, kurzech, školeních atd.,
- potvrzení od předchozího zaměstnavatele,
- vstupní lékařská prohlídka či jiné doklady.

Před nástupem je uchazeč povinen vyplnit:

- dotazník obsahující základní údaje,
- prohlášení poplatníka – daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků.

Po vyřízení vstupních formalit je oběmi stranami podepsána pracovní smlouva ve třech vyhotoveních (podpisové právo za Základní školu Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 v případě přijímání zaměstnanců má pouze ředitel školy). Jedno vyhotovení zůstává novému pracovníkovi, druhé škole a třetí vyhotovení je odevzdáno zřizovateli školy, tedy městu Strakonice, které tuto smlouvu založí do archívu.

Nový pracovník je do Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad přijímán se 3 měsíční zkušební lhůtou na dobu jednoho roku. V této době může pracovník odejít bez udání důvodu a stejně tak bez udání důvodu může být i propuštěn. Proto noví pracovníci bývají namátkově kontrolováni ředitelem školy.

Adaptační období nového pracovníka je v kompetenci ředitele školy, osobně nové pracovníky seznamuje s povinnostmi, úkoly a kolegy, se kterými se bude setkávat téměř denně.

## 5.2 Ukončení pracovního poměru

Při ukončení pracovního poměru postupuje organizace v souladu se zákoníkem práce, zákon č.262/2006Sb.

Pracovní poměr může být rozvázán buď dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, výpovědí ze strany zaměstnance, výpovědí ze strany zaměstnavatele, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době či uplynutím doby určité, na kterou byl pracovník zaměstnán [35].

Analýzou bylo zjištěno, že v případě výpovědi ze strany zaměstnance je zkoumán důvod, proč pracovník výpověď podává. Proto je se zaměstnancem proveden tzv. výstupní pohovor. Tyto pohovory ředitel školy nikam nezaznamenává, jsou pro něj pouze cenným vodítkem do budoucnosti.



Podpisem výpovědi od obou stran pracovník nastupuje v souladu s platnou právní úpravou České republiky dvou měsíční výpovědní lhůtu a má nárok na odstupné v minimální výši trojnásobku průměrného výdělku.

Dle platného zákoníku práce má pracovník nárok na odstupné i v případě, že byl propuštěn zaměstnavatelem z nadbytečnosti.

Zaměstnanci je vždy odstupné vyplaceno v souladu se Zákoníkem práce, a to v nejbližším možném termínu, který je v této organizaci stanoven k 15. následujícího měsíce.

Odstupné nenárokuje zaměstnanec, kterému uplynula doba určitá, na kterou byl přijat a nebo v případě, kdy je vydán lékařský posudek, že zaměstnanec ze zdravotních důvodů nemůže toto zaměstnání vykonávat [35].

Vedoucího zaměstnance - ředitele Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 může odvolat z vedoucí funkce pouze statutární orgán města Strakonice nebo osoba pověřená městem Strakonice vykonávat tato rozhodnutí.

Rozhodnutí o odvolání ze strany města Strakonice musí být podáno písemnou formou a musí být doručené druhé straně do vlastních rukou. Jinak je bráno jako neplatné. Stejný postup o doručení písemnosti platí i v případě, že vedoucí zaměstnanec konkrétně ředitel školy podá návrh na vzdání se vedoucí funkce.

Rozhodnutí nabývá účinnosti následujícím dnem po doručení, pokud nebylo v rozhodnutí stanoveno jiné datum.

Dle Zákoníku práce rozhodnutím o odvolání nebo vzdání vedoucí funkce nekončí pracovní poměr zaměstnance. Skončí pouze v případě, pokud byl zaměstnanec přijat na dobu určitou. V jiném případě je zaměstnavatel povinen nabídnout zaměstnanci jinou pracovní pozici, která odpovídá jeho kvalifikaci. Např. Ředitel Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 je učitel s aprobací tělesná výchova a matematika. V případě jeho odvolání, by mu muselo město Strakonice nabídnout funkci učitele těchto předmětů na základní škole v okrese Strakonice [35].

Na odstupné z funkce vedoucího pracovníka má zaměstnanec nárok pouze v případě, že místo bylo zrušeno v důsledku reorganizačních změn.

### 5.3 Hodnocení pracovníků a mzdový systém

Hodnocení pracovníků na Základní škole Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 probíhá pouze ústně. Není zde prováděn žádný písemný záznam o hodnocení pedagogických a nepedagogických pracovníků tzn., že zde neexistuje žádná dokumentační databáze o hodnocení jednotlivých pracovníků. Výstupem ústního hodnocení je vymezení oblastí, na které by se měla škola zaměřit.

Ústní hodnocení pedagogických pracovníků je prováděno na pedagogických poradách, které se pravidelně opakují v měsíčním intervalu. Porady jsou vedeny ředitelem školy. Hodnotí se převážně význam a přínos pro školu.

Pedagogičtí pracovníci byli dříve finančně odměňováni např. za aktivitu při svém dalším vzdělávání nebo za aktivitu při reprezentaci školy. Dnes z důvodu nedostatku finančních prostředků a už tomu tak není.

Hodnocení nepedagogických pracovníků Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 probíhá také pouze ústně. Nikoli na poradách, ale v ředitelně školy a pouze mezi ředitelem a pracovníkem, kterého se hodnocení týká.

Finanční odměňování nepedagogických pracovníků provádí ředitel školy. Odměňování je značně ovlivněno přílivem finančních prostředků od zřizovatele města Strakonice.

Po hodnocení nepedagogických i pedagogických pracovníků vyzývá ředitel jednotlivé pracovníky k diskusi. Dává tak pracovníkům možnost v případě špatného hodnocení hájit své zájmy a přesvědčit ho o opaku.

Pracovníci této organizace jsou řazeny do státního sektoru, proto jsou jejich mzdy tvořeny dle tabulek. Tento mzdovém systému vychází ze vzdělání pracovníka a jeho odpracovaných let, tedy z platové třídy a platového stupně.

V tomto roce došlo k výrazné změně ve mzdovém systému. Od 1.1.2011 začala pro pedagogy platit nová tabulka pro výpočet mezd, ve které došlo ke zúžení platových stupňů z 12 na 5. Vznikly 2 tabulky pro pedagogy, a to pro pedagogy, kteří nemají vysokoškolské vzdělání a pro pedagogy, kteří ho mají. Jako vysokoškolské vzdělání při výpočtu mzdy je nově bráno i bakalářské vzdělání.

Tabulka č. 3 – Tabulka mezd pro pedagogické pracovníky bez vysokoškolského vzdělání platná od 1.1.2011 (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída					
		1	2	3	4	5	6
1	do 6-i let	8000	8150	8650	9350	10150	11000
2	do 12-i let	8150	8550	9300	10100	10950	11850
3	do 19-i let	8500	9250	10000	10850	11800	12750
4	do 27-i let	9150	9950	10800	11700	12700	13750
5	nad 27 let	9900	10750	11650	12600	13700	14800

7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
11950	12950	14050	15250	16550	17950	19450	21100	23350	25300
12850	13950	15150	16450	17800	19300	20950	22700	25150	27250
13850	15000	16300	17700	19200	20800	22550	24450	27050	29350
14950	16200	17540	19050	20650	22400	24300	26350	29150	31600
16100	17400	18900	20550	22250	24100	26150	28350	31400	34000

Zdroj: [36]

Tabulka č. 4 – Tabulka mezd pro pedagogické pracovníky s vysokoškolským vzděláním platná od 1.1.2011 (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída					
		1	2	3	4	5	6
1	do 6-i let	8000	8300	8800	9550	10350	11200
2	do 12-i let	8250	8750	9500	10300	11150	12100
3	do 19-i let	8700	9450	10200	11050	12000	13000
4	do 27-i let	9350	10150	11000	11950	12950	14050
5	nad 27 let	10100	11000	11850	12850	13950	15100

7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
12150	15000	20000	20100	20200	20300	20500	21200	23450	25400
13100	15600	20250	20450	20550	21000	21250	22750	25250	27350
14150	16250	20600	20900	21000	21800	22800	24500	27150	29450
15200	17000	21050	21450	21650	22650	24550	26450	29250	31700
16400	17800	21600	22000	22500	24400	26300	28500	31500	34100

Zdroj: [36]

Při výpočtu mezd nepedagogických pracovníků, tedy provozních pracovníků vychází Základní škola Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 z tabulky viz příloha č. 1. Z této tabulky byly do 31.12.2010 vypočítávány mzdy i pedagogickým pracovníkům.

## 5.4 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vedení každé organizace by mělo analyzovalo potřeby vzdělávání dle personálu, filozofie, regionu a naplánovat vzdělávání tak, aby rozvoj pracovníků zahrnoval dlouhodobé i konkrétní krátkodobé cíle.

Motto ředitele Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 je „Vztah mezi žákem a pedagogem by měl být založen na spolupráci, odpovědnosti, samostatnosti i celoživotním učení“. Proto by se měl každý pedagog realizovat v oblasti dalšího vzdělávání [33].

Vzdělávání pracovníků je plně v kompetenci ředitele školy. Při poskytování vzdělávání svým podřízeným vychází z priorit školy. Jednotlivé semináře či školení, které zvýší konkurenceschopnost organizace, může i svým podřízeným zaměstnancům nařídit.

Dle priorit Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 se ředitel rozhoduje i v případě dobrovolného zájmu pracovníků o vzdělávání. Je na něm, kterého zájemce o vzdělávání u přednostní dříve nebo zda toto vzdělání dovolí financovat z finančních zdrojů školy.

Při dnešním vysokém procentu nezaměstnanosti se každý pracovník snaží o neustálé prohlubování a získávání nových informací, které vedou k větší konkurenceschopnosti organizace, uspokojení jednotlivce a zvýšení vzdělání jednotlivce, protože si je dobře vědom, že s přirůstajícím vzděláním

klesá možnost výpovědi ze strany zaměstnavatele.

Z důvodu nedostatečných finančních prostředků na vzdělávání pracovníků je rozhodnutí, kterého pracovníka upřednostnit při dalším rozvoji plně v kompetenci ředitele školy. V takovémto případě jsou uspokojeni ti pracovníci, kteří mají zájem o semináře, které jsou z pohledu ředitele školy nejperspektivnější pro tuto organizaci. Do ceny seminářů jsou zahrnuty i výdaje spojené s dopravou, stravným a ostatními vedlejšími náklady.

Z důvodu vzdělání pedagogů byl založen Národní institut dalšího vzdělávání, který vznikl z Pedagogického centra Praha. Národní institut dalšího vzdělávání realizuje vládní priority v dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, informuje o nových postupech a směrech ve vzdělávání, spolupracuje s MŠMT a poskytuje poradenství.

Tento institut vytváří i programy, které jsou nápomocny k realizaci dalšího vzdělávání pracovníků, jde např. o programy:

- cizích jazyků,
- informačních a komunikačních technologií,
- managementu,
- kariérních systémů,
- dalších vládních priorit,
- rámcových vzdělávacích programů,
- specializovaných programů, atd.

Pedagogičtí pracovníci Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 absolvovali vzdělávací semináře v období 2005 – 2010 z těchto předmětů viz tabulka č. 6. Tyto semináře sloužily k prohloubení jejich dovedností a znalostí a zároveň také k získání nových forem výuky.

Tabulka č. 5 – Vzdělávací semináře pro pedagogy Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882

Seminář	Počet uchazečů
Učitelství na 1. stupni	10
Anglický jazyk	5
Německý jazyk	4
Český jazyk	3
Informatika	1
Chemie	2
Zeměpis	2
Přírodopis	2
Matematika	4
Tělesná výchova	6
Snowboarding	2
Rámcový vzdělávací program	27

Zdroj: [37]

Rámcového vzdělávacího programu se zúčastnil i ředitel a zástupci ředitele školy pro 1. a 2. stupeň, protože i oni jsou pedagogy.

Zástupci 1. a 2. stupně vystupují v Základní škole Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 i jako výchovní poradci, proto se jejich vzdělání musí rozvíjet tímto směrem. Z tohoto důvodu museli společně s ředitelem školy projít následujícími vzdělávacími seminářem viz tabulka 5.

Tabulka č. 6 – Vzdělávací semináře pro ředitele školy a zástupce ředitele pro 1. a 2. stupeň Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882

Seminář	Počet uchazečů
Vzdělávání pedagogů	3
Výchovné poradenství	3

Zdroj: [37]

Své vědomosti si rozšiřují i provozní zaměstnanci školy.

Vzdělávací semináře pedagogických pracovníků jsou hrazeny z finančních prostředků EU nebo z provozních finančních prostředků školy. Škola se snaží vždy získat podporu z fondů EU, její úspěšnost při získávání dotací na vzdělávání je 70%. Čerpání finančních prostředků z fondů EU či z provozních fondů musí být vždy přehledné, aby bylo možné zajistit jejich kontrolu [37].

## 5.5 Péče o pracovníky

Každý ředitel by měl vědět jak své podřízené pečovat a být jim nápomocen při řešení problémů.

Cílem sociální politiky Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 je zlepšování pracovních podmínek, bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) a stravování.

Stravování je poskytováno školní jídelno a občerstvení. Školní jídelnu mohou využívat i bývalí zaměstnanci, kteří organizaci opustili z důvodu odchodu do starobního či invalidního důchodu.

Na obědy pracovníků i bývalých pracovníků je přispíváno z FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb). Fond FKSP je tvořen v této organizaci 1% z hrubé mzdy každého zaměstnance [38].

Z tohoto fondu je dále financováno předplatné časopisu Školství, věcné dary k životním výročím, k odchodům do důchodu, prostředky pro zlepšení podmínek zaměstnanců (nákup varné konvice či ledničky do sborovny atd.) a večeře při příležitosti státního svátku dne 17.listopadu – Den učitelů.



Svým zaměstnancům škola poskytuje i možnost čerpání bezúročných půjček. Ročně na tyto půjčky uvolňuje až 120 000 Kč. O uspokojení žadatelů o půjčky rozhoduje ředitel. Jednotlivé měsíční splátky jsou pak stanoveny procentem z hrubé mzdy a to minimálně 10%.

Základní škola se specializuje na sport, proto i pro své pracovníky připravuje řadu turnajů, ve kterých se střetávají s okolními školami. Jedná se o turnaje ve volejbale, basketbalu i fotbalu. Tyto turnaje slouží k odreagování zaměstnanců od stereotypu, k jejich rekonvalescenci a nabytí nových sil.

## 6. DISKUSE A NÁVRH ZMĚN

Základní škola Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 je základní škola s téměř padesátiletou tradicí v okresním městě Strakonice. V současnosti zaměstnává 40 pracovníků. Během posledních 5 let musela propustit 6 pedagogických pracovníků z důvodu úbytku dětí.

Diplomová práce byla zaměřena na analýzu stěžejních personálních činností, získávání a výběr pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků a na vzdělávání a jejich rozvoj.

Personální práci by v každé organizaci či podniku měla být věnována větší pozornost, protože jsou to právě lidé, kteří organizaci či podnik dělají úspěšnější a konkurenceschopnější.

Základní škola Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 nemá samostatný personální útvar či personální odbor. Personalistikou se zde zabývá pouze ředitel školy, který má veškeré kompetence. Vzhledem k důležitosti personální práce navrhuji:

- *aby část pravomocí a odpovědnosti za řízení pracovníků byla přenesena z ředitele školy na zástupce ředitele školy pro 1.stupeň a na zástupce ředitele pro 2.stupeň.*

Počet pedagogických pracovních míst je dán počtem žáků a je plně v kompetenci zřizovatele města Strakonice. Ředitel Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 pouze podává zřizovateli návrhy změn personální struktury. Jeho návrhy nejsou vždy přijaty, alespoň co se týká vytvoření nových pracovních míst. Počet provozních pracovníků je obdobně určen počtem žáků.

Základní škola Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 získává pracovníky prostřednictvím Pracovního úřadu ve Strakonících, svých webových stránek či inzerce v Listech Strakonicka.

Následujícím krokem je výběr jednotlivých uchazečů. Hodnocení životopisů a průvodních dopisů zajišťuje ředitel školy. Ředitel také vypracovává vstupní test pro uchazeče, kteří postoupili do dalšího kola. Následně je přistoupeno k ústnímu pohovoru. Po ústních pohovorech s uchazeči, ředitel stanoví pracovníka, který nabízenou pozici získal.

Pro objektivnější výběrové řízení bych navrhovala následující:

- *aby vstupní test vypracovával ředitel se svými zástupci a pedagogem, který vykonává tuto aprobaci či externím zaměstnancem v případě provozních zaměstnanců,*

- *aby přijímací pohovory nebyly prováděny pouze ředitelem školy, ale aby u nich byl přítomen ten ze zástupců, na jehož stupeň nastupuje nový pracovník a v případě, že se jedná o výběr pracovníka do nepedagogické oblasti, měl by být přítomen příslušný vedoucí pracovník.*

Při výběrovém řízení na vedoucí pozici v tomto případě se jedná o pozici zástupců ředitele jednotlivých stupňů, protože ředitel je jmenován zřizovatelem, navrhuji:

- *aby byl přítomen pracovník školského odboru města Strakonice.*

Hodnocení pracovní činnosti v této organizaci probíhá pouze ústně na poradách, které se pravidelně opakují v měsíčním intervalu. Avšak o hodnocení pracovní činnosti není veden žádný písemný záznam.

Proto navrhuji:

- *aby hodnocení pracovníků bylo prováděno nově nejenom ústní formou na poradách, ale aby bylo provedeno i písemnou formou a toto písemné hodnocení bylo archivováno.*

Mzdy pracovníků Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 vychází z Nařízení vlády č. 130/2009 Sb. tzn., že jsou tvořeny dle tabulek. Od 1.1.2011 došlo ke vzniku nových tabulek, které se týkají pedagogických pracovníků, ať už mají vysokoškolské vzdělání či ne viz příloha č.1 a č.2. Pro ostatní zaměstnance tedy provozní pracovníky školy zůstala tabulka pro výpočet mzdy stejná jako v roce 2010 [39].

Při výpočtu základní mzdy pracovníka se vychází ze vzdělání zaměstnance, ze zařazení do skupiny a z počtu let započitatelné praxe. Ředitel může vypsát jednotlivým zaměstnancům i finanční odměnu. Motivovat své podřízené se snaží i na poradách formou pochval za dobře odvedenou práci.

Z důvodu neprůhlednosti odměňování zaměstnanců navrhuji:

- *aby se při finančním odměňování pracovníků vycházelo z nově nastaveného administrativního záznamu pracovníků a podkladem pro jejich odměny bylo písemné hodnocení pracovníků,*

- *aby pro větší motivaci pracovníků byli s hodnocením a následnými odměnami seznámeni nejenom pracovníci, kterých se odměny týkají.*

Vzdělávání a rozvoj pedagogických i nepedagogických pracovníků je financován z provozních fondů školy a prostřednictvím grantů z fondů Evropské Unie. Semináře slouží ke zvyšování kvalifikace, prohlubování znalostí atd.

Pracovníci jsou po absolvování školení vyzváni, aby zhodnotili přínosy absolvovaného semináře. Hodnocení vzdělávání je prováděno pouze ústně na poradách či v kanceláři ředitele školy. Proto navrhuji:

- *aby každý pracovník, který absolvoval seminář, ho zhodnotil jak ústně na poradě, tak i písemnou formou. Aby zhodnotil jak přínos pro organizaci, tak i kvalitu školící organizace.*

V písemném hodnocení by měly být uvedeny následující údaje: název semináře, odvětví, na které byl seminář zaměřen, jméno školícího střediska, jméno školitele, jméno školeného pracovníka, datum semináře, doba trvání semináře, místo konání semináře, cena semináře, výstup – certifikát, diplom a další, přínos pro jednotlivce, přínos pro organizaci a popis průběhu školení.

Zájmem organizace by mělo být vytvoření databáze školitelů, která bude vodítkem při výběru dalších vzdělávacích kurzů. A proto navrhuji:

- *vytvořit databázi, která by byla k dispozici při výběru poskytovatelů vzdělávání.*

Prováděním analýzy systému personální práce vyplynulo, že Základní škola Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882 se snaží o kvalitní řízení pracovníků, neboť bez lidského kapitálu nemůže organizace fungovat, proto se snaží získat co možná nejvíce finančních prostředků pro vzdělávání a rozvoj svých pracovníků a snaží se o vytvoření harmonického prostředí.

Do popředí ve společnosti vystupuje řízení lidských zdrojů, stává se nedílnou součástí konkurenční výhody na trhu. Prioritou organizací a podniků je proto investování do lidského kapitálu a péče o něj. Neustále musí zvyšovat a rozvíjet dovednosti, schopnosti a znalosti svých zaměstnanců.

Na základě analýzy získaných informací a poznatků bylo zjištěno, že personální systém je na standardní úrovni, avšak diplomovou prací byly zjištěny některé nedostatky.

Ředitel školy si je dobře vědom tohoto stavu a ví, že řízení lidských zdrojů je základem pro dobré fungování organizace. Proto se snaží neustále za pomoci svých zaměstnanců zdokonalovat systém personální práce.

## 7. ZÁVĚR

V dnešní době plné rychlých změn, nových technologií, vysoké nezaměstnanosti a ostatních globálních problémů je důležité věnovat pozornost systému personální práce. Protože právě tento systém je důležitý při zvyšování konkurenceschopnosti organizací a podniků.

Manažeři organizací si uvědomují, že základním článkem existence organizace je lidský kapitál. Každá organizace ho potřebuje, protože je jednou z hlavních konkurenčních výhod.

Lidé, pracovníci jsou nejdůležitějšími a nejcennějšími zdroji, na kterých je závislá budoucnost organizace. Proto organizace a podniky investují do řízení lidských zdrojů nemalé finanční částky s cílem vyšší konkurenceschopnosti a stability.

Téma diplomové práce bylo Systém personální práce Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882. Tato škola má ve Strakonicích už téměř padesátiletou tradici. Vedení organizace si uvědomuje, že systém řízení lidských zdrojů a systém personální práce je základem pro dobře fungující organizaci. Proto se snaží neustále tento systém zlepšovat.

Systém personální práce se stává prostředkem k dosažení cílů organizace, proto by měl být tento systém chápán jako trvalý a neustále se opakující proces, ve kterém jsou kladeny důrazy na budoucnost. Protože žádné organizace se nemohou rozvíjet a kvalitně fungovat bez systému personální práce.

V moderní společnosti se systém personální práce stává základem pro její fungování. Protože právě lidé jsou skutečnými nositeli a majiteli schopností, znalostí a dovedností celého kapitálu.

Společným prvkem každé organizace jsou lidé jako lidský zdroj. Ti jsou pro každou organizaci největším bohatstvím, se kterým organizace hospodaří. Proto by jim mělo být věnováno potřebné úsilí.



## 8. SUMMARY

“The system of personal work in selected organization”

The thesis with the title “The system of personal work in selected organization” concentrates on the area of the system of management of personal work and personal activities with the aim of realization of company aims and more specifically employees in schools.

The content of the thesis is the analysis of the allowance organization in the area of the system of personal work of pedagogical employees in Poděbradova basic school in Strakonice, whose establisher is the town of Strakonice.

The aim of this diploma work is the analysis of the system of personal work in selected organization, the evaluation of this system and proposals for the improvement of management in this organization.

The outcomes of the thesis are proposals for the improvement of the system of management of personal work and personal activities, which will help to optimize the system.

The development of not only pedagogical employees is very important for the society. A pedagogical employee represents an important role in the upbringing and education of the next generation, that's why his or her further education does not concern only his or her professional side.

Key words: pedagogical employee, system, personal work

## 9. LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, M. *A handbook of human resources management practice*. 1.vyd. London: Kogan Page, 2006. ISBN 0749446315.
- [3] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [4] MOHELSKÁ, H., ROŠICKÝ, S., ŠABATOVÁ, M. *Personální management*. 1.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 147s. ISBN 80-7041-485-5.
- [5] RUFERT, S. *Personální a sociální práce*. 1.vyd. Praha: Svoboda, 1986. 262 s. ISBN 25-128-86.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] KRNÍNSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. České Budějovice: JČU v Českých Budějovicích, 2002. 181 s.
- [8] HÁJEK, L., VÍTEK, M. *Moderní personalistika – záruka prosperity podniku*. 1. vyd. Praha: Práce, 1991. 190 s. ISBN 80-208-0210-X.
- [9] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico s.r.o., 1996, 343s. ISBN 80-85839-09-1.
- [10] IVANCEVICH, J., M., MATTESON, M., T. *Organizational behavior and management*. 1st ed. Texas: Business Publications, INC, 1987. 780s. ISBN 0-256-05608-0.
- [11] HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4.vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2004, 199 s. ISBN 80-213-0646-7.
- [12] KOUBEK, J. *ABC: praktické personalistiky*. 1.vyd. Praha: LINDE, 2000. 396 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [13] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2000. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [14] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H., 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

- [15] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [16] NOVÝ, I a kol. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Podnikohospodářská fakulta, 1992. 199 s. ISBN 80-7079-470-4.
- [17] KLEIBL a kol. *Metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Podnikohospodářská fakulta, 1996. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
- [18] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [19] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1993, 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [20] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [21] DONNELLY, J., H., jr., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. *Fundamentals of management*. 6th ed. Homewood: BPI Irwin, 1987. 827s. ISBN 0-256-03682-9.
- [22] WERTHER, W., B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85606-04-X.
- [23] WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management: A global perspective*. USA: McGraw-Hill, 1997. ISBN 0-07-112892-1.
- [24] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení 1*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Podnikohospodářská fakulta, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.
- [25] BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [26] TEPPER, B. B. *Delegování pracovních úkol a povinností*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 80 s. ISBN 80-7169-321-9.
- [27] HARVEY, CH. *Umění motivovat: Cesta k úspěchu*. 1.vyd. Praha: Informatorium, 1992. 109 s. ISBN 80-85427-23-0.

- [28] KOUBEK, J. *Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku*. 1.vyd. České Budějovice: JČU v Českých Budějovicích, 1996. 143s.
- [29] WALKER, J., A. a kol. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [30] DONNELLY, J., H., jr., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. *Management: Principles and Functions*. 3rd ed. Homewood: BPI Irwin, 1989. 765s. ISBN 0-256-06671-X.
- [31] ZŠ Poděbradova Strakonice [online] Dostupné z <<http://www.podebradova.strakonice.cz/dokumenty/svp.php>> cit[27-02-11]
- [32] Interní materiály – vnitropodniková směrnice školy.
- [33] Hanzlíková Lucie. *Analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci*. České Budějovice: JČU v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2008. 48 s., 6 příl.
- [34] Interní materiály – personalistika.
- [35] Zákoník práce [online] Dostupné z <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h4.aspx>> cit[08-03-11]
- [36] Interní materiály – tabulky pro výpočet mezd.
- [37] Interní materiály – vzdělávací program ZŠ Poděbradova.
- [38] Odborový svaz zdravotníků a sociální péče ČR [online] Dostupné z <[http://osz.cmkos.cz/CZ/Z\\_tisku/Bulletin/06\\_2002/members\\_fksp.html](http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/06_2002/members_fksp.html)> cit[05-03-11]
- [39] Nařízení vlády č. 130/2009 Sb.

## 10. SEZNAM SCHÉMAT A TABULEK

### **Seznam schémat:**

Schéma č. 1 – str. 35

Organizační struktura Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882

Schéma č. 2 – str. 37

Systém personální práce Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882

### **Seznam tabulek:**

Tabulka č. 1 – str. 11

Nové schopnosti personálního útvaru

Tabulka č. 2 – str. 17

Hodnocení

Tabulka č. 3 – str. 44

Tabulka mezd pro pedagogické pracovníky bez vysokoškolského vzdělávání platná od 1.1.2011 (v Kč měsíčně)

Tabulka č. 4 – str. 44

Tabulka mezd pro pedagogické pracovníky s vysokoškolským vzděláním platná od 1.1.2011 (v Kč měsíčně)

Tabulka č. 5 – str. 47

Vzdělávací semináře pro pedagogy Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882

Tabulka č. 6 – str. 47

Vzdělávací semináře pro ředitele školy a zástupce ředitele pro 1. a 2. stupeň Základní školy Strakonice, ul. Jiřího z Poděbrad 882

## 11. PŘÍLOHY

**Příloha č. 1:** Tabulka mezd pro nepedagogické pracovníky – provozní pracovníky

**Příloha č. 2:** Rozdílová tabulka výše mezd pedagogických pracovníků s vysokoškolským vzděláním (v Kč měsíčně)

**Příloha č. 3:** Rozdílová tabulka výše mezd pedagogických pracovníků bez vysokoškolského vzdělání (v Kč měsíčně)

Příloha č. 1: Tabulka mezd pro nepedagogické pracovníky - provozní pracovníky (do 31.12.2010 platila i pro pedagogy)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	6550	7110	7710	8350	9060	9830	10660	11570	12550	13620	14780	16020	17370	18850	20470	22200
2	do 2 let	6790	7370	8000	8670	9400	10200	11060	12000	13030	14130	15340	16630	78030	19570	21240	23030
3	do 4 let	7050	7650	8300	9000	9770	10580	11480	12460	13520	14670	15920	17260	18720	20300	22050	23900
4	do 6 let	7320	7940	8620	9340	10140	10990	11920	12930	14040	15230	16520	17910	19420	21070	22880	24800
5	do 9 let	7600	8240	8950	9690	10520	11400	12370	13420	14570	15810	17140	18580	20160	21860	23740	25740
6	do 12 let	7890	8550	9290	10070	10920	11840	12840	13930	15120	16410	17800	19290	20920	22690	24640	26710
7	do 15 let	8190	8890	9640	10450	11340	12280	13300	14450	15690	17030	18470	20010	21710	23550	25570	27710
8	do 19 let	8500	9230	10000	10840	11770	12750	13830	15000	16280	17670	19160	20770	22530	24440	26530	28760
9	do 23 let	8820	9580	10390	11260	12220	13230	14360	15570	16900	18350	19890	21550	23380	25360	27540	29840
10	do 27 let	9150	9940	10780	11680	12680	13730	14910	16160	17540	19040	20640	22370	24260	26310	28570	30970
11	do 32 let	9510	10320	11190	12120	13160	14250	15480	16770	18200	19760	21420	23220	25170	27310	29650	32140
12	nad 32 let	9870	10720	11620	12580	13660	14780	16070	17400	18890	20510	22230	24100	26120	28340	30770	33350

Příloha č. 2: Rozdílová tabulka výše mezd pedagogických pracovníků s vysokoškolským vzděláním (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Třída	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1	1450	1190	1090	1200	1290	1370	1490	3430	7450	6480	5420	4280	3130	2350	2980	3200
2	do 2	1210	930	800	880	950	1000	1090	3000	6970	5970	4860	3670	2470	1630	2210	2370
3	do 4	950	650	500	550	580	620	670	2540	6480	5430	4280	3050	1780	900	1400	1500
4	do 6	680	360	180	210	210	210	230	2070	5960	4870	3680	2390	1080	130	570	600
5	do 9	650	510	550	610	630	700	730	2180	5680	4640	3410	2420	1090	890	1510	1610
6	do 12	360	200	210	230	230	260	260	1670	5130	4040	2750	1710	330	60	610	640
7	do 15	510	560	560	600	660	720	820	1800	4910	3870	2530	1790	1090	950	1580	1740
8	do 19	200	220	200	210	230	250	320	1250	4320	3230	1840	1030	270	60	620	690
9	do 23	530	570	610	690	730	820	840	1430	4150	3100	1760	1100	1170	1090	1710	1860
10	do 27	200	210	220	270	270	320	290	840	3510	2410	1010	280	290	140	680	730
11	do 32	590	680	660	730	790	850	920	1030	3400	2240	1080	1180	1130	1190	1850	1960
12	nad 32	230	280	230	270	290	320	330	400	2710	1490	270	300	180	160	730	750



Příloha č. 3: Rozdílová tabulka výše mezd pedagogických pracovníků bez vysokoškolského vzdělání (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Třída	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1	1450	1040	940	1000	1090	1170	1290	1380	1500	1630	1770	1930	2080	2250	2880	3100
2	do 2	1210	780	650	680	750	800	890	950	1020	1120	1210	1320	1420	1530	2110	2270
3	do 4	950	500	350	350	380	420	470	490	530	580	630	700	730	800	1300	1400
4	do 6	680	210	30	10	10	10	30	20	10	20	30	40	30	30	470	500
5	do 9	550	310	350	410	430	450	480	530	580	640	660	720	790	840	1410	1510
6	do 12	260	0	10	30	30	10	10	20	30	40	0	10	30	10	510	540
7	do 15	310	360	360	400	460	470	520	550	610	670	730	790	840	900	1480	1640
8	do 19	0	20	0	10	30	0	20	0	20	30	40	30	20	10	520	590
9	do 23	330	370	410	440	480	520	590	630	640	700	760	850	920	990	1610	1760
10	do 27	0	10	20	20	20	20	40	40	0	10	10	30	40	40	580	630
11	do 32	390	430	460	480	540	550	620	630	700	790	830	880	980	1040	1750	1860
12	nad 32	30	30	30	20	40	20	30	0	10	40	20	0	30	10	630	650