

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza personální práce v organizaci

The Analysis of Personnel Management in the Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

ZIKMUNDOVÁ

TEREZA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Zikmundová	Jméno:	Tereza	Osobní číslo:	437627
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Analýza personální práce v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:
The Analysis of Personnel Management in the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem BP je analyzovat personální práci ve vybrané organizaci, posoudit současný stav a navrhnout opatření ke zlepšení.
PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení současného stavu personální práce ve vybrané organizaci a návrh opatření ke zlepšení.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - teoretická východiska personální práce, výběr, získávání, adaptace, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu personální práce ve společnosti, možné návrhy na zlepšení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007.
FOOT, Margaret. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Martin Šikýř, Ph.D.; MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 05. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 05. 05. 2017
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 08. 2018

Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 5 - 04 - 2017

Datum převzetí zadání

Zikmundová

Podpis studenta(ky)

ZIKMUNDOVÁ, Tereza. *Analýza personální práce v organizaci*. Praha: ČVUT: 2017.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**



Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 19. 05. 2017

podpis:



Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení práce, za poskytnutí podnětných návrhů a cenných připomínek, vstřícnost, ochotu a podporu, kterou mi během psaní této bakalářské práce poskytl. Dále bych ráda poděkovala paní Bc. Ivaně Svobodové, vedoucí oddělení personalistiky a mezd Magistrátu města Jihlavy za výbornou spolupráci, poskytnuté informace, ochotu a čas, díky čemuž jsem mohla praktickou část této práce zpracovat.



Abstrakt

Cílem bakalářské práce je analyzovat personální práci Magistrátu města Jihlavy. Teoretická část definuje základní pojmy a vysvětluje hlavní personální činnosti. Praktická část zkoumá a posuzuje provádění konkrétních personálních činností v organizaci. Bakalářská práce je zpracována na základě odborné literatury, internetových zdrojů, interních dokumentů, pozorování a dotazování.

Klíčová slova

Personální práce, personální činnosti, manažer, personalista, pracovník, získávání, výběr, adaptace, hodnocení, odměňování, vzdělávání, rozvoj

Abstract

The aim of the thesis is to analyse of the personnel work of the Municipality of Jihlava. The theoretical part defines the basic concepts and explains the main HR activities. The practical part examines and judges the implementation of these specific HR activities within the organization. The bachelor thesis is based on scientific literature, internet resources, internal document observations and interviewing.

Key words

HR management, HR functions, manager, HR professional, worker, recruitment, selection, orientation, evaluation, compensation, training, development



Obsah

Úvod	5
Teoretická část	6
1 Základní vymezení personalistiky	7
1.1 Personální činnosti	8
1.2 Vytváření a analýza pracovních míst	10
1.3 Personální plánování	14
1.4 Péče o pracovníky	17
2 Získávání, výběr a adaptace pracovníků	19
2.1 Získávání pracovníků	19
2.2 Výběr pracovníků	21
2.3 Přijímání pracovníků	25
2.4 Adaptace pracovníků	26
3 Hodnocení pracovníků	28
3.1 Kritéria hodnocení	28
3.2 Metody hodnocení	30
4 Motivace a odměňování pracovníků	33
4.1 Motivace pracovníků	33
4.2 Odměňování pracovníků	34
5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	37
5.1 Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků	38
Praktická část	43
6 Charakteristika organizace	44
6.1 Organizační struktura Magistrátu města Jihlavy	45
6.2 Odbory Magistrátu města Jihlavy	46
7 Získávání, výběr a adaptace pracovníků	54
7.1 Získávání pracovníků	54
7.2 Výběr pracovníků	55
7.3 Adaptace pracovníků	57
8 Hodnocení pracovníků	59



9	Odměňování pracovníků	63
9.1	Benefity	64
9.2	Metody vzdělávání pracovníků.....	69
10	Dotazníkové šetření.....	70
10.1	Výsledky dotazníkového šetření	71
10.2	Závěr dotazníkového průzkumu	85
11	Náměty ke zlepšení	86
11.1	Získávání, výběr a adaptace pracovníků	86
11.2	Hodnocení pracovníků	87
11.3	Odměňování pracovníků	88
11.4	Vzdělávání pracovníků.....	88
	Závěr.....	90
	Zdroje	92
	Seznam obrázků	97
	Seznam grafů	98
	Přílohy	99
	Evidenze výpůjček	112



Úvod

Klíčovou a nepostradatelnou složkou pro fungování organizace jsou lidské zdroje, a proto se jim managementy organizací věnují. Management musí vykonávat personální činnosti, které jsou potřebné a zároveň vedou k vyšší úspěšnosti organizace. V případě potřeby či velikosti organizace se zřizují personální oddělení, které přebírají tyto činnosti. Toto oddělení by mělo být v organizační struktuře na úrovni řídicích procesů, protože o lidi je třeba pečovat a vytvářet dobré podmínky na pracovišti, aby mohli odvádět dobré výkony.

Cílem bakalářské práce je analyzovat personální práci Magistrátu města Jihlavy, prozkoumat a posoudit provádění hlavních personálních činností (získávání, výběr a adaptace, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků) a v případě zjištění nedostatků navrhnout vhodná opatření k jejich zlepšení.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část, která je zpracována na základě odborné literatury a internetových zdrojů, definuje základní pojmy z oblasti personální práce a vysvětluje hlavních personální činnosti, které by měla provádět každá organizace, respektive každý zaměstnavatel.

Praktická část zkoumá a posuzuje provádění hlavních personálních činností ve vybrané organizaci. Hlavním zdrojem informací pro zpracování této části jsou dostupné interní dokumenty, metody pozorování a dotazování. Pracovníci organizace byli osloveni formou dotazníkového šetření týkající se jejich názorů na personální práci. Po získání dostatečného množství informací o prováděných personálních činnostech byl proveden návrh doporučení na jejich zlepšení.



Teoretická část



1 Základní vymezení personalistiky

Kořeny personalistiky (personální práce) vycházejí z 19. století z ekonomického prostředí Anglie. Tento obor se v průběhu let měnil do různých podob, přičemž na počátku vývoje se primárně zaměřoval na péči o pracovníky. Vlivem růstu průmyslové výroby rostl také tlak na rozsah odpovědností personalistů, proto bylo nezbytné získávat znalosti a dovednosti z jiných disciplín. V průběhu let se začal klást větší důraz na souvislost mezi výkonností podniku a pracovníky, tím se personální práce stávala komplexnější. S objemem výroby se začala zvyšovat potřeba plánování pracovních sil, které mělo zajistit efektivní získávání potřebného počtu pracovníků. Koncepce personalistiky se postupně vyvíjely až do současné podoby, která se obecně nazývá řízení lidských zdrojů. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 11)

Termíny jako personalistika, personální práce, personální administrativa, personální řízení nebo nejnovější řízení lidských zdrojů, můžeme nalézt jak v odborné literatuře, tak v praxi. Mezi těmito termíny se často nerozlišuje. Bývají považovány za synonyma, ale z hlediska pohledu teorie tomu tak není. Výrazy personalistika či personální práce jsou nejobecnějšími označeními pro oblast řízení organizace. Řízení lidských zdrojů, personální řízení nebo personální administrativa charakterizují koncepce personální práce a vývojové fáze personalistiky. (Koubek, 2007b, s. 14)

Podle Koubka (2007a, s. 16) je úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí neustálé zvyšování výkonnosti organizace. Podle Armstronga (2007, s. 28) má řízení lidských zdrojů za úkol plnit cíle organizace prostřednictvím lidí. Šikýř (2016, s. 14) uvádí, že podstatou personalistiky je, aby organizace byla schopna zabezpečit dostatek schopných a motivovaných lidí, díky kterým bude organizace dosahovat očekávaných výkonů a uskutečňovat strategické cíle.

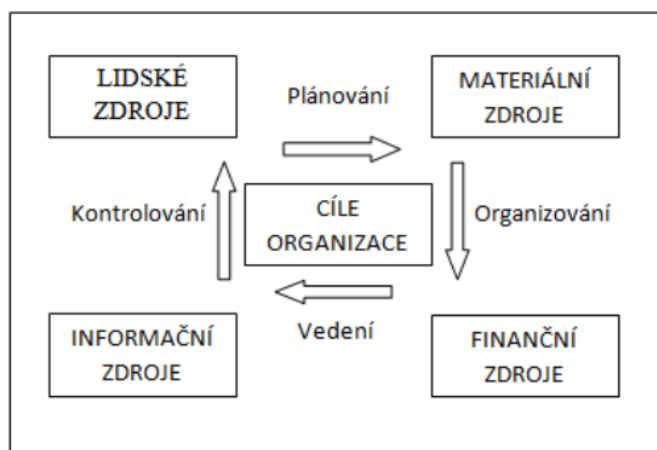
Ve velkých organizacích je podle Mohelské (2009, s. 7) personální práce ovlivněna organizační strukturou, která určuje vytvoření pracovního místa pro personalistu, zřízení a začlenění personálního útvaru do celkové organizační struktury a postavení personálního



ředitele do hierarchie manažerů. Organizace dobře funguje za podmínek, kdy se podaří shromáždit, propojit, využívat a uvést do pohybu (Mohelská, 2009, s. 7):

- lidské zdroje,
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- materiální zdroje.

Stěžejním úkolem organizace je stále využívání, propojování a shromažďování těchto zdrojů (viz Obrázek 1):



Obrázek 1 – Proces řízení a zdroje organizace

Zdroj: Mohelská (2009, s. 7)

1.1 Personální činnosti

Personální činnosti (služby, funkce) představují pro organizaci výkonnou část personální práce, kterou zajišťují manažeři nebo personální útvar. Ten organizuje, zajišťuje a koordinuje služby, kontroluje a ovlivňuje manažery, kteří se podílí na personálním řízení a provádí personální služby, také neustále vypracovává a zdokonaluje jejich metodiku. (Koubek, Hüttllová a Hrabětová, 1995, s. 19–20)



Personální práce je podle Armstronga (2010, s. 65) složena z velkého množství personálních činností (personálních procesů, personálních služeb či personálních funkcí). Ty tvoří výkonnou část personální práce. Personální útvar je zapojen do některých nebo do všech personálních činností a primárně má za úkol vytvářet a realizovat personální politiky a strategie.

K naplňování úkolů personalistiky podle Šikýře (2016, s. 27) slouží personální činnosti, které umožňují podniku systematicky získávat, využívat a rozvíjet motivované a schopné lidi k vykonávání sjednané práce a dosahování potřebného výkonu.

Prostřednictvím personálního útvaru jsou zajišťovány personální činnosti. Jedná se především o následující (Koubek, 2003, s. 20–21):

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – definice pracovních úkolů, pracovních podmínek a propojování s pracovními místy.
- **Personální plánování** – plánování potřeb pracovníků v organizaci, pokrytí a plánování personálního rozvoje. Analýza zkoumá a vyhodnocuje aspekty pracovních míst.
- **Získávání, výběr a přijímání** – příprava a zveřejnění informací o volných pracovních místech, volba dokumentů, shromažďování a zkoumání materiálů o uchazečích, předvýběr, výběr, jednání s vybranými uchazeči...
- **Hodnocení** – hodnocení pracovního výkonu, stanovení metod, obsahu, časového plánu hodnocení aj.
- **Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru** – zařazení pracovníků na pracovní místa, jejich povyšování, přeřazování a propouštění.
- **Odměňování** a další nástroje pro ovlivňování pracovního výkonu, motivování a poskytnutí výhod pracovníkům jako kompenzaci za vykonanou práci.



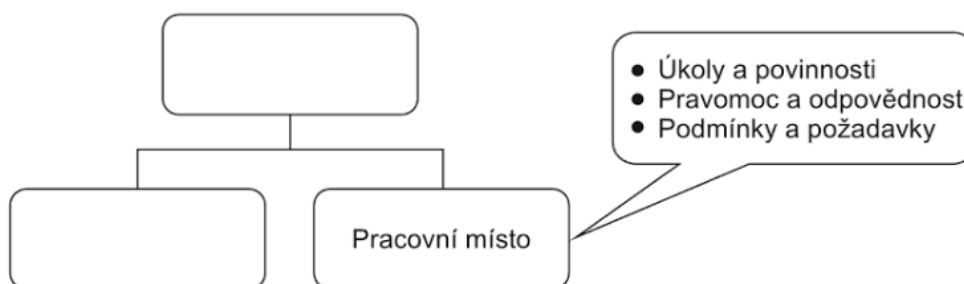
- **Vzdělávání a rozvoj** – identifikace potřeb vzdělávání, rozvojové aktivity, plánování vzdělávání.
- **Pracovní vztahy** – zaměstnanecké a mezilidské vztahy, jednání mezi vedením společnosti a odbory.
- **Péče o pracovníky** – zahrnuje péči o pracovní prostředí, o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, sociální záležitosti aj.
- **Personální informační systém** – zjišťuje, uchovává, zpracovává a analyzuje data týkající se pracovníků.

Později Koubek doplňuje i další personální činnosti, jako je průzkum trhu práce, zdravotní péče, metodika průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů týkajících se zaměstnávání lidí (Koubek, 2007, s. 21–22).

Personálních činností je mnoho, avšak pro další výklad a zkoumání podrobněji, jsou vymezeny činnosti vytváření a analýzy pracovních míst, personální plánování a péče o pracovníky jako činnosti, které tvoří rámec těch, které jsou dále analyzovány.

1.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Kociánová (2010, s. 41) definuje práci jako účelnou produkci předmětů a služeb, které přinášejí hodnotu. Práce je souhrn určitých pracovních činností a dělí se na fyzickou a duševní. **Pracovní místo** (též pracovní funkce či pracovní pozice) je specifikováno jako soubor úkolů a odpovědností pracovníka na daném pracovišti. Pracovní místo je prvek struktury organizace, nemění se, lze ho však obsadit různými osobami. Šikýř (2016, s. 72) rozumí pracovním místem základní organizační jednotku (viz obrázek 2), která je vymezená souhrnem pracovních úkolů, odpovědnosti, pravomoci, požadavků a podmínek dané práce. Pracovník na daném pracovním místě vykonává sjednané úkoly, dodržuje povinnosti vycházející z jeho pravomocí, odpovědností a podmínek k vykonávání práce.



Obrázek 2 - Pracovní místo jako základní organizační jednotka

Zdroj: Šikýř (2016, s. 72)

Vytváření pracovních míst

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 192) vytváření pracovních míst definuje jejich obsah záměrem naplnit požadavky a uspokojit osobní potřeby, což zvyšuje míru angažovanosti pracovníků. Proces vytváření pracovních míst začíná dle Kociánové (2010, s. 53) analýzou povinností, které jsou třeba udělat. Jde o analýzu úkolů, které je nutné vykonat v rámci dosahování stanovených cílů organizace. Je nezbytné se také zaměřit na kombinaci jednotlivé práce tak, aby byla dostatečně přitažlivá. Klíčovou rolí pro vytvoření pracovních úkolů je podle Dvořákové a kol. (2012, s. 132) technický rozvoj, kvalita pracovní síly a požadavky trhu. Důsledkem je vznik odlišných pracovních míst.

Podle Koubka (2007a, s. 47) je vytváření pracovního místa spojeno s odpověďmi na otázky:

- Co – pracovní úkoly pro splnění.
- Proč – důvod nového pracovního místa, motivace a cíle pracovníka.
- Jak – metody práce, jaké jsou pracovní postupy.
- Kdy – pracovní doba.
- Kde – umístění pracoviště a organizace, pracovní prostředí.
- Kdo – vlastnosti a schopnosti pracovníka.



Šikýř (2016, s. 74–75) doplňuje ještě Koubka otázkami:

- S kým – pracovní vztahy.
- Za kolik – náklady práce.

S těmito všemi otázkami se ztotožňují i Dvořáková a kol., (2012, s. 132), podle které odpovědi na otázky závisí na požadavcích a podmínkách organizace a určují přístup k vytváření pracovních míst. Odlišné podmínky organizace vedou k odlišné míře specializace pracovníků a k odlišnému stupni dělby práce. Tyto různé podmínky vedou k odlišným přístupům vytváření pracovních míst. Jedná se buď o klasický, mechanistický přístup, nebo moderní, motivační přístup.

Podle **mechanistického přístupu** existuje pouze jeden způsob provádění dané práce a pracovníci jsou užiteční tím, že vykonávají jasně specifikovanou činnost. Stanovuje, jak vykonávat mechaniku práce, aby byl optimálně využitý čas, suroviny, stroje, energie apod. Tento přístup je vhodné uplatňovat tam, kde se práce opakuje, je předvídatelná, často se vyskytují chyby a je nezbytné dodržovat postupy. (Koubek, 2007a, s. 58).

Šikýř (2016, s. 58–59) definuje předpoklady, přednosti a nedostatky tohoto přístupu, který k vytváření pracovních míst využívá úzké specializace pracovníků a hlubokou dělbu práce. Do předpokladů řadí neustálou opakovanost práce, stabilní podmínky a poměrně velký objem práce, bezporuchový provoz zařízení, přesně stanovené pracovní postupy atp. Mezi klady tohoto přístupu řadí snadné získávání pracovníků, nízké kvalifikační nároky a zvýšení efektivity a produktivity práce. Jednostrannou zátěž, nižší spokojenost pracovníků nebo omezenou využitelnost pracovníků považuje za nedostatky.

Motivační přístup vychází z předpokladu, že práce, která pracovníka uspokojuje, je nejlepším motivátorem. Spokojení a motivovaní pracovníci mají rádi svoji práci, zároveň ji považují za významnou a snaží se ji vykonávat co nejlépe. (Koubek, 2007a, s. 59) Dvořáková a kol. (2012, s. 134) řadí mezi základní znaky motivačního přístupu komplexnost pracovního úkolu (smysluplná práce s viditelným výsledkem),



rozmanitost pracovního úkolu (využití různých pracovních postupů a zařízení, vykonávání různých činností, využití znalostí, schopností, dovedností a kvalifikace, vylučuje jednostrannou zátěž). Dalšími znaky jsou významnost úkolu (vykonávaná práce je okolím vnímána jako důležitá, užitečná a přínosná, tyto pocity ovlivňují pracovní motivaci), autonomie (prostor pro uplatnění znalostí, schopností a dovedností pracovníka, samostatně jedná, rozhoduje v rámci jeho pravomocí) a zpětná vazba (informování pracovníka o výsledku hodnocení jím dosaženého pracovního výkonu).

Zásady zpětné vazby, komplexnosti, rozmanitosti, významnosti a autonomie se promítá v rotaci práce, pracovních úkolů a pracovních míst, rozšiřování práce a obohacování pracovních úkolů a jejich pravomocí. (Dvořáková a kol., 2012, s. 134)

Analýza pracovních míst

„Analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance.“ (Šikýř, 2016, s. 80)

Analýza pracovních míst slouží jako podklad pro zpracování popisů a specifikací pracovních míst. Zahrnuje údaje o popisu pracovního místa (název, organizace, podřízenost, nadřízenost, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti úkoly) a o specifikaci pracovního místa (vzdělání, praxe, chování, motivace, zvláštní dovednosti a znalosti). Popis a specifikace pracovního místa se zpracovává buď pro skupiny pracovních míst, nebo pro jednotlivá pracovní místa. Výsledek analýzy, v podobě dobře zpracovaného popisu a specifikace pracovního místa, slouží personalistům a manažerům při vytváření, plánování a obsazování pracovních míst, při hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání či péče o ně. (Šikýř, 2016, s. 80–82)

Metodami analýzy pracovních míst Dvořáková a kol. (2012, s. 143) rozumí specifické postupy pro zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovního místa na pracovníka. První metodou je analýza dokumentů související s pracovním místem (popisy a specifikace, pracovního místa, organizační schémata, pracovní a organizační řád, pracovní postupy, předpisy a normy). Mezi další metody řadí



vlastní výkon práce a pozorování pracovníků při práci, dotazník pro pracovníky nebo rozhovor s nimi. Nejen dokumenty, ale především sami pracovníci, vedoucí pracovníci nebo specialisté poskytují představu o pracovních místech, požadavcích na ně a na pracovníka. Vhodná kombinace metod analýzy dosáhne požadované přesnosti zkoumaných údajů o požadavcích pracovního místa. Dvořáková a kol. (2012, s. 143–145)

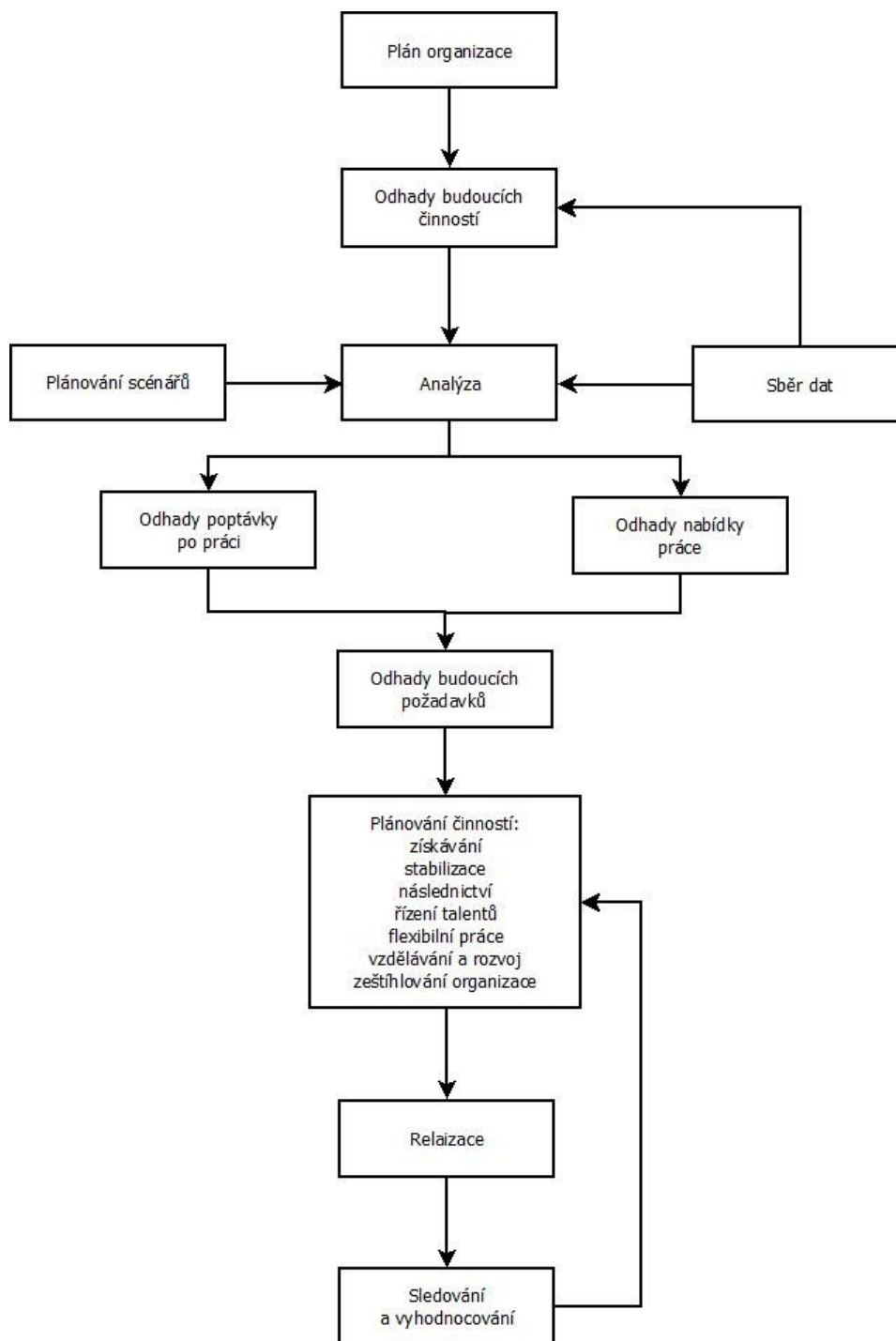
1.3 Personální plánování

Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 441) by měl být manažer schopen odhadnout krátkodobou (v horizontu jednoho roku) potřebu počtu a struktury pracovníků. Manažer vychází z vlastního úsudku a z doporučení podřízených.

Smyslem personálního plánování (plánování pracovníků nebo plánování lidských zdrojů) je snaha předpovídat budoucí požadavky na organizaci. Dříve se definovaly potřeby personálu na základě podnikatelských strategií, cílů a záměrů. Vlivem rychlých změn v prostředí to již není možné. Proto organizace začaly spojovat strategické plánování s plánováním lidských zdrojů za účelem dlouhodobé perspektivy jejich existence. (Bureš, 2007, s. 167)

Stejně jako Bureš i Koubek (2007a, s. 93) definuje personální plánování jako proces předvídání a stanovování cílů, realizace opatření pohybu lidí do organizace, uvnitř organizace a z organizace. Smyslem je zajištění hlavních úkolů a přispívat ke konkurenceschopnosti organizace. Personální plánování podle Koubka (2007a, s. 93) usiluje o to, aby organizace měla v současnosti, ale především v budoucnosti pracovníky v potřebném množství s žádoucími znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi, motivované a připravené ke změnám, optimálně rozmístěné na pracovní místa, ve správný čas a s odpovídajícími náklady.

Proces personálního plánování je zobrazen na obrázku 3, kde jsou vymezeny hlavní činnosti plánování lidských zdrojů. Všechny činnosti jsou navzájem propojené a mohou se překrývat. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 265)



Obrázek 3 – Proces plánování lidských zdrojů

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 266)



Proč se organizace zabývá plánováním lidských zdrojů má podle Armstronga a Taylora (2015, s 264) tři hlavní důvody:

- **plánování z praktických důvodů** – optimalizace pracovníků, zvyšování flexibility, rozvoj schopností identifikace a předcházení problémům;
- **plánování z pragmatických důvodů** – pochopení současnosti pro zvládnutí budoucnosti, získání celkového přehledu;
- **plánování z organizačních důvodů** – sdílet plány pro podporu a dodržování, propojení plánů organizace s plány lidských zdrojů, aby mohly být kontrolovány, ovlivňovány a koordinovány.

Mezi plánování lidských zdrojů Šikýř (2016, s. 86–88) zahrnuje:

- **plánování potřeby pracovníků** – odhad poptávky po práci (kolik pracovníků na jaký druh práce bude pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě potřeba) odvozená od poptávky po výrobcích a službách, které jsou realizovány pomocí pracovníků a vychází z ročního rozpočtu a dlouhodobého plánu Šikýř (2016, s. 86);
- **plánování pokrytí potřeby pracovníků** – odhad nabídky práce (kolik pracovníků na jaký druh práce bude pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě potřeba) pro uspokojení plánované potřeby pracovníků a dosažení stanovených cílů, potřeba pracovníků je uspokojována z vnitřních nebo vnějších zdrojů pracovníků Šikýř (2016, s. 86–87);
- **plánování personálního rozvoje** – plánování kariéry a následnictví, které souvisí s plánováním výběru, hodnocením, odměňování a vzděláváním pracovníků Šikýř (2016, s. 87–88).



1.4 Péče o pracovníky

Pracovníci jsou nejdůležitějším i nejdražším zdrojem, které organizace má. Zaměstnavatelé si jsou vědomi, že konkurenceschopnost a úspěšnost je závislá na schopnostech pracovníků, jejich chování a spokojenosti, proto je nutné věnovat jim náležitou péči a dostatečnou pozornost. Péče o pracovníky lze rozdělit do tří skupin, na povinnou péči (daná zákony a předpisy), smluvní péči (daná kolektivními smlouvami) a dobrovolnou péči (daná personální politikou organizace). V nejširším pojetí péče o pracovníky zahrnuje pracovní dobu a režim, pracovní prostředí, rozvoj pracovníků, bezpečnost práce a ochranu zdraví, poskytování služeb pracovníkům na pracovišti, služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám. (Mohelská, 2009, s. 115)

Povinná péče je zahrnuta v desáté části (§ 224 až 247) zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů) a zahrnuje:

- **pracovní podmínky pracovníků** – vytváření pracovních podmínek pro bezpečný výkon práce, vytváření kulturních a sociálních fondů, zajištění úschov osobních předmětů a svršků;
- **odborný rozvoj pracovníků** – zaškolení a zaučení pracovníků, praxe absolventů a prohlubování kvalifikace;
- **stravování pracovníků** – poskytnutí času na stravu pracovníků během přestávky na jídlo a oddech;
- **zvláštní pracovní podmínky některých pracovníků** – zaměstnávání osob se zdravotním postižením, pracovní podmínky pro zaměstnankyně a kojící ženy, povinnosti při zaměstnávání mladistvých.

Péče o pracovníky vychází podle Šikýře (2016, s. 146) z teorie motivace, přičemž se problematika týká konkrétních oblastí povinné, smluvní i dobrovolné péče:

- **pracovní doba a doba odpočinku** – upravuje část čtvrtá zákoníku práce (§ 78 až 100);



- **bezpečnost a ochrana zdraví při práci** – cílem je předcházet ohrožení života a zdraví pracovníků při práci, upravuje zákoník práce, především část pátá a další;
- **pracovní prostředí** – tvořené fyzikálními, biologickými, chemickými, kulturními, sociálními a dalšími činiteli působící na pracovníky, jejich spokojenost, zdraví, motivaci a chování;
- **pracovní vztahy** – dělené na formální (pracovněprávní vztahy spojené s výkonem práce) a neformální (společenské a mezilidské) vztahy.



2 Získávání, výběr a adaptace pracovníků

Získávání, výběr a adaptace dostatečně kvalifikovaných pracovníků je možné podle Kaspera a Mayrhofera (2005, s. 378) označit společným pojmem „nábor“ a za nejdůležitější personální činnost.

Každý zaměstnavatel chce mít pracovníky, kteří mají požadované znalosti, schopnosti a jsou motivováni k vysokému pracovnímu výkonu. Pomocí různých metod výběru je možné zjistit, zda uchazeč splnil stanovené požadavky na dané pracovní místo. Je nutné věnovat velkou pozornost také adaptaci, pro organizace je totiž důležitý pozitivní vztah pracovníka k práci, ochota a vytrvalost při plnění pracovních úkolů. Tyto vlastnosti se obvykle projeví až v průběhu delší doby a složitě se zajišťují. Na výkon pracovníků mají vliv především pracovní podmínky, a i vztahy na pracovišti. Pokud se pracovník cítí v pracovním prostředí nespokojen, jeho pocity se promítnou do jeho pracovních výsledků i chování.

Cílem získávání a výběru je zajistit takové pracovníky, kteří přispějí k úspěšnosti organizace (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 380). Toto tvrzení lze vyjádřit i známým výrokiem „správný člověk, ve správný čas, na správném místě“.

2.1 Získávání pracovníků

Získávání nových pracovníků je podle Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 49) první etapou postupu pro obsazení volných pracovních míst. Získávání pracovníků má za cíl oslovit a přilákat vhodné uchazeče o zaměstnání, kteří splňují stanovené požadavky pro výkon práce. Podle autorů lze požadavky rozdělit do dvou částí, první tvoří vlastní potřeby, do kterých zahrnují vzdělání, odbornou praxi, znalosti, dovednosti atd. Druhou oblastí jsou zvláštní předpisy zahrnující trestněprávní bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům, zdravotní způsobilost apod.

Podle Kaspera a Mayrhofera (2005, s. 379–381) je získávání pracovníků proces, na jehož začátku stojí plánování pracovníků. Nejprve musí organizace zvážit aktuální situaci,



vyhodnotit ji a následně naplánovat činnosti, jež jsou spojené s obsazením pracovního místa a mohou být obsazeny z vnitřních nebo vnějších zdrojů pracovních sil. Definice získávání pracovníků zahrnuje aktivity, které slouží k získávání vysoce kvalifikovaných uchazečů tak, aby došlo ke sladění stavu personálu kvalitativního, kvantitativního, časového a místního hlediska s aktuální potřebou pracovníků.

Zdroje pracovníků

Volné pracovní místo může organizace obsadit z vnitřních i vnějších zdrojů pracovníků.

Získávání pracovníků podle Němce, Bucmana a Šikýře (2005, s. 360) zahrnuje činnosti identifikace potřeby obsazení pracovní funkce, popisu a specifikaci pracovní funkce, pro tento bod je nutný přesný popis a specifikace pracovního místa, často se musí provádět pomocí analýzy, identifikaci zdrojů pracovní síly, kterou lze rozdělit na dvě části.

Mezi vnější zdroje získávání pracovníků podle Koubka (2007a, s. 129–131) patří nezaměstnaní uchazeči, absolventi škol, ženy v domácnosti, pracovníci jiných organizací, důchodci, cizinci, studenti apod. Výhodou je jejich odlišný pohled na okolnosti a řešení problémů. Tím je nový pracovník pro organizaci inspirací. (Němec, Bucman a Šikýř, 2005, s.95–97). Je také snazší a méně nákladné získat lidi z vnějšku, než aby si je podnik vypořádal sám.

Do vnitřních zdrojů patří pracovníci podniku, kteří jsou uvolněni v rámci organizačních změn, jsou ochotní nebo chtějí změnit pracovní zařazení apod. (Koubek, 2007a, s. 129). Velkou výhodou této alternativy je fakt, že zaměstnavatel zná lépe svého pracovníka a naopak, není potřebné vynakládat mnoho zdrojů do adaptace, zaměstnavatel rozšiřuje kvalifikaci, ukazuje nové možnosti a zvyšuje spokojenost pracovníka. Dochází ke snížení fluktuace v podniku. Nevýhodou jsou náklady na další vzdělávání, rivalita kolegů a omezený výběr. (Němec, Bucman a Šikýř, 2005, s. 95–97)

Dále mezi činnosti autoři řadí Volbu metod získávání pracovníků, které osloví a přilákají potenciálního uchazeče o zaměstnání. Stanovení metody závisí na mnoha



okolnostech. Mezi metody patří doporučení pracovníka, uchazeč se nabídne sám, přímé oslovení vyhlédnutého pracovníka, vývěsky, inzerce, spolupráce se školami a úřady práce, oslovení personálních agentur. (Němec, Bucman a Šikýř, 2005, s. 97)

Mezi klíčové dokumenty, požadované od uchazečů, podle Koubka (2007a, s. 142–146) patří životopis a motivační dopis. Dalšími dokumenty jsou osobní dotazník, vysvědčení, diplomy, certifikáty, výpis z trestního rejstříku nebo potvrzení o zdravotní způsobilosti.

Nabídka zaměstnání a její uveřejnění je nejdůležitější prostředek pro navázání komunikace s potenciálním uchazečem. Smyslem je poskytnout úplnou, jasnou, přesnou a pravdivou informaci o podmínkách a požadavcích zaměstnání. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 51)

Podstatou předběžného výběru vhodných uchazečů na základě sesbíraných dokumentů je porovnání dokumentů se stanovenými požadavky pracovního místa. Bucman, Němec a Šikýř (2014, s. 53) výsledky rozdělují na uchazeče vhodné, kteří požadavky splňují, a nevhodné, kteří nezbytné požadavky nesplňují. Seznam vhodných uchazečů obsahuje přibližně pět až deset jmen potenciálních kandidátů. Tito uchazeči jsou zařazeni do dalších metod výběru. Seznam nevhodných uchazečů obsahuje všechny ostatní jména, kteří projevíli zájem, ale požadavky nesplňují. Těmto uchazečům se zasílá zdvořilý dopis, s poděkováním. Dokumenty těchto uchazečů organizace vrátí, nebo znehodnotí.

2.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníka představuje podle Dvořákové a kol. (2007, s. 138) personální činnost, která navazuje na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat, porovnat a vybrat mezi uchazeči ty, kteří budou dosahovat potřebných výkonů a nejednají nežádoucím způsobem, který vede ke snižování produktivity práce a kvality. Výběr pracovníků je procesem sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod, které jsou stanoveny organizací a jsou schopny předpovědět efektivnost pracovníka. Metody



výběru napomáhají pro rozhodování o přijetí uchazeče z vnějších zdrojů, ale i při rozhodování o rozmisťování, povyšování a uvolňování.

Mezi **kritéria** výběru pracovníků patří (Kociánová, 2010, s. 97):

- fyzické vlastnosti – zdraví, vzhled, tělesná stavba, mluva a držení těla;
- vědomosti a dovednosti – kvalifikace, vzdělání, zkušenosti;
- všeobecná inteligence – intelektuální schopnosti;
- zvláštní schopnosti – obratnost v použití slov či čísel, manuální zručnost, mechanické dovednosti;
- zájmy – praktické, intelektuální, sportovní, tvůrčí, umělecké a společenské;
- dispozice – schopnost ovlivňovat ostatní, přizpůsobivost, spoléhání sám na sebe, vytrvalost;
- okolnosti – zázemí jako rodina a soukromí.

Do běžně používaných metod výběru pracovníků podle Bucmana, Němce a Šikýře (2014, s. 53–55) patří hodnocení životopisu, výběrový pohovor, Assessment Centre a zkoumání referencí. Koubek (2007a, s. 175–184) k těmto běžným metodám navíc řadí dotazník, testy pracovní způsobilosti (testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, testy osobnosti), lékařské vyšetření a přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu. Naopak Koubek, Hüttlová a Hrabětová (1995, s. 73) rozdělují kritéria do tří okruhů výběru nových pracovníků: kritéria celopodniková, útvárová kritéria a kritéria pro pracovní místo.

Hodnocení životopisu

Životopis je vypovídající dokument o osobním a profesním vývoji uchazeče. Je stručný, přehledný, systematicky řazený a logický. V dnešní době se podle Dvořákové a kol. (2007, s. 139) preferuje forma strukturovaného životopisu, kdy je životopis rozdělen do dvou sloupců. Levý sloupec obsahuje časové údaje a pravý sloupec zaznamenává události, které jsou vztažené ke konkrétnímu datu. Hodnocení životopisu je základní



a univerzální metoda výběru pracovníků, kterou lze použít nejen pro předběžný výběr vhodných uchazečů, ale i pro samotný výběr nejvhodnějšího nového pracovníka. Toto hodnocení umožňuje organizaci posoudit, zda případní uchazeči splňují nepostradatelné požadavky pro výkon práce, jsou pro ně vhodnými uchazeči a následně budou pozváni k dalším výběrovým procedurám, především k výběrovému pohovoru. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 54) Při hodnocení životopisu Dvořáková a kol. (2007, s. 139–140) primárně sledují časté změny vzdělávacích institucí a zaměstnavatelů, ukončení zahájeného studia, jak dlouhý byl pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů. Touto analýzou se hledají mezery životních aktivit mezi změnami povolání a vykonávaných prací. Také se hodnotí četnost změn, zda byl uchazeč povýšen, či naopak byl převeden na nižší práci.

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor, či jinak nazývaný rozhovor (interview) je na základě domněnky Koubka (2007a, s. 179) nejpoužívanější a nejvhodnější klíčovou metodou pro výběr nového pracovníka. Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 54) chápou výběrový pohovor jako osobní setkání reprezentantů zaměstnavatele (manažeri, personalisté) s uchazeči o zaměstnání, kteří prošli předběžným výběrem na základě hodnocení životopisu a splňují stanovené požadavky pro výkon práce. Tato metoda vede ke komplexnímu a efektivnímu prozkoumání způsobilosti uchazečů vykonávat stanovenou práci. Koubek (2007a, s. 179) uvádí tři hlavní cíle pohovoru:

- Získání dostatečných a hlubších informací o uchazeči.
- Poskytnutí informací o organizaci a v ní vykonávané práci uchazeči.
- Posouzení osobnosti uchazeče.

Kleib, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 43–46) uvádějí několik typů pohovorů, mezi které patří zejména skupinový pohovor, pohovor po telefonu, pohovor rychlého ověřování, pohovor 1 + 1, pohovor před komisí, pohovor vedený při společném setkání, pohovor



určený k testování (odborné) způsobilosti. Efektivní pohovor musí obsahovat požadavky obsazovaného pracovního místa.

Výběrový pohovor vede obvykle personalista nebo manažer organizace. Zpravidla se používá **strukturovaný výběrový pohovor**, při kterém jsou již předem manažerem (vedoucím pracovníkem, personalistou) připravené otázky a modelové odpovědi, struktura a pořadí otázek s časovou náročností. Výběrový pohovor obvykle trvá třicet až devadesát minut. Strukturovaný pohovor zajišťuje spolehlivost zkoumání a posuzování způsobilostí uchazeče. **Nestrukturovaný pohovor** je veden bez zvláštní přípravy a plánování. Otázky, jejich pořadí a časová náročnost se volí podle vývoje rozhovoru a dle reakcí uchazeče. Oba typy pohovorů mohou být vedeny jako výběrový pohovor jeden s jedním (tazatel – uchazeč) nebo jako pohovor před komisí (více tazatelů – jeden uchazeč). (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 54)

Aby personalista či jiný tazatel výběrového pohovoru tuto činnost zvládl, je dle Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 54) nutná dokonalá příprava, která zahrnuje analýzu pracovní funkce (obsahuje úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnost, podmínky, požadavky, ...) a hodnocení životopisů. Současně je navržen postup a otázky výběrového pohovoru, stanoví se čas a místo jednotlivých výběrových pohovorů.

Kleib, Dvořáková a Šubrt (2001, s. 47–48) vytypovali některé oblíbené otázky pro první pohovor, jako např.:

- Popište nejdůležitější úkoly, které plníte ve Vašem nynějším zaměstnání.
- Kdy a kde jste zaznamenal/a největší úspěchy?
- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?

Assessment Centre

Assessment Centre (AC) považují Koubek, Hüttlová a Hrabětová (1995, s. 77) za módní a čím dál více používanou metodu výběru zpravidla řídicích pracovníků. Tuto metodu Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 55) zakládají na zkoumání a posouzení výsledků



uchazečů při modelových úkolech a případových studiích. U uchazečů se posuzuje odborná způsobilost pro požadovaný výkon práce a jeho rozvojový potenciál. Modelové úkoly a případové studie jsou doplňovány o pohovory, testy atp., které lépe určí schopnosti a motivaci jednotlivých uchazečů. AC může probíhat i mimo pracoviště a trvá přibližně jeden až dva dny. Skupina interních a externích hodnotitelů (personalisté, psychologové, manažeři, ...) porovnává skupinu uchazečů (ve skupině by mělo být do osmi uchazečů). Prioritou této metody je komplexní a objektivní zhodnocení uchazeče. Nevýhodou Assessment Centra jsou velké náklady na přípravu a organizaci.

Zkoumání referencí

Podle Koubka (2007a, s. 183) je tato metoda populárnější především v USA, kde jsou reference uchazečů považovány za důležitý zdroj informací. Naopak podle názoru Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 55) ověřování referencí nezkoumá organizace osobní život, ale zaměřuje se na osoby, které s uchazečem byli v kontaktu v předešlém profesním či studijním životě. Organizace vždy tyto kontakty oslovuje s vědomím uchazeče.

2.3 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je v pořadí třetí etapou postupu pro obsazení pracovního místa. Zahrnuje formální náležitosti, které jsou spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu. (Šikýř, 2016, s. 110)

Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů) umožňuje zaměstnavateli zabezpečit výkon práce buď vlastním pracovníkem (pracovník v pracovněprávním poměru) nebo dočasně přiděleným pracovníkem (agenturní zaměstnávání).

Pracovník je v pracovním poměru na základě pracovní smlouvy, která je stanovena na dobu určitou nebo neurčitou. Týdenní pracovní doba, zpravidla čtyřicet hodin týdně, může být ve smlouvě stanovena jinak. Pracovník může pro zaměstnavatele vykonávat práci i na základě dohody – dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce. Dočasné přidělení pracovníka agenturou práce je možné na základě dohody o dočasném přidělení



pracovníka nebo na principu dohody o dočasném přidělení pracovníka k jinému zaměstnavateli. (Šikýř, 2016, s. 110–111)

2.4 Adaptace pracovníků

Adaptaci pracovníků považuje Urban (2013, s. 31) za podceňovanou oblast řízení. Průběh a výsledky jsou podle autora významné. Cílem adaptace je dle Urbana urychlit zapojení nově přijatých pracovníků do organizace, zajistit, aby jejich pracovní výkonnost vzrostla co nejrychleji a zabránit případným nespokojenostem. Do procesu adaptace zahrnuje nejen odborné zapracování (navyknutí na požadavky a podmínky pracovního místa), ale i sociální začlenění do pracovního prostředí (sociální vztahy).

Adaptaci je z pohledu Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 60) možné rozdělit na formální a neformální. Formální adaptace je systematická cesta pod vedením manažera a zkušeného spolupracovníka. Neformální adaptace je spontánní a největší vliv na ní mají spolupracovníci.

Adaptační program začíná po uzavření pracovní smlouvy. Při nástupu by měl nový pracovník obdržet písemný, pro něj na míru sestavený, adaptační plán. Konkrétní podoba adaptačního plánu závisí na pracovní pozici. Tento plán zpravidla stanovuje, jaké informace a dokumenty by si měl nový pracovník prostudovat, jaká školení a setkání by měl absolvovat, jak jsou nastaveny kontroly adaptace, které probíhají primárně jako rozhovory s nadřízeným, manažerem nebo s pracovníkem personálního útvaru. (Urban, 2013, s. 31)

Úvodní část adaptačního programu slouží k předání informací o organizaci ústní i písemnou formou. Předávané informace by měly zahrnovat nejen představení podniku, pomocí prezentací, informačních brožurek, videí, informací o pravidlech, směrnících a kodexech, ale primárně by se předávané informace měly týkat pracovních podmínek, pracovního řádu, odměňování, vzdělávání, BOZP apod. Adaptace je zajištěna vedoucím útvaru. Součástí adaptace v rámci organizačního útvaru je seznámení nového pracovníka s rozsahem povinností, odpovědností, pravomocí, výkonových očekávání, pravidel a další.



Tímto rozhovorem, ale i během nástupního období je vhodné vzbudit u nového pracovníka pocit, že byl očekáván, že si organizace váží jeho příchodu a je schopna mu poskytnout plnou podporu. (Urban, 2013, s. 32)

Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 60) doplňují Urbana o využití rozmanitých metod vzdělávání při adaptaci. Metody probíhají přímo na pracovišti, a autoři mezi ně řadí asistování, rotaci práce, instruktáž atp., nebo mimo pracoviště, kam řadí semináře, pracovní porady či demonstrování. Adaptace končí rozhodnutím nadřízených, většinou po uplynutí zkušební doby, kdy by měl být pracovník z velké části připraven vykonávat zvolenou práci a dosahovat optimálních výkonů.

Mezi důležité nástroje adaptace řadí Urban (2013, s. 32–33) adaptační zpětnovazební rozhovory. Tyto rozhovory se zaměřují na zvládnutí požadovaných dovedností nového pracovníka, ale i na to, jak je organizace spokojena s jeho chováním a jak by firma mohla novému uchazeči pomoci při jeho zapracování. Při rozhovorech je dle autora nutné věnovat pozornost tomu, aby na straně nového pracovníka nebyly nezodpovězené otázky, nejasnosti či nedorozumění. Vrcholem těchto rozhovorů je rozprava, při které je zhodnocen celý proces adaptace, dílčí výsledky, stanoví se rozvojové cíle a úkoly pro následující období.



3 Hodnocení pracovníků

Vhodné jak pro zaměstnavatele, tak i pro jeho pracovníky. Zaměstnavatel podle hodnocení může členit a náležitě odměňovat své pracovníky. Pro pracovníka je na druhou stranu důležité vědět, jakou má v něm zaměstnavatel důvěru, a s tím související i případné osobní finanční ohodnocení. (Koubek, 2007b, s. 126)

Podle Koubka (2007b, s. 126–127) hodnocení pracovníků může mít dvě podoby, podobu neformálního hodnocení, či formálního hodnocení.

Neformální hodnocení je takové hodnocení, kdy je pracovník průběžně hodnocený jeho nadřízeným při výkonu činnosti. Jedná se o příležitostné hodnocení, většinou záleží na daném okamžiku. Hodnocení je ve velké míře ovlivněné náladou a psychickým rozpoložením vedoucího, jedná se tedy o subjektivní názor. (Koubek, 2007b, s. 126)

Formální hodnocení je standardizované a pravidelné, z tohoto hodnocení se vytváří dokumentace, která se přikládá do osobní složky pracovníka. Tato dokumentace dále slouží pro personální činnosti v organizaci. Při tomto pravidelném hodnocení můžeme u pracovníka identifikovat silné a slabé stránky. Silné stránky můžeme dále rozvíjet a zdokonalovat. Slabé stránky pracovníka je snaha eliminovat. (Koubek, 2007b, s. 126–127)

3.1 Kritéria hodnocení

Důležité je stanovit standarty hodnocení v organizaci, podle kterých se bude hodnotit, resp. stanovit kritéria hodnocení. Pro porovnávání a hodnocení je nezbytné mít kvantifikovatelné údaje. Při volbě hodnotících kritérií musíme brát v potaz druh a povahu pracovní činnosti, zaměřit se tedy na schopnosti podstatné pro výkon dané činnosti.

Mezi vhodná kritéria Koubek (2007b, s. 130–131) např. řadí:

- výsledky;
- chování;



- znalosti;
- schopnosti.

Výsledky

Tato kritéria jsou podle Koubka (2007b, s. 130) snadno kvantifikovatelná, protože se dá porovnávat množství odvedené práce za časový úsek, kvalita práce a s ní spojená případná zmetkovitost nebo zpětné řešení reklamací.

Chování

Kritérium Koubek (2007b, s. 130) rozděluje na pracovní, kde se hodnotí, jak je pracovník ochotný přijímat práci, dodržovat pracovní dobu, plnit pokyny, péče o svěřený majetek, zpětná vazba a loajalita k zaměstnavateli. Samozřejmě důležitou částí pro hodnocení je i sociální chování, zejména vztahy na pracovišti ať ke kolegům nebo k zákazníkům, tak i vystupování za organizaci, kterou zastupuje.

Znalosti

Zejména se jedná o dosažené vzdělání, znalost vykonávané činnosti, ochotu se učit a dále zdokonalovat pro účely pracovní činnosti. Za měřitelný údaj lze požadovat např. diplomy a osvědčení o absolvování. (Koubek, 2007b, s.130–131)

Schopnosti

Do této oblasti Koubek (2007b, s. 130–131) řadí fyzickou zdatnost potřebnou pro výkon pracovní činnosti nebo psychickou odolnost vůči stresu a nárazovému zatížení, samostatnou činnost na svěřeném úkolu a umění koordinovat činnosti. Dále se hodnotí cílevědomost pracovníka, setrvání nad zadaným úkolem a spolehlivost.

Důležité pro hodnocení pracovníků je stanovit hranice pro porovnávání. Zvolit hranici pro nepřijatelný, přijatelný a žádoucí výkon. Koubek (2007b, s. 131)



Jistě je také důležité uvědomit si, že výkon pracovníka může být ovlivněn vnějšími vlivy, které pracovník sám přímo neovlivní. Jedná se zejména o pracovní prostředí, vybavení, vedení nadřízeným nebo pracovní kolektiv. (Koubek, 2007b, s. 131)

3.2 Metody hodnocení

Metod pro hodnocení je mnoho, navíc se mnohdy ještě upravují pro konkrétní účely, níže jsou uvedeny nejčastější metody pro hodnocení dle Koubka (2007a, s. 219–225):

- hodnocení podle dohodnutých cílů;
- hodnocení na základě plnění norem;
- volný popis;
- hodnocení pomocí stupnice;
- a další.

Hodnocení podle dohodnutých cílů

Nejčastěji se využívá pro hodnocení manažerů a specialistů, vyhodnocuje se dosažení dohodnutého cíle (Koubek, 2007a, s. 219). Pro vytvoření dobrých cílů se organizace zaměřuje na tzv. SMART cíle, což podle vysvětlení Šikýře (2016, s. 123) znamená:

S	(specific)	–	konkrétní
M	(measurable)	–	měřitelný
A	(achievable)	–	dosažitelný
R	(relevant)	–	relevantní, odpovídající cílům organizace
T	(time–framed)	–	časově specifikovaný



Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda je vhodná pro hodnocení dělníků, která stanovuje normy pro danou pracovní pozici a následně se porovnává plnění norem každého pracovníka (Šikýř, 2016, s. 123).

Koubek (2007a, s. 220) tuto metodu vyhodnocuje pomocí kvantifikovaných měřítek, které jsou objektivní, ale nevýhodou je nemožnost porovnávání různých pracovních pozic.

Volný popis

Zpracovatel písemně vytvoří hodnocení o pracovníkovi a jeho výkonech, zpravidla podle předem stanovených kritérií pro hodnocení. Většinou se této metody využívá při hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Je možné metody využít i při tvorbě sebehodnocení. Nevýhodou je silná závislost na hodnotiteli, ať v rozsahu hodnocení, vyjadřování, tak i na vzájemném vztahu hodnotitele a hodnocené osoby. Hodnocení zpracované touto metodou se od různých hodnotitelů dá jen těžko porovnávat. (Koubek, 2007a, s. 221)

Hodnocení na základě kritických případů

Pro zpracování hodnocení pomocí této metody je dle Koubka (2007a, s. 221) nezbytné, aby hodnotitel vedl průběžné záznamy o činnosti a případech daného pracovníka, které se staly. Pojem kritický případ není dobře definovaný, tudíž závisí na hodnotiteli. Při této metodě hodnocení může vznikat napětí, případně může docházet ke konfliktům mezi pracovníkem a nadřízeným.

Hodnocení pomocí stupnice

Stanoví se kritéria hodnocení a ty se jednotlivě pomocí stupnice hodnotí. Jedná se o univerzální metodu a v praxi ve velké míře využívávanou. Tato metoda je použitelná i pro sebehodnocení.



Koubek (2007a, s. 221–222) uvádí a doporučuje některé z následujících stupnic pro hodnocení, případně může být využita jejich kombinace:

- **Číselná** – každé kritérium je hodnoceno číselnou hodnotou, které má určené rozpětí a může mít různé bodové hodnoty, případně jinou váhu. Toho se následně využije při vyhodnocení.
- **Grafická** – hodnocení pro dané kritérium je určeno na ose, na které se vybírá pozice nejvíce odpovídající skutečnosti.
- **Slovní** – stanovena vodící slova u jednotlivých kritérií, hodnocení se zvolí takové, které odpovídá danému výkonu, vodící slova zvolena např. jako ve škole na stupnici od výborný až po nedostatečný.

Ostatní metody

Mezi další metody hodnocení podle Šikýře (2016, s. 123–124) i Koubka (2007a, s. 222–225) patří např. hodnocení pomocí Checklistu, Metoda BARS (slouží k hodnocení pracovního chování), metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu a hodnocení pomocí Assessment centre.



4 Motivace a odměňování pracovníků

Motivace a odměňování jsou si dva blízké pojmy, které ovšem nejsou totožné.

4.1 Motivace pracovníků

Pro podporu pracovního výkonu a spokojenost pracovníků slouží motivace. Způsob, jakým můžeme motivovat pracovníky je odměna, a to ve formě finanční, případně i jiné. Při správné motivaci většinou vzroste produktivita a odpovědnost pracovníků. Motivace je pro každého pracovníka stanovena různě, důležité je pro organizaci zjistit, co pracovník očekává, případně přivítá. Nejčastěji se ovšem jedná o hmotné odměny. (Urban, 2013, s. 65–66)

Motivaci Urban (2013, s. 66–67) rozděluje na vnější, resp. hmotnou, s očekáváním finančního ohodnocení, případné materiálního obohacení. Nebo se jedná o vnitřní, resp. nehmotnou, kdy pracovník získá úctu vlivem svého postavení, může plně uplatnit své schopnosti, získat nové dovednosti, být v kontaktu s lidmi, případně být hrdý na svého zaměstnavatele.

Motivace může proběhnout již při zadávání úkolu, velice však záleží na formě jeho zadání. V případě, kdy je vysvětlena důležitost úkolu a přínosy, které splnění úkolu přinese organizaci a přímo či nepřímo pracovníkovi. V neposlední řadě také vysvětlení volby právě tohoto pracovníka, který bude úkol vykonávat. (Urban, 2013, s. 70–71)

Při motivování odměnou považuje Urban (2012, s.68–71) za důležité, aby odměna přišla co nejrychleji po provedení zadaného úkolu s očekávaným výsledkem, a to v hmotné či nehmotné formě. Totéž platí v případě porušení pravidel nebo neplnění úkolu, kdy přijde na řadu sankce, která musí být skutečná. Tu je třeba také provést co nejrychleji po zjištění nedostatku.

Samozřejmě také Urban (2013, s. 72–75) připouští možnost, kdy se stane, že motivace ve společnosti selže a pracovníci jsou spíše demotivováni. Jedná se o opak toho, co je psáno výše. Může k tomu docházet v případech, kdy nejsou odměny za výkony vůbec



zavedeny nebo jsou naopak pracovníci odměňováni, ač žádné výkony nevykazují. Případně nejsou trestáni za neplnění povinností nebo dokonce jsou trestáni neoprávněně i přes to, že své povinnosti plní správně.

4.2 Odměňování pracovníků

Odměňování je důležité pro získání a udržení kvalitních pracovníků, a také v rámci růstu výkonů. Při odměňování se musí zohlednit finanční možnosti organizace a pracovněprávní předpisy.

Nejčastější formou odměňování je mzda, případně plat, definovány v zákoníku práce, které jsou ve formě peněžní, případně naturální. V případě poskytování platu je tato odměna definována v zákoníku práce a současně v prováděcím předpise, ve kterých jsou stanovena závazná pravidla pro odměňování. Pokud je odměna formou mzdy, jsou v zákoníku práce stanoveny pouze základní zásady, ale ostatní zásady se řeší formou dohody mezi zaměstnavatelem a pracovníkem. Ve mzdě by měla být zohledněna náročnost a odpovědnost pracovní pozice, zcela jistě musí být brán zřetel na výkony pracovníka. Právním předpisem je stanovena minimální mzda. (Šikýř, 2016, s. 128–129)

Mzdové formy

Mzdové formy můžeme rozdělit na základní a dodatkové. Způsob, jakým budou využívány, záleží čistě na zaměstnavateli. Mezi mzdové formy patří podle rozdělení Mohelské (2009, s. 67–76):

Základní mzdové formy

- **Časová mzda a plat** – jedná se o nejvyužívanější a největší část z celkové odměny pro pracovníka, které mohou být vypláceny jako hodinová, týdenní případně měsíční částka. Využívá se jak u dělnických, tak i nedělnických pracovních pozic.
- **Úkolová mzda** – jedná se o pobídkovou formu, kdy je pracovník odměňován za jednotku provedené činnosti. Tato mzdová forma může být



uplatňována jak u jedince, tak i u pracovní skupiny. V případě překročení normovaného množství, může být pracovníkovi, případně celé skupině, zvýšena sazba za jednotku. Samozřejmostí je, že může být uplatněn i opačný postup, kdy se trestá nedosažení stanovených výrobních mezí.

- **Podílová mzda** – často využívaná u obchodních činnosti, pracovník je odměňován přímou podílovou mzdou nebo má jistý základní plat a k tomu je ještě formou provizí odměňován. Odměna bývá z části nebo zcela závislá na výkonu pracovníka. V případě podílové mzdy může nastat situace, že pracovník nebude odměňován vůbec, pokud bude vykazovat nulový výkon.
- **Mzdy za očekávané výsledky práce.**
- **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti.**

Doplňující mzdové formy:

- **Prémie** – udělují se k časové nebo úkolové mzdě, mohou být v pravidelné formě vztahující se na výkon pracovníka, případně skupiny, nebo ve formě jednorázové prémie, která je přidělena na základě mimořádného výkonu.
- **Osobní ohodnocení** – výše tohoto ohodnocení je stanovena procentem ze základního platu a odvíjí se od náročnosti práce a výsledků.
- **Příplatky** – dělí se na povinné a nepovinné. Mezi povinné patří příplatky za práci přesčas nebo o víkendech a svátcích, případně v noci, za práce ve ztíženém pracovním prostředí nebo v případě zastupování či vedení. Nepovinné příplatky mohou být po dohodě s odbory poskytnuty na dopravu, ubytování atp.
- **Odměňování zlepšovacích návrhů.**
- **Podíly na výsledcích hospodaření organizace.**
- **Zaměstnanecké akcie.**



Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou podle Šikýře (2016, s. 135–136) vázané na zaměstnavatele, který výhody poskytuje na základě pracovních pozic. Nejedná se o formu odměny za odvedený výkon. Některé odměny nejsou pracovníky vnímány jako výhody. Nárok na zaměstnanecké výhody závisí na postavení v organizaci. Pro vyšší pozice mohou být např. využívané výhody jako mobilní telefon, notebook, služební automobil, podnikový byt atp. Pro větší skupinu nebo celou organizaci mohou být výhody dostupné ve formě stravování, dopravy, ubytování, poskytování půjčky, dovolené a další. Rozsah stanovených zaměstnaneckých výhod závisí na finančních možnostech organizace.



5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V průběhu celého života dochází k formulování pracovních schopností člověka. Státní vzdělávací systém zabezpečuje všeobecné i odborné vzdělání. Odborné vzdělání dále prohlubují organizace prostřednictvím vzdělávacích systémů. (Němec, Bucman a Šikýř, 2008, s. 150)

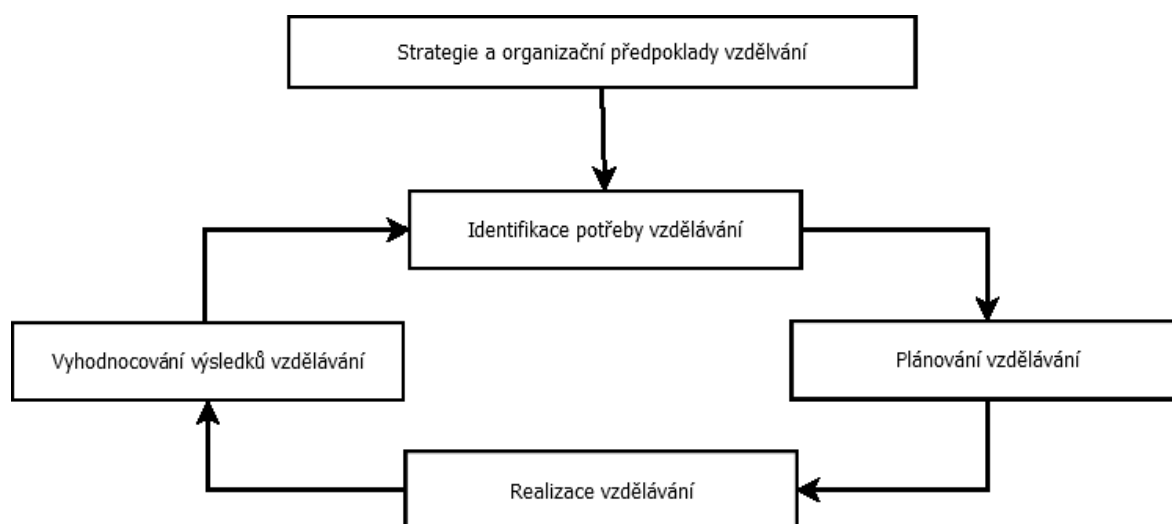
Bartoňková (2010, s. 11) formuluje podstatu firemního vzdělávání jako hledání a následné odstraňování rozdílu mezi pojmy „co je“ a „co je žádoucí“. Podle autorky firemní vzdělávací proces, organizovaný podnikem, zahrnuje interní, vnitropodnikové vzdělávání, a mimopodnikové vzdělávání. Vzdělávání je proces změny chování, dovedností a úrovně znalostí, který snižuje rozdíl mezi subjektivní a objektivní kvalifikací. (Bartoňková, 2010, s. 16)

Koubek (2007b, s. 142) se domnívá, že se vzdělávání pracovníků stalo v poslední době nejvýznamnější personální činností a mělo by probíhat v každé firmě i organizaci. Vzdělávání podle něj zajišťuje potřebné znalosti a dovednosti pracovníků k uspokojivému výkonu práce nejen v současnosti, ale i v budoucnu. Vzdělávání aktualizuje především technické a technologické znalosti v souladu s rozvojem společnosti, dále zvyšuje spokojenost a vztah k organizaci.

Účelem vzdělávání je systematické utváření, prohlubování a rozšiřování pracovních schopností, znalostí, dovedností a chování pracovníků k sjednané práci. Odborné vzdělávání připravuje pracovníky na změny a požadavky pracovních funkcí. Mezi odborné vzdělávání je zahrnuto zaškolení (adaptace), doškolení (prohlubování kvalifikace a osvojení nových schopností, znalostí a dovedností), přeškolení (rekvalifikace) a rozvoj (rozšiřování kvalifikace). (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 83)

Systematické vzdělávání vychází ze strategie vzdělávání a organizačních předpokladů. Probíhá jako neustále se opakující cyklus (viz obrázek 4) identifikace a plánování potřeb vzdělávání, realizace a vyhodnocení výsledků. Takový cyklus začíná identifikováním potřeb vzdělávání. Identifikace se provádí na základě dostupných údajů

o pracovním místě (jaké jsou úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnost, požadavky, ...) a o pracovnících. Na identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků navazuje plánování vzdělávání a zpracovává se plán vzdělávání, který definuje cíl, cílovou skupinu, metody, lektory, místo, čas a požadavky na vybavení. Realizace vzdělávání pracovníků spočívá ve správném výběru metody vzdělávání, díky které si pracovník osvojí požadované schopnosti, znalosti a dovednosti. Po realizaci vzdělávání se vyhodnocují výsledky. Při vyhodnocování se zkoumá a posuzuje, zda byly metody správně nastaveny, jaká byla reakce účastníků a jaké je uplatnění nových znalostí. (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 84–86)



Obrázek 4 - Cyklus systematického vzdělávání pracovníků

Zdroj: Němec, Bucman a Šikýř (2014, s. 84)

5.1 Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků

Způsoby, jakými si lze osvojit nové poznatky, zkušenosti či chování může být pomocí **napodobování** (opakování technického řešení nebo dovedností), **naslouchání** (získání teoretických informací a poznatků), **přemýšlení** (zejména teoretické vynalézání) nebo **experimentování** (praktická tvorba). Nejčastějším způsobem osvojení je však využití kombinace zmíněných způsobů. (Plamínek, 2010, s. 114–119)



Nedá se určit jednoznačná a univerzální metoda vzdělávání (Bartoňková, 2010, s 150). Metody vhodné pro vzdělávání se dají rozdělit např. podle místa, kde bude probíhat. Jedná se o nejčastější klasifikaci pro vzdělání a dělí se podle místa, které probíhá buď na pracovišti, nebo mimo pracoviště. Mezi další metody patří vzdělávání dle činnosti nebo vzdělávání dle fází a typů vzdělávacího procesu. (Bartoňková, 2010, s. 156–157)

Vzdělávání na pracovišti

Této metody vzdělávání pracovníků je využíváno primárně u dělnických pozic. Školení probíhá na definovaném pracovním místě, při výkonu běžných pracovních povinností (Koubek, Hüttlová a Hrabětová, 1995, s. 123). Mezi používané metody pro vzdělávání na pracovišti Koubek, Hüttlová a Hrabětová (1995, s. 123–125) řadí:

- **Instruktaž při výkonu práce** – zkušený pracovník ukáže, případně vícekrát, pracovní postup a zaučovaný si pozorováním a napodobováním pracovní postup osvojí. Jedná se spíše o jednorázovou činnost.
- **Coaching** – dlouhodobější instruktaž, jejíž postup je podobný předchozí metodě, ale navíc se provádí sdílení připomínek i periodická kontrola pracovníka a jeho výkonu.
- **Mentoring** – oproti coachingu je u této metody iniciativa a odpovědnost pouze na školené osobě, kterou vede mentor.
- **Counselling** – jedná se o konzultování během školení a je využíváno obousměrné komunikace mezi školeným a školitelem, školený může přinášet nové poznatky, připomínky či nápady pro zlepšení činnosti a vytvořit tak zpětnou vazbu.
- **Asistování** – k technicky zkušenému pracovníkovi je přidělen školený, který mu napomáhá při výkonu přidělených činností a učí se od něj pracovní postupy.



- **Pověření úkolem** – školený je pověřený od školitele provedením zadaného úkolu, při kterém je sledována a kontrolována jeho práce. Školený má připravené prostředí pro výkon činnosti a k tomu příslušné kompetence.
- **Rotace práce** – jedná se o metodu využívanou zejména u vyšších a řídicích pracovníků, při které dochází ke střídání pracovních činností různě v podniku po určité období.
- **Pracovní porady** – zúčastnění porady se seznamují se skutečnostmi, případně problémy, které se týkají jejich pracoviště, a také chodu celé společnosti.

Vzdělávání mimo pracoviště

Častěji se tato metoda vzdělávání využívá u vedoucích pracovníků. Tyto metody mohou probíhat v prostorech dané společnosti nebo mimo ni.

Metody jsou nejvíce podobné školnímu vzdělávání, mezi které podle autorů patří následující (Koubek, Hüttlová a Hrabětová, 1995, s. 126–127):

- **Přednáška** – sdělení skutečností nebo teoretických znalostí, kde probíhá jednostranná komunikace.
- **Přednáška spojená s diskuzí** – Především metoda navíc doplněná o diskusi, školené osoby jsou aktivně zapojeny do přednášky, resp. diskuze, kde mohou být projednány nápady a problémy.
- **Demonstrování** – při této metodě se využívá audio-vizuální techniky, výpočetní techniky, trenažerů atp., pomocí nich se názorným způsobem předávají znalosti a hlavně dovednosti.
- **Případové studie** – založené na skutečném nebo smyšleném problému organizace, který jednotliví účastníci analyzují a následně hledají řešení. Využívá se zejména u manažerů.



- **Workshop** – podobné jako u případové studie s tím rozdílem, že se navržený problém řeší týmově.
- **Brainstorming.**
- **Simulace.**
- **Hraní rolí.**
- **Assessment Centre (Development Centre)** – školený musí plnit úkoly a řešit problémy každodenní pracovní náplně, které jsou generovány počítačem s různou psychickou zátěží a frekvencí. Následné vyhodnocení bývá počítačem, tím si může školený rovnou porovnat své řešení s výsledkem.

Dvořáková a kol. (2007, s. 302–303) doplňuje tento výčet metod o další metody, které se konají na pracovišti i mimo něj:

- **Pracovní porady** – výměna zkušeností, prezentace názorů, zaujetí postojů k problému.
- **Poradenství** – metoda pro vedoucí pracovníky motivování k dalšímu sebevzdělávání.
- **Action learning** – neboli učení se akcí, je metoda vzdělávání a rozvoje pracovníků, kteří respektují filozofii učící se organizace. Metoda se zaměřuje na řešení běžných každodenních problémů.
- **Trainee programs** – metoda přípravy pracovníků pro výkon náročnějších pracovních funkcí. Metoda je použita, pokud má pracovník potenciál a předpoklad pro vykonávání složitějších úkolů, ale nemají dostatek odborných znalostí.
- **Samostudium** – dobrovolná účast pracovníků, kteří tak nemají pocit, že jsou nuceni.



- **E-learning** – stále více využívaná metoda zprostředkovaná pomocí výpočetní techniky.

V současné době se organizace stále více zaměřují na oblast rozvoje a vzdělávání pracovníků, nazvanou **Talent management** (řízení talentů), jehož úkolem je stabilizace pracovníků. Řízení zahrnuje získávání, stabilizaci, motivaci, rozvoj pracovníků a plánování následnictví. Tyto činnosti jsou vzájemně propojené tak, aby organizaci pomohly získat a udržet talentované pracovníky. Organizace musí mít ujasněné, kdo je pro ni talentem a jaké jsou pro ni klíčové pozice. Zdroje talentů mohou být interní i externí. Takto definovaní talenti jsou pro organizaci žádaní a organizace má učinit takovou nabídku, která je osloví. Programy řízení talentů zahrnují i programy, kterých se účastní absolventi (trainee programy) manažeři nebo ostatní pracovníci. (Kociánová, 2012, s. 110–111)



Praktická část



6 Charakteristika organizace

Magistráty měst obecně plní stanovené úkoly podle zákona č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností (www.zakonyprolidi.cz). Dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, je Jihlava statutárním městem a člení se na osmnáct katastrálních území (ČÚZK, 2017)

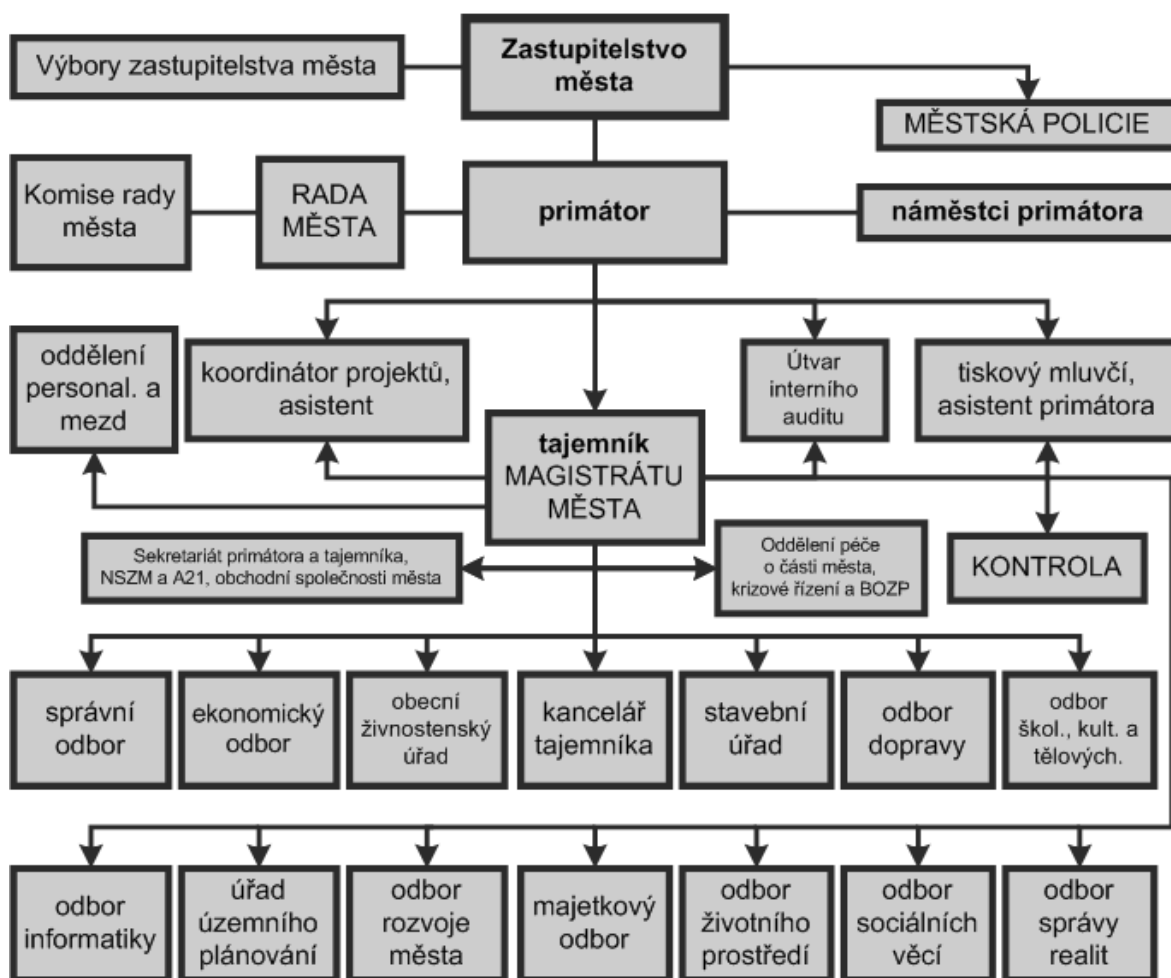
Nejvyšším orgánem města je Zastupitelstvo města Jihlavy a v jeho čele stojí primátor, kterým je v současné době pan PaedDr. Ing. Rudolf Chloupek. Jeho funkcí je zastupovat město navenek, zajišťuje zahraniční styky a reprezentaci města, svolává a řídí zasedání zastupitelstva a odpovídá za své činnosti v oblasti samostatné působnosti Zastupitelstvu města Jihlavy. (Jihlava, 2017g) Zastupitelstvo schvaluje programy pro rozvoj města, jeho rozpočet a opatření k němu. Zasedání zastupitelů jsou veřejná, zpravidla jednou za šest týdnů, s možností sledování on-line přenosu nebo výběrem z archivu přenosů již proběhlých zasedání na webu. (Jihlava, 2017v)

Právním základem postavení statutárního města je zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, a Ústava ČR (Jihlava, 2017a).



6.1 Organizační struktura Magistrátu města Jihlavy

Organizační schéma je schvalováno radou města. Rada města je výkonným orgánem a zodpovídá se zastupitelstvu města.



Obrázek 5 – Organizační struktura Magistrátu města Jihlavy

Zdroj: Jihlava, 2017w



6.2 Odbory Magistrátu města Jihlavy

Magistrát města Jihlavy (dále jen MMJ) má celkem 14 odborů. Některé z nich jsou detašovanými pracovišti neboli odloučenými pracovišti, které nemají sídlo přímo v budově MMJ.

Tajemník je nadřízený všem pracovníkům MMJ, stanovuje platy, kontroluje a řídí činnosti těchto pracovníků. Za své činnosti se zodpovídá primátorovi, který jej jmenuje i odvolá se souhlasem ředitele krajského úřadu. Do přímých činností působnosti tajemníka spadá vedení agendy tajemníka, vedení agendy krizového řízení a BOZP, vedení personální a mzdové agendy a vedení agendy péče o okrajové části. (Jihlava, 2017f) Mezi součástí činností, které přímo řídí tajemník patří sekretariát tajemníka, oddělení personalistiky a mezd, oddělení péče o části města, krizové řízení a BOZP a kontrola.

Sekretariát tajemníka vede jeho agendu, pořizuje zápisy z jednání a eviduje tyto dokumenty, zabezpečuje schůze vedoucích odborů MMJ. Spolupracuje při organizaci návštěv a delegací ze zahraničí a podílí se na zabezpečení cest tajemníka. (Jihlava, 2017r)

Oddělení personalistiky a mezd vede personální a mzdovou agendu a je popsáno níže.

Oddělení péče o části města, krizové řízení a BOZP zajišťuje odborné agendy v rámci rozvoje města, pravidelné kontakty s občany a řeší jejich problémy ve vztahu k městu. Provádí kontroly BOZP a požární ochrany, zajišťuje připravenost města na mimořádné události a na řešení krizových situací. (Jihlava, 2017i)

Kontrola zajišťuje zejména činnosti, jako pozorování finančního hospodaření příspěvkových organizací zřízených městem, následně jejich kontroly. U příjemců dotací, grantů a příspěvků z rozpočtu provádí veřejnosprávní kontroly. (Jihlava, 2017e)

Kancelář tajemníka se dělí na organizační oddělení, právní oddělení, oddělení správy budov a hospodářské oddělení. Zabývá se např. vedením pokladny, správou rozpočtu odboru, poskytováním informací o činnostech MMJ, aplikacemi zákonů,



evidence smluv, správou budov užívaných MMJ a jejich opravy, plnění úkolů podle Směrnic upravujících nakládání s odpady, vede spisové služby. (Jihlava, 2017d)

Pod **kancelář primátora** spadá sekretariát primátora, tiskový mluvčí a asistent primátora, agenda obchodních společností města, právní služby a oddělení vnějších vztahů. Mezi hlavní činnosti patří vedení agendy primátora a jeho náměstků, pořizování zápisů z jednání, styk s veřejností, organizace tiskových konferencí či zajišťování veškerých podkladů pro vznik, zánik a prodej obchodních společností města. V neposlední řadě také vede kroniky města. (Jihlava, 2017c)

Do **správního odboru** jsou zahrnuty činnosti přestupkového oddělení, evidence obyvatel, matriky, cestovní doklady a občanské průkazy, Czech POINT a ověřování listin. Přestupkové oddělení projednává přečiny, uzavírá veřejnoprávní smlouvy a vykonává kontroly dodržování vyhlášek. Evidence obyvatel spolupracuje s ČSÚ (Český statistický úřad) při sčítání lidu, bytů a domů, zabývá se nahlášením, změnou nebo zrušením trvalého pobytu. Matrika vede matriční knihy narození, úmrtí, manželství a registrovaných partnerství, vyhotovuje opisy matričních dokladů, provádí změny jmen a příjmení a přiděluje rodná čísla. Občanské průkazy a cestovní doklady evidují žádosti o vydání, vydávají tyto doklady a evidují ztráty a nálezy těchto dokladů. Czech POINT vydává ověřené výpisy z centrálních registrů a zřizuje datové schránky. (Jihlava, 2017s)

Ekonomický odbor se ještě dále dělí na oddělení poplatků, oddělení souhrnného výkaznictví a oddělení vymáhání pohledávek. V přímé řídicí působnosti vedoucího odboru je sestavován návrh rozpočtu a plán hospodářské činnosti města. Zajišťuje platební styky a účetní výkaznictví města. Eviduje a vymáhá pohledávky města. Spravuje místní poplatky ze psů a je správcem provozu systému nakládání s komunálním odpadem. (Jihlava, 2017b)

Obecní živnostenský úřad zahrnuje registrační, kontrolní a správní oddělení. Zajišťuje výkon státní správy v oblasti živností. Provádí kontroly plnění povinností, které jsou stanoveny živnostenským zákonem a dalšími předpisy. Za porušení těchto povinností ukládá pokuty. Oddělení vede živnostenský rejstřík a vydává výpisy a potvrzení z něj. (Jihlava, 2017h)



Stavební úřad je rozdělen do tří oddělení, územně správní, stavebně správní a stavební dozor. Vydává územní souhlas o stavbách a stanoviska k umístění staveb, vykonává stavební dozor, posuzuje projektové dokumentace, vydává stavební povolení a kolaudační souhlasy. (Jihlava, 2017t)

Do **odboru dopravy** jsou zahrnuty oddělení dopravy, silničního hospodářství a komunálních služeb a oddělení dopravně správních agent. Stanovuje úpravu provozu na pozemních komunikacích, vydává stanoviska k žádostem o provozování taxislužby, schvaluje jízdní řády městské hromadné dopravy a jejich změny. Vykonává dozor nad silnicemi II. a III. tříd, rozhoduje o uzavírkách a objížďkách na těchto komunikacích. Zajišťuje zimní údržbu komunikací, správu a údržbu osvětlení. Provádí registrace pro provoz autoškoly a odborné zkoušky způsobilosti. Eviduje záznamy v registru řidičů v bodovém hodnocení. Vede registr vozidel, rozhoduje o zápisu do registru vozidel, přiděluje silničním motorovým vozidlům registrační značky. Projednává přestupky v provozu na pozemních komunikacích. (Jihlava, 2017k)

Odbor školství, kultury a tělovýchovy vytváří podmínky pro plnění povinné školní docházky, v územním obvodu města zajišťuje provoz škol a školských zařízení. Řeší provozní a koncepční otázky jeslí. Vytváří podmínky pro rozvoj příspěvkových organizací a stanovuje jejich zásady ekonomického chování. Spolupracuje na rozvoji tělovýchovy a sportu ve městě. Zajišťuje provoz kina Dukla. Vede evidenci válečných hrobů a pietních míst. (Jihlava, 2017p)

Odbor informatiky se člení na oddělení systémové podpory a sítí, dále na oddělení správy aplikací a GIS (geografický informační systém). Náplní činností je např. pořizování, údržba a opravy výpočetní techniky a tiskáren, implementace a provoz informačního systému, údržba a provoz městského kamerového systému, správa zabezpečovací techniky, docházkového systému a telekomunikací magistrátu. Vypracovává informační strategie MMJ a městské policie. Mezi další činnosti patří údržba a rozvoj webových stránek magistrátu, rozvoj a provoz aplikací GIS. (Jihlava, 2017l)



Úřad územního plánování se skládá z oddělení územního plánování a oddělení památkové péče. Zabezpečuje činnosti v územním plánování, pořizuje územně plánovací podklady, územní a regulační plány pro obce ve správních obvodech, vykonává státní dozor ve věcech územního plánování. Spolupracuje při činnostech ohledně přípravy podkladů pro pěší a cyklistiku. Nese podíl na tvorbě městského interiéru a zajišťuje přípravy rozvojových území. Zabezpečuje předpoklady pro péči o kulturní památky a nemovitosti v chráněných územích, na úseku památkové péče vykonává stavební dohled. (Jihlava, 2017u)

Do **odboru rozvoje města** spadá investiční oddělení a oddělení strategického rozvoje. Podílejí se na tvorbě kapitálového rozpočtu města a realizuje jeho investiční záměry. Uzavírá smlouvy a zajišťuje dotace včetně jejich administrace. Provádí kontroly financování staveb a zařazuje je do majetkové evidence, přejímá stavby a převádí je do užívání. Provádí energetické koncepce města, zajišťuje úkoly dle energetického zákona. (Jihlava, 2017m)

Majetkový odbor se skládá z pozemkového oddělení, oddělení evidence a oddělení domů. Mezi činnosti odboru patří evidence a vyřizování žádostí o pacht, půjčku, pronájem, prodej a jiných smluv, zajišťování vyhotovení znaleckých posudků a geometrických plánů. Pro pronájem a prodej pozemků, domů a nebytových prostor organizuje výběrová řízení. Eviduje veškerý movitý a nemovitý majetek statutárního města. Zpracovává inventurní soupisy. (Jihlava, 2017x)

Odbor životního prostředí se dělí na oddělení ochrany přírody a krajiny, oddělení odpadového hospodářství a ochrany ovzduší, oddělení lesního hospodářství a myslivosti, oddělení vodního hospodářství a oddělení služeb v životním prostředí. Do náplně činností spadá výkon státní správy dle zákonů o odpadech, dle zákona na ochranu zvířat proti týrání, dle zákona o ovzduší, o ochraně přírody a krajiny, podle zákona o ochraně zemědělského půdního fondu. Výkon státní správy na úseku rybářství a dle zákona o rostlinolékařské péči, o lesích a o myslivosti. Zabývá se výkonem samosprávy



odpadového hospodářství města, poskytuje informace o životním prostředí, pečuje o veřejnou zeleň, která je ve vlastnictví města. (Jihlava, 2017q)

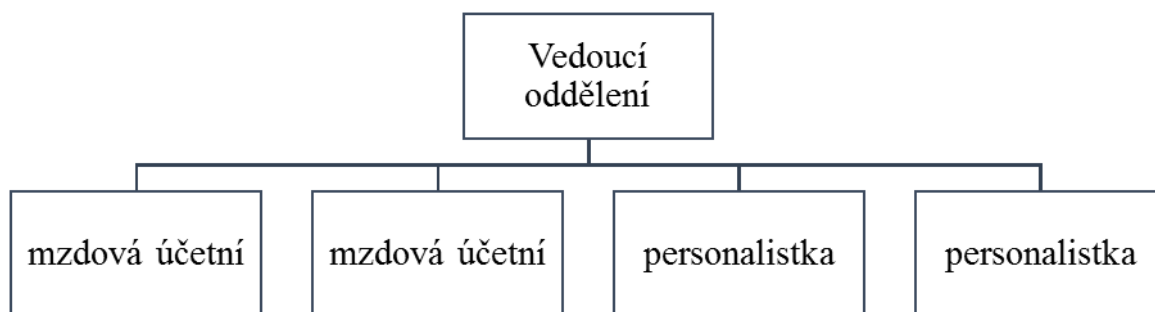
Odbor sociálních věcí zahrnuje oddělení sociální správy, oddělení sociálně-právní ochrany dětí, oddělení kurátorů pro děti a mládež, oddělení náhradní rodinné výchovy a oddělení sociálních služeb. Odbor poskytuje sociální poradenství, stanovuje podmínky pro dávky v hmotné nouzi, příspěvky a doplatky na bydlení, dávky okamžité pomoci. Poskytuje pomoc a dávky pro občany zdravotně postižené. Zabývá se provozem klubu seniorů. Věnuje se sociálně-právní ochraně dětí, jejich práv na příznivý vývoj a výchovu, zabývají se péčí o děti vyžadující větší pozornost, svěřují dítě do výchovy jiným fyzickým osobám a zprostředkovávají další náležitosti. (Jihlava, 2017n)

Do **odboru správy realit** spadají oddělení správy podzemí, správy realit, bytové a vodohospodářské oddělení. Mezi hlavní činnosti patří kontrola využití podzemí, správa historického podzemí, městských domů, kulturních, sportovních a volnočasových areálů a zařízení, vodohospodářských děl, toků a evidence a údržba městských laviček. Dále udržuje a spravuje bývalé vojenské areály, památky (v majetku města) či vodní plochy. Podílí se na tvorbě a ochranně životního prostředí. (www.jihlava.cz, 2017o)

Obecní živnostenský úřad, odbor dopravy, odbor sociálních věcí a odbor správy realit jsou detašovanými pracovišti, a nenachází se v budově MMJ na Masarykově náměstí (Jihlava, 2017o).

Personální práce v organizaci

Podle zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů) každý vedoucí útvaru, který řídí, ukládá a kontroluje činnosti pracovníků, se do určité míry podílí na personálním řízení. Tajemník MMJ je nejvýše postavenou osobou v rámci personálního řízení. Personální práce MMJ jsou zajišťovány prostřednictvím oddělení personalistiky a mezd a jsou nezbytné v rámci řízení pracovníků.



Obrázek 6 – Organizační struktura Oddělení personalistiky a mezd

Vedoucí oddělení personalistiky a mezd zodpovídá za vedení personální a mzdové agendy pracovníků města Jihlavy, včetně členů zastupitelstva a komisí rady. Oddělení vede agendu uchazečů o zaměstnání. Zpracovává pracovní smlouvy, jmenovací dekrety, dohody o pracovní činnosti a o provedení práce. Vede agendu zápočtů praxe a zpracovává platové výměry pracovníků podle pokynů tajemníka. Vypracovává dokumenty a předává potřebné doklady při ukončení pracovního poměru. Nese podíl na zabezpečování organizace výběrových procesů a vede dokumentaci o těchto řízeních. Má na starosti agendu zájemců o zaměstnání u MMJ. Vytváří návrhy adaptace, vzdělávání, výcviku pracovníků a vytváří individuální plány vzdělávání úředníků. Pro potřeby ústředních orgánů vede statistiky průměrných výdělků pracovníků. Zabývá se vedením agend o pracovnících se zdravotním postižením, o srážkách z platů pracovníků a z odměn členů zastupitelstva, a o lustračních osvědčeních pracovníků města. Vytváří návrh rozpočtu mzdových prostředků a tajemníkovi podává informace o jejich čerpání a o mzdovém vývoji. Zabývá se návrhem rozpočtu finančních prostředků pro vzdělávání pracovníků magistrátu. Vypracovává podklady pro výplaty příspěvků ze sociálního fondu. Zpracovává návrhy o změnách organizační struktury. V oblasti pracovně-právní, sociální a kolektivního vyjednávání zpracovává návrhy vnitřních norem jako je organizační řád, pracovní řád, statut sociálního fondu či návrh kolektivní smlouvy. Podílí se na zpracování podkladů projektů a jejich žádostí o dotace, a na elektronickém vedení evidence docházky pracovníků. Vede personální informační systém a spolupracuje při přípravě a zajišťování průběhů referend a voleb, spolupracuje s ČSÚ. (Jihlava, 2017j)



Legislativa

Personální práce na oddělení personalistiky a mezd se řídí zákony, vyhláškami a nařízeními vlády:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní republiky, České republiky a Slovenské republiky, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 21/2006 Sb., o ověřování shody opisu nebo kopie s listinou a o ověřování pravosti podpisu a o změně některých zákonů (zákon o ověřování), ve znění pozdějších předpisů;
- nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů;



- nařízení vlády č. 37/2003 Sb., o odměnách za výkon funkce členům zastupitelstev, ve znění pozdějších předpisů;
- nařízení vlády č. 222/2010 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě;
- vyhláška ministerstva vnitra č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů;
- vyhláška ministerstva vnitra č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků;
- a další.



7 Získávání, výběr a adaptace pracovníků

Personální oddělení MMJ se při získávání nových pracovníků – úředníků řídí zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále zákon o úřednících). Obdobně personální oddělení postupuje i při získávání ostatních pracovníků.

Organizace při obsazování pracovních pozic čerpá i pracovníky z vlastních řad a tím podporuje přechod pracovníků mezi jednotlivými odděleními a odbory. Uchazeče také hledá v řadách veřejnosti. Nábor probíhá formou výběrového řízení. Přijatý pracovník je dostatečně informovaný o tom, jaké konkrétní výsledky se od něj očekávají, za co je zodpovědný a je připravený pro kvalifikovaný výkon dané funkce. Organizace sleduje zapracování nově přijatého pracovníka a snaží se být mu co nejvíce nápomocna.

7.1 Získávání pracovníků

Proces získávání začíná identifikací potřeby obsadit pracovní pozici, která vychází z různých situací, často to bývá uvolnění pracovní pozice a nutnost obsadit ji novým pracovníkem. Pokud to situace vyžaduje, jsou přijatí noví pracovníci pro posílení stávajícího kolektivu. Většina těchto pracovníků je přijata na již vytvořená pracovní místa, která vychází z usnesení rady města a navazujících právních předpisů jako např. nařízení vlády č. 222/2010 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě, proto není nutné pracovní místo nově specifikovat nebo ho vytvářet. Ukázka zařazení prací do povolání a platových tříd viz příloha č. 1. V prosinci 2016 bylo evidováno 460 pracovníků v pracovním poměru u statutárního města Jihlavy, z toho 398 zařazených do magistrátu města.

Pracovníci organizace jsou získáváni nejen z vnitřních zdrojů, tedy z řady současných pracovníků, ale i ze zdrojů vnějších. Všichni uchazeči, a to jak interní, tak externí mají stejný přístup k informacím o volných pracovních místech na MMJ. K oslovení potenciálních pracovníků o využívá organizace škálu různých metod. Uchazeči



jsou informováni o volném pracovním místě prostřednictvím internetových stránek města a na elektronické i tištěné úřední desce MMJ. V případě jejich zájmu o toto pracovní místo mohou zareagovat a projevit zájem podáním přihlášky do vyhlášeného výběrového řízení (informace o způsobu podání a obsahu přihlášky jsou vždy uvedeny v každém oznámení o výběrovém řízení) nebo doručením životopisu na oddělení personalistiky a mezd MMJ. Oslovení pomocí inzerátů se využívá jen zřídka, a je spíše cílené. Náborová kampaň je ukončena ke stanovenému datu.

Informace k výběrovému řízení vychází z definovaného popisu pracovního místa. Obsahují název obsazované funkce a její popis, předpoklady a požadavky pro pracovní pozici, místo výkonu práce a informace o přihlášení, viz příloha č. 2. MMJ společně s personálním oddělením přísně dbají na to, aby byl dodržen antidiskriminační zákon a ve sděleních se nenacházeli žádné diskriminační požadavky, např. týkající se pohlaví, rasy nebo věku.

Mezi požadované dokumenty od uchazečů patří životopis nebo Dotazník pro uchazeče, viz příloha č. 3. Tyto dokumenty jsou klíčové. Porovnávají se se stanovenými požadavky a rozdělují uchazeče na vhodné a nevhodné. Po vyřazení nevhodných uchazečů jsou ostatní pozváni na pohovor. Uchazečům, kteří v rámci tohoto procesu nepostoupili, se zasílá zdvořilý dopis s odmítnutím. Dokumenty těchto uchazečů s osobními informacemi jsou vráceny nebo znehodnoceny.

7.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků organizace probíhá na základě předloženého životopisu nebo Dotazníku pro uchazeče (obsahuje kontaktní údaje, údaje o vzdělání, znalostech a dovednostech, informace o dalších pracovních aktivitách a zájmech, průběh praxe a pracovní zkušenosti). Kroky zpracování žádostí jsou dokumentovány. Jedná se o přijetí životopisu či Dotazníku uchazeče, o komunikaci s potenciálním novým pracovníkem a předávání personálních podkladů. Uchazeč dostává zpětné vyjádření o zamítnutí nebo pozvánku do dalšího kola výběrového řízení.



Výběrové řízení

Výběrové řízení se vyhláší dle zákona o úřednících a na volná pracovní místa se mohou hlásit pracovní MMJ i uchazeči z vnějšího trhu práce. Výběrová řízení jsou zveřejňována na úřední desce MMJ a na internetových stránkách. Požadavky pracovního místa jsou stanoveny v popisu funkčních míst.

Volná místa jsou obsazována na základě oznámení o obsazení pracovního místa nebo na základě výběrového řízení. Výběrové řízení a jeho postup se řídí zákonem o úřednících. Výběrová komise stanoví pořadí uchazečů a tajemník MMJ rozhodne o uzavření pracovní smlouvy nebo jmenování v souladu s §7 – §9 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a u vedoucích odborů dle §102 odst. 2 písmena g) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.

Výběrové řízení má několik kol. První, již zmíněný, výběr z písemných materiálů (splnění požadavků a podmínek). Dále může následovat test nebo pohovor před výběrovou komisí. U některých pracovních pozic jsou vyžadovány psychologické testy, zpracování písemné práce nebo elektronické prezentace.

Vybranému uchazeči je zaslán vyznávající dopis o výběru a dva týdny před faktickým nástupem mu je předána složka s dokumenty, která obsahuje podrobné formuláře, prohlášení o dani, zdravotní potvrzení, souhlas s uveřejněním fotografie apod. Týden před nástupem je tato složka vrácena na personální oddělení MMJ, je ověřena totožnost již nově přijímaného uchazeče dle OP nebo jiného dokladu, musí doložit vyplněný osobní dotazník, potvrzení lékaře o vstupní zdravotní prohlídce, přehled dosavadní praxe, výpis z rejstříku trestů (není povinností pro pomocné a obslužné pracovníky), vysvědčení o nejvyšším dosaženém vzdělání, potvrzení o zaměstnání tzv. „zápočtový list“ od předchozího zaměstnavatele a číslo bankovního účtu. Pro stanovení platového stupně v platové třídě je nezbytností doložit formulář o posouzení předchozí praxe dle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. (Interní materiály organizace)



Výběrové řízení podle zákona o úřednících končí v den nástupu nového pracovníka.

7.3 Adaptace pracovníků

Dva týdny před nástupem obdrží nový pracovník uvítací dopis, v němž jsou obsaženy potřebné informace o pracovním místě. Adaptace však probíhá už od pohovoru, kde je uchazeči sdělena řada podmínek, za jakých bude pracovat na MMJ, a podány informace, např. o systému benefitů. První pracovní den se nový pracovník hlásí na personální oddělení, kde je s ním projednán návrh a následný podpis pracovní smlouvy. Po formální stránce je vysvětlena pracovní náplň a dokumenty související s vnitřními předpisy MMJ – organizační řád, pracovní řád, systém vnitřních předpisů, pro které je vytvořena internetová aplikace, do které má každý pracovník přístup. Po seznámení s pracovním řádem, jsou okomentována ustanovení, která by nemusela být do budoucna jasná, např. jaké jsou následky v případě porušení evidence pracovní doby či nedodržování právních předpisů. Pracovníkovi je předložen platový výměr (započtení předchozí praxe a porovnání s tabulkou tarifů dle nařízení vlády), který si sám zkontroluje a odsouhlasí.

Adaptace probíhá primárně na odboru, kam je pracovník organizačně zařazen, ujímá se ho vedoucí odboru nebo jím pověřený zástupce, kterého lze neformálně považovat za mentora. Pracovníkovi je vysvětlena pracovní náplň a následně je představen kolegům na odboru, ve kterém bude vykonávat funkci. Jedná-li se např. o pracovníka, jehož náplní je mluvčí MMJ, musí poznat všechny odbory. Je tedy vytvořeno a naplánováno „seznamovací kolečko“, což je zároveň formálnější začlenění do pracovních týmů. Dochází k setkávání pracovníka s jednotlivými vedoucími odborů, kteří novému pracovníkovi představují kolegy a odbor. Je nezbytné, aby pracovník, jehož pracovní náplň prostupuje napříč úřadem, organizaci velmi dobře poznal.

Organizace se snaží pomoci nově přijatému pracovníkovi skrze personální oddělení, kde je mu opakovaně nabídnuta případná pomoc, což personální oddělení považuje za velmi důležité, zároveň dochází k neformálnímu rozhovoru ohledně začlenění, pracovní náplně a vztahů na pracovišti.



Pokud deset dní před koncem zkušební doby personální oddělení MMJ neobdrželo zpětnou vazbu (tato situace nastává v cca 25 % hodnocení), osloví příslušného vedoucího o zhodnocení průběhu pracovní doby, o plnění úkolů atp. Nadřízený společně s dalšími kompetentními pracovníky rozhodne, zda nový pracovník obstál či nikoliv, v případě kladného rozhodnutí musí dotyčný vedoucí předložit návrh na přiznání osobního příplatku. Takovéto rozhodnutí je provedeno i na základě informací o hodnocení. Je využíváno metody pozorování a berou se v potaz také názory ostatních pracovníků. Rozhodnutí je pracovníkovi sděleno před koncem zkušební doby. Záporné rozhodnutí musí být spravedlivé, srozumitelné a odůvodněné. Toto pravidlo je pravidlem organizace, protože zákoník práce umožňuje ukončení pracovního poměru ve zkušební době i bez udání důvodu.



8 Hodnocení pracovníků

Povinnost hodnocení je stanovena v § 302 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. V rámci MMJ se provádí zejména formalizované hodnocení pracovníků, současně i neformální hodnocení. Pravidelné hodnocení je stanoveno vnitřním předpisem, který obsahuje informace, jak hodnocení probíhá, kdy, jak často, jaká je struktura hodnocení nebo jaké mají být výstupy. Od ledna do května roku 2017 probíhá první hodnocení za rok 2016 podle nového předpisu MMJ. Pracovníci jsou seznámeni s hodnocením od nadřízeného, o kladných i záporných stránkách, a mají prostor pro hodnocení své osoby. (Interní materiály organizace)

První hodnocení probíhá na konci adaptačního procesu, tj. na konci tříměsíční zkušební doby, výstupem je písemné hodnocení s návrhem na pokračování či ukončení pracovního poměru. Toto hodnocení se týká nových, převedených a přeřazených pracovníků.

Formální hodnocení se řídí vnitřními předpisy a je pravidelně prováděno jednou ročně v období od ledna do května a slouží jako výchozí bod pro plánování rozvojových a výkonových cílů. Přímý nadřízený pracovníka provádí také příležitostné formální hodnocení, které je vyvoláno okamžitou potřebou. Neformální, průběžné, hodnocení se odráží v motivaci a rozhodnutích (plnění/neplnění zadaných úkolů). Hodnocení provádí vždy přímý nadřízený hodnoceného, který je zároveň vedoucím pracovníkem. Proces hodnocení probíhá sestupně, od nejvyšší funkce směrem k jednotlivým pracovníkům. Hodnocení je hodnotitelem zaznamenáváno do tiskopisu hodnocení, viz příloha č. 3, které je vypracováno ve třech vyhotoveních – pro hodnoceného pracovníka, pro hodnotitele a pro oddělení personalistiky a mezd. Tento tiskopis je součástí osobního spisu hodnoceného pracovníka. Výchozím materiálem pro objektivní hodnocení je charakteristika pracovního místa. Před samotným hodnocením musí hodnotitel zkontrolovat, jestli pracovní náplně jednotlivých pracovníků odpovídají jejich vykonávané



práci. Je tedy nezbytné provést aktualizaci pracovních náplní všech pracovníků. (Interní materiály organizace)

Základním nástrojem systému hodnocení je **hodnotící rozhovor**. Struktura hodnotícího rozhovoru se řídí formuláři, které jsou vodítkem. Účinný rozhovor se kromě jiného řídí instrukcemi popsány v interním dokumentu. Se systémem hodnocení jsou pracovníci seznámeni minimálně jeden měsíc před zahájením formálního hodnocení. Toto seznámení zajišťují vedoucí odborů a tajemník MMJ. Všichni pracovníci jsou poučeni o cílech a kritériích hodnocení, o způsobech provádění a využívání výsledků. Pracovníci jsou v dostatečném předstihu informováni, kdy bude hodnotící rozhovor probíhat, aby se na něj mohli připravit. (Interní materiály organizace)

Proces hodnocení pracovníků MMJ je rozdělen do čtyř časových období, která na sebe navazují a každý rok se opakují. V *období přípravy systému hodnocení* je stanoven předmět hodnocení, pravidla postupu, časový harmonogram a vytváří se formuláře. Formulují se a vybírají kritéria výkonu, stanovují se normy pracovního výkonu, metody hodnocení a klasifikace (stupnice). Během období přípravy na hodnotící rozhovor vedoucí pracovník informuje podřízené o připravovaném hodnocení, jeho kritériích, účelu a o očekávaném pracovním výkonu. Pět dní před stanoveným termínem pracovník odevzdává vlastní hodnocení hodnotiteli. V tomto období ještě vedoucí pracovník vede přípravu na rozhovor, tzn. vytváří osnovu konkrétního hodnotícího rozhovoru a zajišťuje vhodné podmínky. V *období vedení hodnotícího rozhovoru* probíhají hodnotící rozhovory, rozhovory o výsledcích hodnocení a o cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Během rozhovoru je vedoucím pracovníkem porovnáno vlastní hodnocení s hodnocením pracovníka a mělo by vést k vyjasnění rozdílů. Z každého hodnocení vychází konkrétní cíle, na kterých se obě strany musí dohodnout. Výsledky hodnocení pracovníků jsou hodnotitelem souhrnně zpracovány a seznamuje s nimi celou pracovní skupinu. Závěry hodnocení projednává hodnotitel se svým nadřízeným. Tím je zajištěna i kontrola realizace hodnotících rozhovorů. Z výsledků hodnocení mohou být vyvozeny důsledky, např. úprava platů, rozšíření nebo zúžení pravomocí, zajištění dalšího vzdělání. *Období získávání informací a podkladů pro další hodnotící rozhovor* je poslední



proces a vede k nashromáždění dostatečných informací pro celkové posouzení pracovníka k výkonu pracovní činnosti. Zjišťování informací je zajištěné pomocí průběžného pozorování při práci, sledováním plnění daných cílů či zkoumáním jejich práce. (Interní materiály organizace)

Mezi hodnotící kritéria patří odborná úroveň, orientace na klienta, odpovědnost a spolehlivost, iniciativa a samostatnost, schopnost a ochota ke spolupráci, komunikační schopnosti a systematickosti. U vedoucích pracovníků se dále hodnotí organizační schopnosti, schopnost motivovat a rozvíjet pracovníky. Ke každému kritériu je přiřazena úroveň hodnocení podle stupnice: A (vynikající), B (nadstandardní), C (standardní), D (slabší), E (nízké). Tyto úrovně jsou pro hodnotící pracovníky podrobněji popsány a výsledky se zaznamenávají do druhé části Hodnotícího formuláře, viz příloha č. 4. (Interní materiály organizace)

Mezi nejčastější chyby v hodnotícím rozhovoru patří přílišná shovívavost či naopak přísnost, tendence středového hodnocení, osobní sympatie, antipatie a předsudky, haló efekt, příbuzenství a známosti, zaměření spíše na období posledních několika týdnů a daleko méně se přihlíží ke starším událostem, nezájem a snaha vyplnit formulář co nejrychleji, nevhodně zvolený tón a prostor rozhovoru. Na tyto chyby jsou hodnotící pracovníci upozorňováni, aby se jim vyvarovali. (Interní materiály organizace)

Závěrem hodnocení je vzájemná dohoda nebo úmluva na cílech mezi hodnoceným a hodnotitelem, které nesou konkrétní opatření, akce, úkoly či změny a jsou výstižně formulovány. Vedoucí pracovníci průběžně kontrolují plnění závěrů hodnocení a pomáhají podřízeným s jejich realizací. Výstupem je tedy formulář podepsaný hodnoceným a hodnotitelem, který předkládá vedoucímu odboru/nadřízenému tabulku, obsahující jména zhodnocených, a navrhuje v ní změny, které mohou být personální, mzdové nebo ve vzdělávání. Následně musejí na personální oddělení dodat konkrétní návrh a ten se projedná dle nastavení procesů. (Interní materiály organizace)

Celý proces vyžaduje úzkou spolupráci s oddělením personalistiky a mezd a vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení. Oddělení personalistiky a mezd MMJ



zajišťuje odborné, organizační a kontrolní procesy hodnocení pracovníků. Vytváří systém formálního hodnocení, jeho kritéria a metody, navrhuje hodnotící formuláře. Vydává instrukce pro hodnotitele a zajišťuje k tomuto účelu školení. Uchovává záznamy o hodnocení, poskytuje odbornou pomoc. Pro zlepšení hodnocení a objektivitu provádí analýzu a rozvíjející metody.



9 Odměňování pracovníků

Odměňování ve veřejné správě je právně podrobně upraveno a nelze stanovit plat jinak, než je stanoveno v platových právních předpisech. Odměňování pracovníků organizace realizuje na základě nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, nařízení vlády 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, dle zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů). Každý nový pracovník je zařazen, podle katalogu prací, do určité platové třídy. Charakteristika platových tříd s příklady pracovních pozic je stanovena v nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Tento platový tarif tvoří základní složku platu. Každá platová třída je dělena do dvanácti platových stupňů, které určuje délka praxe. Již v procesu přijetí nového pracovníka je předložen platový výměr, jehož hlavní položkou je platový tarif, do kterého se započítává i předchozí praxe. V příloze č. 5 je ukázka stupnice platových tarifů pro pracovníky MMJ.

Organizace odměňování je dále uskutečňována na základě vnitřních platových předpisů, které jsou součástí sady vnitřních předpisů, které se zabývají oblastí zvláštních příplatků – příplatky za vedení, osobní příplatky či příplatky za rozdělenou směnu (především se týká obslužných pracovníků). Osobní příplatky se od ostatních liší tím, že na ně mají nárok jen ti pracovníci, kteří dlouhodobě dosahují nadprůměrného výkonu a mají více povinností než ostatní. Tento příplatek je projednáván při hodnocení pracovníka, je tedy provázán s pracovním výkonem, plněním požadavků a cílů. Pro přiznání nebo zvýšení příplatků je podán vedoucím písemný návrh na personální a mzdové oddělení MMJ, které tento návrh posoudí z právního hlediska a následně předá k podpisu tajemníkovi/primátorovi Magistrátu. Pokud je návrh schválen, vystavuje se nový platový výměr. Platový výměr je v písemné formě předáván pracovníkovi v den nástupu a v den, kdy dochází ke změně. Platový výměr uvádí zařazení pracovníka do platové třídy



a platového stupně, dále obsahuje výši osobních příplatků. Další složku platu tvoří odměny, které jsou poskytnuty za pracovní a životní jubilea.

Výplatní termín je stanovený na základě kolektivní smlouvy a je uveden v platových výměrech, v pracovním řádu a v pracovní smlouvě. Vedoucí odborů předávají podklady jednotlivých pracovníků oddělení o tom, jak pracovali, kolik dní čerpali dovolenou nebo OČR, k jakým překážkám v práci došlo. Mzdová účetní provádí kontrolu těchto dokumentů s elektronickým mzdovým systémem a personalista se zaměřuje na kontrolu z hlediska změn v platových výměrech, odměnách, kontroluje podklady k přesčasové práci, které srovná s docházkou, a následně dá k podpisu tajemníkovi, odkud se podklady vrací zpět k účetní. V poslední fázi dojde k uzavěrce výplatních pásek a předání pracovníkům dle zákona.

9.1 Benefity

V organizaci funguje systém benefitů, které slouží k uspokojování potřeb pracovníků. Seznam benefitů je stanoven v Kolektivní smlouvě, a především ve Statutu Sociálního fondu zaměstnanců statutárního města Jihlavy. Pracovníci mohou do těchto dokumentů nahlížet na intranetu. Návrh těchto dokumentů připravuje oddělení personalistiky a mezd MMJ, následně jsou schváleny a podepsány smluvními stranami či kompetentními osobami. V případě, že dojde ke změnám, jsou pracovníci informováni o nových skutečnostech prostřednictvím elektronické pošty. (Interní dokumenty organizace)

Mezi benefity poskytované v roce 2017 patří (interní dokumenty organizace):

- **Závodní stravování** – je zabezpečeno formou nákupu a výdeje poukázek na stravu (dále jen stravenek) v hodnotě 70 Kč. Jedna stravenka pracovníka stojí 15 Kč. Každý pracovník má nárok na stravenku, pokud je jeho faktický výkon práce v délce minimálně tří hodin v konkrétním pracovním dni. Nárok na stravenku nevzniká, pokud je pracovník vyslán na pracovní cestu a je mu poskytnuta náhrada výdajů za stravu, pracovník odpracoval méně



než tři hodiny nebo se účastnil pracovního oběda, který byl uhrazen z fondu primátora, tajemníka nebo vedoucího odboru.

- **Příspěvek na očkování** – momentálně není podmíněný délkou pracovního poměru nebo pracovním místem, a i přes to není o tento benefit velký zájem. Jedná se o očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě a žloutence.
- **Další vzdělávání** – nemyslí se vzdělávání v pracovní době, ale vzdělávání prohlubující kvalifikaci, např. víkendové kurzy, večerní jazykové vzdělávání, zvyšování kvalifikace, kterou momentálně podle zákona pracovník nepotřebuje. Pokud pracovník donese doklad o absolvování a doklad spojený s výdaji, je to položka, kterou lze, na základě posouzení tajemníkem/primátorem, poskytnout.
- **Bývalí pracovníci MMJ (důchodci)** – pracovníci, kteří odešli do starobního nebo invalidního důchodu, obdrží balíček v hodnotě 1 050 Kč k životnímu jubileu 50, 55, 60 a 65 roků a každý další pátý rok životního jubilea. U konkrétních případů je možné, po dohodě s tajemníkem a zástupcem odborové organizace, přispět na zájezd či kulturní akce.
- **Dary a příspěvky při významných životních jubileích** jsou poskytovány při významných pracovních a životních výročí v souladu s právními předpisy a za určitých podmínek, mezi které patří dovršení padesáti let věku pracovníka, při prvním skončení pracovního poměru v souvislosti s přiznáním invalidního nebo starobního důchodu. Hodnota příspěvku je určena výší nepřetržitého zaměstnání u statutárního města Jihlavy. Personalista zpracovává záznamy pracovníků, které předává zástupcům vedoucích jednotlivých odborů.
- **Příspěvek na rekreaci** – určený pro pracovníky, kteří jsou v pracovním poměru delším než jeden rok. Pro vyplacení příspěvku na letní rekreaci pro rok 2017 musí pracovník odpracovat minimálně 200 dní v období od 1. 6. 2016 do 31. 5. 2017. Pro získání příspěvku na zimní rekreaci musí mít



pracovník odpracovaných též 200 dní, a to v období od 1. 12. 2016 do 30. 11. 2017. Příspěvek na zimní rekreaci může být poskytnut i formou dárkových poukázek. Oba příspěvky se připočítávají do výplaty, a tím dochází i k jejich zdanění. Vedoucí ekonomického odboru se zabývá změnou poskytování tohoto příspěvku, návrhem řešení je systém kafeterie, na základě předložených faktur, které by byly hrazeny ze sociálního fondu.

- **Návratná a nenávratná sociální výpomoc** – může být poskytnuta pracovníkovi nebo jeho pozůstalým ve velmi tíživé životní situaci
- **Dary bezpříspěvkovým dárcům krve a dalších biologických materiálů** – jsou vypláceny držitelům plaket prof. MUDr. J. Jánského. Originál dokladu o bezplatném darování musí pracovník předložit na oddělení personalistiky a mezd. Tajemník MMJ rozhodne o výši daru.



10 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

„Znalosti, dovednosti i postoje mohou být získávány a rozvíjeny prostřednictvím vzdělávání. Pro zvyšování efektivity veřejné správy má proto vzdělávání úředníků strategickou roli. Aby mohla být tato role naplněna, je ovšem nutné, aby i vzdělávání úředníků veřejné správy bylo realizováno efektivně, tj. aby bylo systematické a založené na analýze vzdělávacích potřeb.“ (Interní dokumenty organizace)

MMJ zajišťuje pro pracovníky ve vybraných pozicích povinná školení, která mají přednost před běžným pracovním režimem. Pro vzdělávání úředníků je povinen územní samosprávný celek zajistit prohlubování kvalifikace a postupovat podle plánu vzdělávání, který musí být vypracován nejpozději do jednoho roku od vzniku pracovního poměru. Plán obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace. Rozsah musí být minimálně osmnáct pracovních dnů po dobu tří let, nejméně jedenkrát za tři roky hodnoceno plnění plánu a v případě potřeb provedení jeho aktualizace. (zákon č. 312/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Pracovník je povinen účastnit se vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání, přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti, podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Vzdělávání pracovníků MMJ probíhá na základě vzdělávacích plánů, které jsou tvořeny vedoucími odborů ve spolupráci s jednotlivými pracovníky. Na období tří let jsou vybrány optimální vzdělávací akce. O jednotlivých nabídkách jsou všichni pracovníci informováni prostřednictvím intranetové aplikace. S doporučujícím stanoviskem předávají pracovníci elektronicky nebo v tištěné podobě přihlášky na oddělení personalistiky a mezd. Toto oddělení následně posuzuje, zda obsah přihlášky souvisí se vzdělávacím plánem pracovníka. Po kontrole přihláška postupuje ke konečnému schválení tajemníkem. V případě kladného stanoviska zajišťuje oddělení personalistiky a mezd přihlášení. Po



skončení vzdělávací akce musí pracovník předložit na oddělení personalistiky a mezd doklad o absolvování a vyplnit příslušné dokumenty. (Interní dokumenty organizace)

V oblasti dlouhodobého vzdělávání např. jazykových znalostí, jsou zavedeny dva přístupy. Na jedné straně pro pracovníky, kteří jazykovou vybavenost a udržení nebo zlepšování úrovně nezbytně potřebují k výkonu své práce na MMJ (tiskový mluvčí, pracovníci oddělení vnějších vztahů apod.). Tito pracovníci mají možnost absolvovat intenzivní kurzy. Přístup se na druhé straně zaměřuje na pracovníky, kteří chtějí své znalosti a dovednosti zlepšovat pro osobní potřeby. Toto vzdělávání probíhá mimo pracovní dobu a po předložení určitých dokumentů je částečně hrazeno. (Interní dokumenty organizace)

Při zvyšování kvalifikace se postupuje dle zákoníku práce. Příslušný vedoucí odboru schvaluje vzdělávací akce, které probíhají na půdě i mimo prostory MMJ. Do přehledu nabízených kurzů vzdělávání mohou pracovníci nahlížet v intranetu.

Na hodnocení vzdělávacího plánu se podílí personální oddělení a vedoucí odboru. Vedoucí hodnotí průběžné a proběhlé vzdělávání. Personální oddělení kontroluje dodržování zákonem stanovené podmínky. (Interní dokumenty organizace)

Samy o sobě nejsou právní předpisy účelné, pokud pracovníci nejsou správně motivováni k pochopení nutnosti se celoživotně vzdělávat. Prostředí, ve kterém se pracovníci MMJ pohybují, se často mění, a tak se v něm pracovníci musí rychle orientovat. Takovéto dynamické prostředí je ve většině případů dostatečnou motivací, ale i zde MMJ přistupuje k jednotlivým pracovníkům individuálně, liší se jejich přístup k práci i ke vzdělání. (Interní dokumenty organizace)

Mezi primární okruhy vzdělávání pracovníků patří IT dovednosti, řízení procesů, strategické plánování a řízení, projektové řízení, komunikační dovednosti, právo a legislativa nebo oblast kontroly.



10.1 Metody vzdělávání pracovníků

V rámci vzdělávání na pracovišti mají pracovníci možnost účastnit se základních nebo rozvojových školení v oblasti počítačových dovedností, které jsou pro organizaci klíčové. Vzdělávání probíhá v eGON centru statutárního města Jihlavy. Na intranetu je vytvořený vzdělávací portál, do kterého mohou absolventi v případě potřeby nahlížet. Mezi další metody vzdělávání patří instruktáže, mentoring či pracovní porady.

Pro vzdělávání mimo pracoviště je využíváno nabídek vzdělávacích agentur, které jsou poměrně široké. Velkým vzdělavatelem je v této oblasti Institut pro veřejnou správu Praha, který zajišťuje přípravu a zkoušky zvláštní odborné způsobilosti dle zákona o úřednících. Tento institut nabízí i prohlubující vzdělávání. (Interní materiály organizace)

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří vzdělávání formou e-learningu. Tato metoda vzdělávání ovšem není podle názorů pracovníků MMJ považována za stěžejní a využívají jí jen někdy. E-learningové vzdělávání pro organizaci zajišťuje firma RENTEL a.s. avšak některým pracovníkům se e-learningové vzdělávání jeví jako obecné a chybí jim zpětná vazba. Také není tento styl studia zaměřen na náročnou problematiku veřejné správy. MMJ dále pro vzdělávání využívá metod přednášek, pracovních porad a samostudia. (Interní materiály organizace)

Mezi nejvíce navštěvované kurzy vzdělávání jak na pracovišti, tak mimo něj, jsou kurzy komunikačních dovedností. Pracovníci také upřednostňují kombinaci obou variant – vzdělávání na pracovišti i mimo něj.

V rámci zavedení nových trendů vzdělávání magistrát spolu s odborem informatiky a vedoucích odborů vyhodnocuje nabídky metod vzdělávání, jako jsou videosemináře a webináře. Tyto metody se ovšem nejeví jako příliš vhodné z důvodu, že do kanceláří přicházejí k ostatním pracovníkům klienti. Navrhovaným řešením jsou uzavřené semináře v IT učebně. (Interní materiály organizace)



11 Dotazníkové šetření

V této kapitole jsou popsány výsledky dotazníkového průzkumu, který se otázkami zaměřuje na různé personální činnosti (viz dotazník příloha č. 6). K analýze bylo využito anonymního dotazníkového šetření. Pro tvorbu dotazníků byl využit elektronický nástroj „Google Forms“. Elektronický dotazník byl dostupný od 30. 03. 2017 do 12. 04. 2017 na webové adrese <https://goo.gl/forms/wqE6d9fvOmN6nwwf2>. Tento dotazník byl spolu s průvodním dopisem poslán pracovníkům vybraných odborů. Dále byly dotazníky převedeny do tištěné podoby a rozdány pracovníkům, kteří nemají vlastní pracovní emailovou adresu. Vrácené papírové dotazníky byly následně vloženy do elektronického dotazníku. Návratnost dotazníků byla především díky urgenci paní Bc. Ivaně Svobodové, vedoucí oddělení personalistiky a mezd, poměrně vysoká, přesně 79,35 %. Dotazník obsahoval dvacet jedna otázek, z nichž bylo dvacet povinných.

Pro průzkum byly stanoveny tyto výzkumné předpoklady:

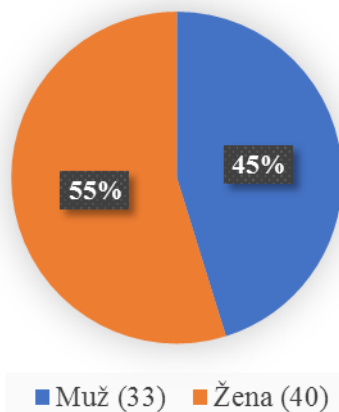
1. Nedostatečná osobní komunikace.
2. Uchazeči se dozvídají o volných pracovních místech zejména od známých, od kterých současně získávají informace a až v druhé řadě z vývěsky a webových stránek.
3. Informovanost o benefitech a odměnách je dostačující.

11.1 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole jsou podrobněji popsány výsledky dotazníkového průzkumu. Dotazník tvořily následující otázky:

1. Jakého jste pohlaví?

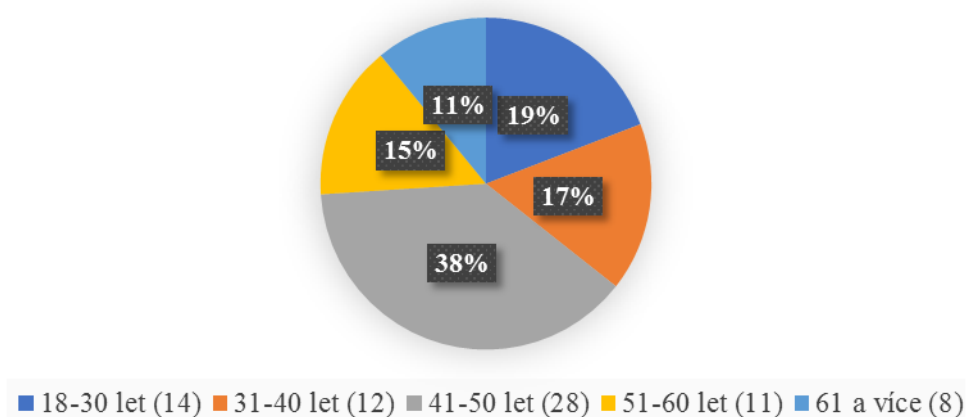
V této otázce je dotazováno na zastoupení mužů a žen v organizaci s ohledem na diskriminaci pohlaví. Z výsledků vyplývá, že je větší zastoupení žen, ale to je způsobenou úzkou skupinou respondentů. Dá se tedy relativně říci, že zastoupení pohlaví v organizaci je vyrovnané.



Graf 1 - Odpovědi na otázku č. 1. Jakého jste pohlaví?

2. Jaký je Váš věk?

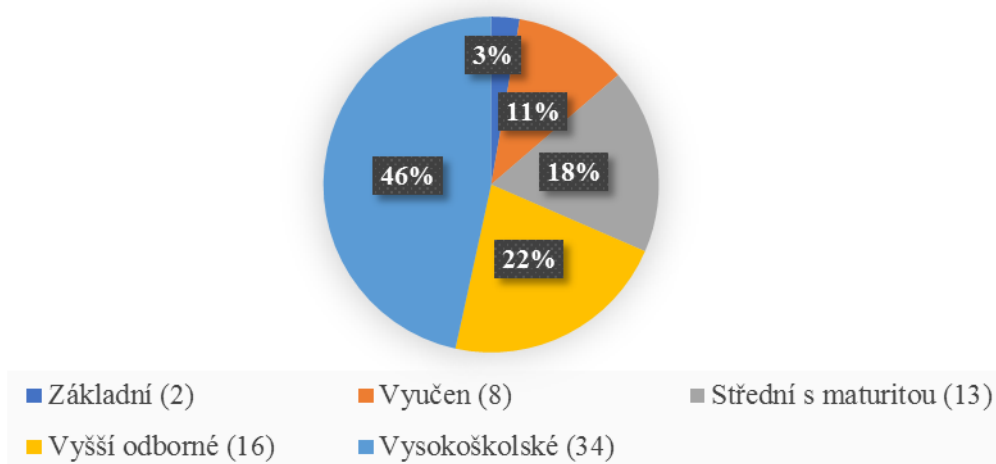
Pro tuto otázku byla stanovena věková rozmezí (z důvodu choulostivosti otázky), která přispívají k anonymním odpovědím a současně k snazšímu vyhodnocení. Z těchto odpovědí vyplývá, že nejpočetnější skupina pracovníků v organizaci je ve věkovém rozmezí 41–50 let. Ostatní věková rozmezí pracovníků v organizaci jsou více či méně rovnoměrně zastoupená.



Graf 2 - Odpovědi na otázku č. 2. Jaký je Váš věk?

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V odpovědích na tuto otázku se vyskytly všechny možné varianty odpovědí, avšak největší podíl odpovědí je vysokoškolské a vyšší odborné vzdělání. Takovéto rozložení odpovědí lze očekávat, jelikož se jedná o úřad, resp. samosprávný celek, kde je největší podíl úředníků, od kterých se vyžaduje kvalifikace a vzdělání.



Graf 3 - Odpovědi na otázku č. 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



4. Jaká je Vaše pracovní pozice / pracovní zařazení?

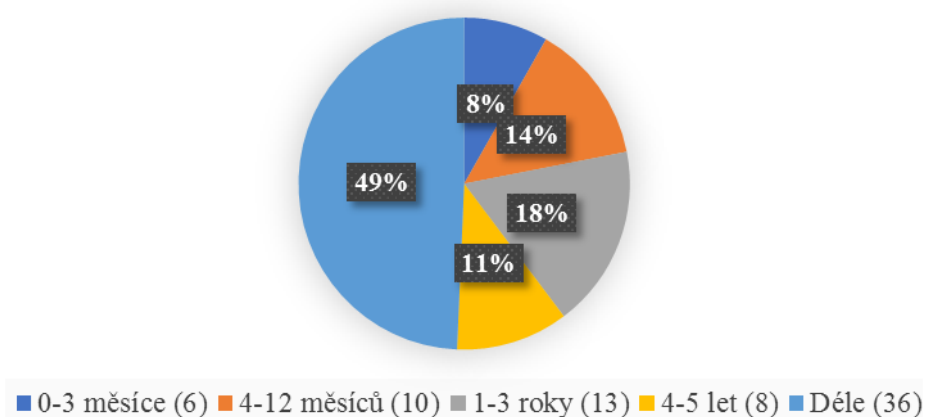
Dotazník byl respondentům zasílán přes emailovou poštu a pouze pracovníkům z vybraných odborů MMJ. Díky tomuto faktu byl očekáván i následující výsledek. Papírový dotazník vyplnilo jen několik málo respondentů (9), kteří jsou primárně zařazeni na místa obslužných pracovníků.



Graf 4 - Odpovědi na otázku č. 4. Jaká je Vaše pracovní pozice / pracovní zařazení?

5. Jak dlouho jste zde zaměstnán/a?

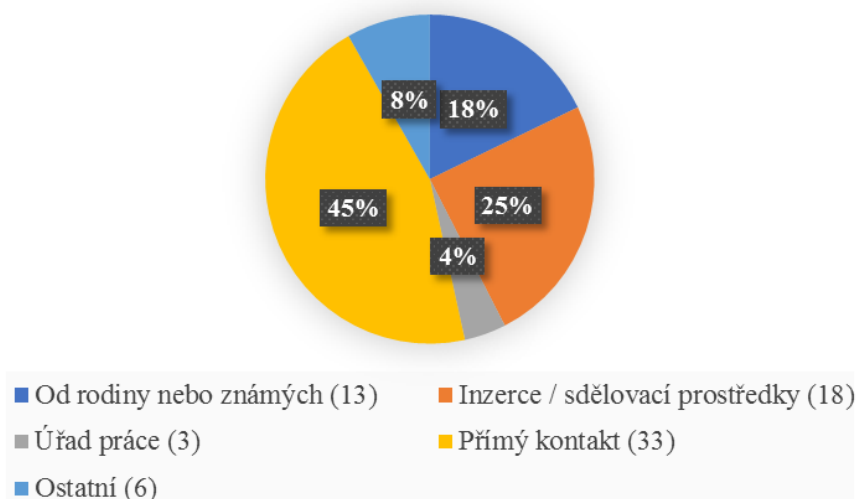
Tato otázka byla do dotazníku zařazena z důvodu posouzení stálosti pracovníků v organizaci. Současně také odpovědi na otázku doby zaměstnání vypovídají o přístupu a vztazích na pracovišti a spokojenosti pracovníků.



Graf 5 - Odpovědi na otázku č. 5. Jak dlouho jste zde zaměstnán/a?

6. Kde jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

Zajímavé výsledky přinesly odpovědi na tuto otázku. 45 % dotazovaných označilo variantu přímého kontaktu. Pomocí těchto odpovědí lze posoudit možnosti, jak oslovovat a kde hledat nové pracovníky. V rámci odpovědi „Ostatní“ lze nalézt 100 % shodu a to, že se všichni tito respondenti (6) dozvěděli o volném pracovním místě na webové stránce úřadu.

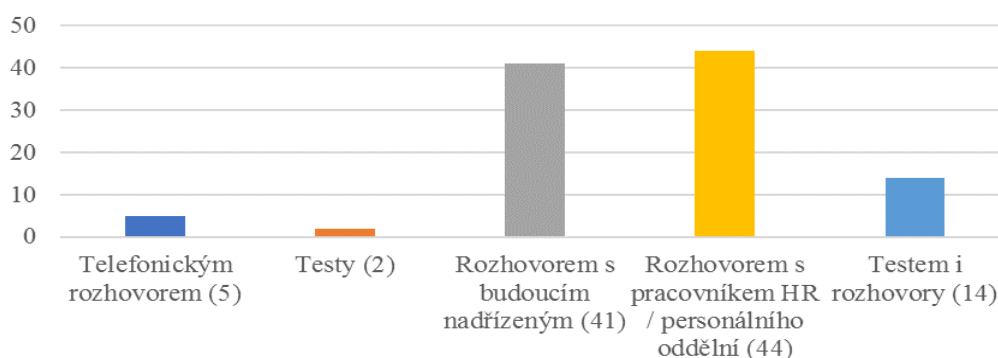


Graf 6 - Odpovědi na otázku č. 6. Kde jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?



7. Jakými jste prošel/a přijímacími procesy při nástupu do organizace?

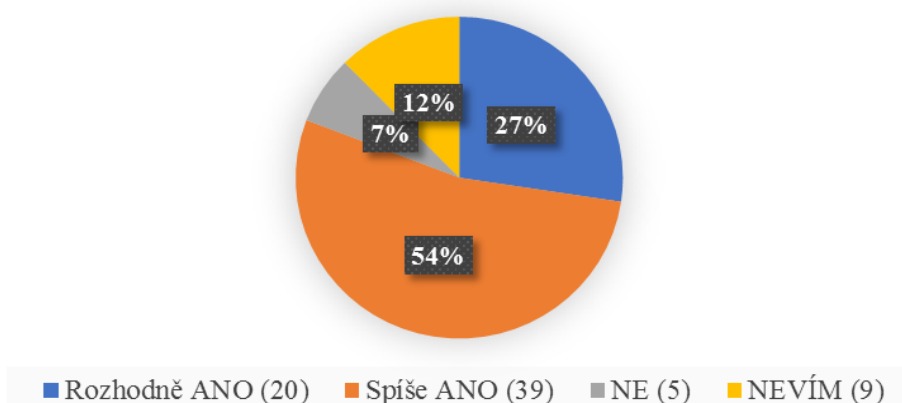
Dotazovaní pracovníci prošli při nástupu zejména rozhovorem s budoucím nadřízeným, případně i s pracovníkem personálního oddělení. Několik z respondentů bylo hodnoceno v rámci výběrového řízení i pomocí testů. U této otázky bylo možné vybírat současně více variant odpovědí.



Graf 7 - Odpovědi na otázku č. 7. Jakými jste prošel/a přijímacími procesy při nástupu do organizace?

8. Doporučil/a byste tohoto zaměstnavatele přátelům a blízkým?

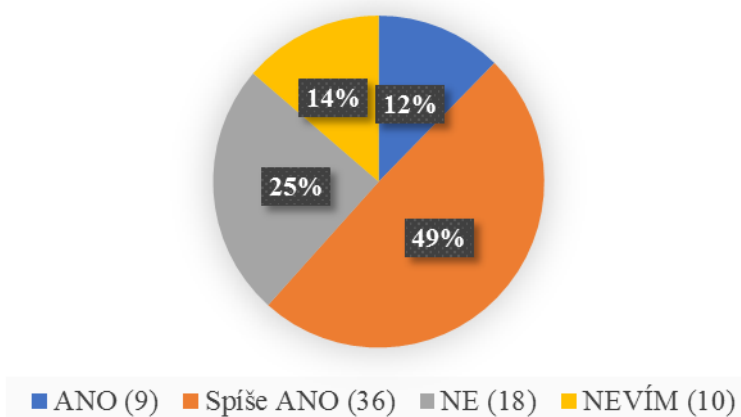
Z odpovědí dotazovaných lze usuzovat spokojenost pracovníků v organizaci, což je pro ni velice důležité. V případě spokojenosti se většina pracovníků ráda pochlubí a doporučí organizaci jako zaměstnavatele v případě přijímání nových pracovníků.



Graf 8 - Odpovědi na otázku č. 8. Doporučil/a byste tohoto zaměstnavatele přátelům a blízkým?

9. Je Vám nabízeno dostatečné množství zaměstnaneckých výhod (benefitů)?

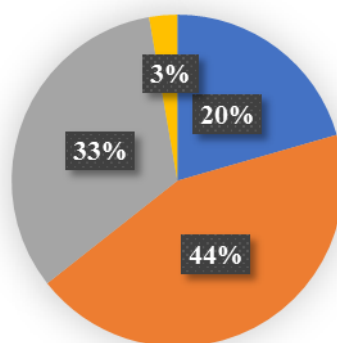
Většina z dotazovaných hodnotí množství odměn a benefitů v organizaci kladně, avšak čtvrtina dotazovaných si myslí, že je množství odměn a benefitů nedostatečné. Dle názoru především tito pracovníci porovnávají nabízené benefity s benefity v soukromém sektoru.



Graf 9 - Odpovědi na otázku č. 9. Je Vám nabízeno dostatečné množství zaměstnaneckých výhod (benefitů)?

10. Je podle Vás informování o odměnách a benefitech v organizaci dostatečné?

Pracovníci mají možnost prostřednictvím intranetu nahlížet do Statutu Sociálního fondu, kde jsou benefity podrobně popsány, je tedy v zájmu pracovníků, zda do dokumentu nahlédnou, či nikoliv. Většina dotazovaných hodnotila informovanost jako dostatečnou. Někteří si však nejsou zcela jistí dostatečnou informovaností o odměnách a benefitech. Nespokojení jsou především pracovníci s vyšším odborným vzděláním, jejichž pracovní poměr u této organizace není delší než pět let.

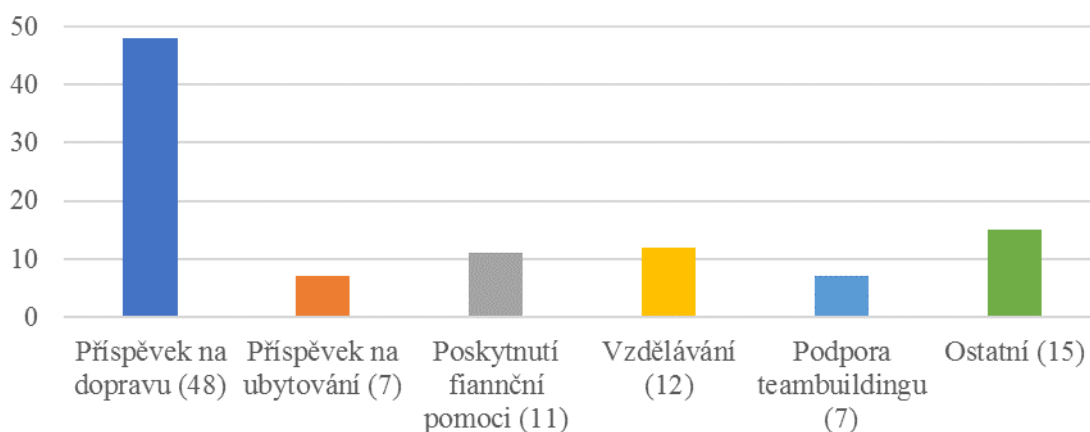


■ Rozhodně ANO (15) ■ Spíše ANO (32) ■ Spíše NE (24) ■ Rozhodně NE (2)

Graf 10 - Odpovědi na otázku č. 10. Je podle Vás informování o odměnách a benefitech v organizaci dostatečné?

11. O jaké další zaměstnanecké výhody byste měl/a zájem?

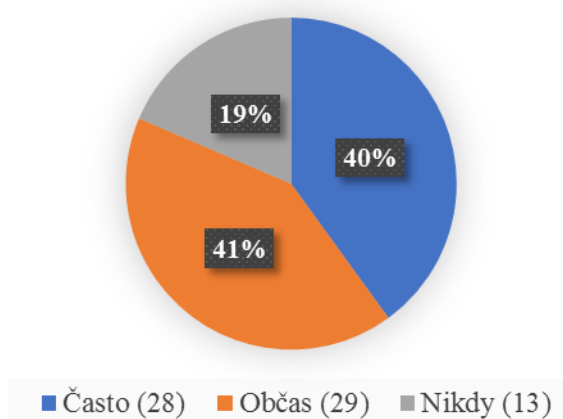
V dotazníku u této otázky mohli respondenti vybrat výhody či benefity, o které by měli zájem. Každý respondent mohl vybrat více možností současně. Z výsledku v Graf 11 je patrné, že největší zájem je o příspěvek na dopravu. Tento benefit byl navržen i v rámci námětů na zlepšení této práce. Dále pak byla volena skupina ostatní, kde byla možnost navrhnout zájem o výhody, které nebyly uvedeny. Mezi nejčastěji uváděné např. patří penzijní připojištění, parkovací karty atp. I přes efektivní strategii je z grafu patrný zájem o vzdělávání.



Graf 11 - Odpovědi na otázku č. 11. O jaké další zaměstnanecké výhody byste měl/a zájem?

12. Zapojuje Vás nadřízený do rozhodování souvisejícího s prací?

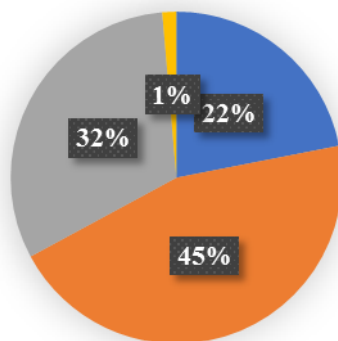
Do rozhodování souvisejícího s prací jsou nejméně zapojováni obslužní pracovníci. Pracovník, který má právo podílet se na rozhodnutí, cítí určitou odpovědnost a jistotu, že není jen robot bez názoru.



Graf 12 - Odpovědi na otázku č. 12. Zapojuje Vás nadřízený do rozhodování souvisejícího s prací?

13. Dostáváte od nařízených zpětnou vazbu ohledně Vašeho pracovního výkonu?

V rámci hodnocení pracovníků, které dle vnitřních předpisů organizace probíhá minimálně jednou ročně, by měl zpětnou vazbu ohledně výkonu dostat každý pracovník. První hodnocení probíhá při ukončení procesu adaptace, avšak průběžná hodnocení probíhají neustále, během celého roku. Pracovníci nemají moc možností, jak se mezi sebou porovnat, proto v tento moment záleží na tom, co si respondenti pod pojmem „zpětná vazba“ představují, někteří jen pochvalu, jiní dlouhý rozhovor. Všichni respondenti, kteří odpovídali „Spíše NE“ či „Rozhodně NE“ pracují v organizaci méně než pět let.



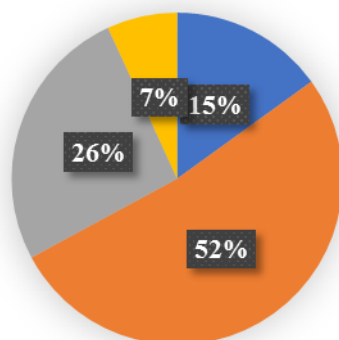
■ Rozhodně ANO (16) ■ Spíše ANO (33) ■ Spíše NE (23) ■ Rozhodně NE (1)

Graf 13 - Odpovědi na otázku č. 13. Dostáváte od nařízených zpětnou vazbu ohledně Vašeho pracovního výkonu?

14. Máte dostatečný prostor pro vyjádření Vašich nápadů a zlepšení v organizaci?

Graf 14 zobrazuje prostor, který je poskytnut pracovníkům organizace pro nápady a zlepšení. Z výsledků je patrné, že většina respondentů vidí dostatečný prostor pro vyjádření svého názoru. Nesouhlas vyjádřili primárně administrativní pracovníci nižší věkové kategorie. Důvodem jejich odpovědí může být dodržování zákonů, předpisů

a nařízení, které je nutné respektovat, a nikoliv experimentovat a hledat jiná řešení za stanovenými hranicemi.

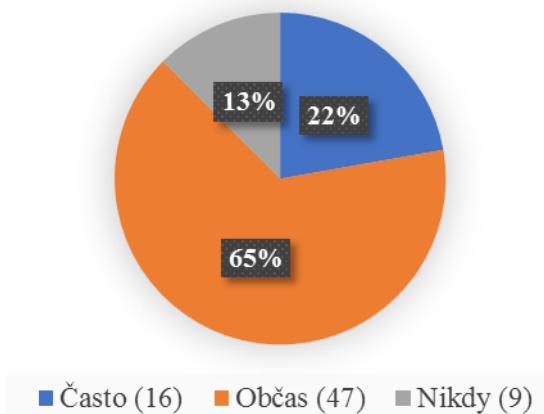


■ Rozhodně ANO (11) ■ Spíše ANO (38) ■ Spíše NE (19) ■ Rozhodně NE (5)

Graf 14 - Odpovědi na otázku č. 14. Máte dostatečný prostor pro vyjádření Vašich nápadů a zlepšení v organizaci?

15. Jak často se cítíte přepracován/a či ve stresu během běžného pracovního týdne?

Z výsledkových dat lze porovnávat náročnost dané práce. Především vedoucí pracovníci se často cítí přepracováni a ve stresu. Většina administrativních pracovníků někdy zaznamená pocity přepracovanosti či náročnosti práce. Bohužel v dnešní době se člověk dostává do stresu velmi často, a stres nemusí být ani způsobený vlivem pracovní činnosti. Pracovníci využívají tzv. „koutků“ kde si mohou uvařit teplý nápoj a odnést si ho na pracoviště. Jelikož je organizace financována z veřejných zdrojů, nebylo by veřejností kladně vnímáno, vytvoření odpočinkových zón, kam by si mohli pracovníci na několik málo minut během pracovní doby odpočinout.



Graf 15 - Odpovědi na otázku č. 15. Jak často se cítíte přepracován/a či ve stresu během běžného pracovního týdne?

16. Pokud byste přemýšlel/a o opuštění organizace, jaké důvody by Vás k tomu vedly?

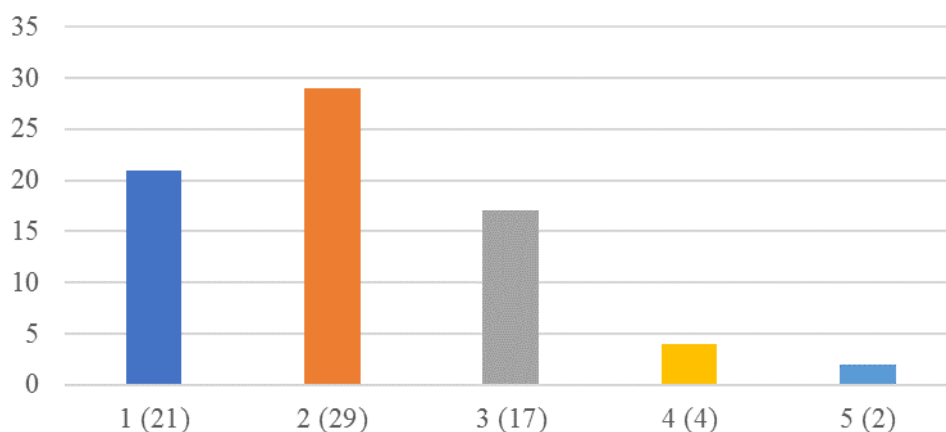
Otázka zkoumající aspekty, které by ovlivnily odchod pracovníka z organizace, byly dotazovanými zvoleny zejména konflikty na pracovišti a finanční situace, příp. rodinné důvody, které mohou být provázané právě s finanční situací. Mezi ostatní důvody, které by vedli pracovníka k opuštění, patří nabídka zajímavějšího a lépe placeného pracovního místa či chování a náročnost vedoucího oddělení a odboru.



Graf 16 - Odpovědi na otázku č. 16. Pokud byste přemýšlel/a o opuštění organizace, jaké důvody by Vás k tomu vedly?

17. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

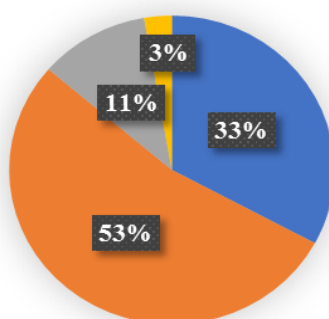
Pro hodnocení vztahů na pracovišti byla zvolena stupnice od 1 do 5, podobně jako ve škole. Z výsledných dat plyne, že na pracovišti panují velmi dobré vztahy. Průměr hodnot je 2,1. Lze tedy říci, že negativní hodnocení je pocit pouze mála jedinců.



Graf 17 - Odpovědi na otázku č. 17 - Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

18. Jste spokojen/a s kolegy na pracovišti?

Odpovědi v Graf 18 velice korespondují s otázkou výše, kde je viditelné, že respondenti spokojenost a vztahy na pracovišti vnímají velice kladně. Na oddělení i mimo ně vytváří pracovní týmy s přátelskými vztahy. I tento výsledek je pro organizaci důležitý. Pokud je pracovník spokojený, lépe vykonává požadované činnosti, ví, že se může obrátit na kolegy a necítí k činnostem odpor.

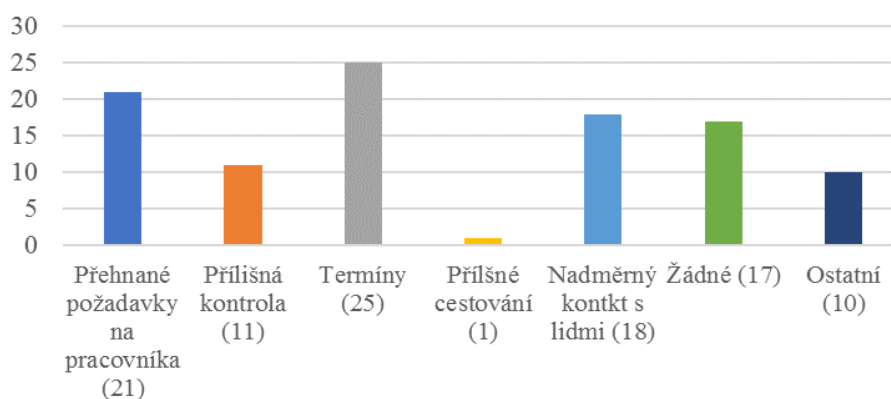


■ Rozhodně ANO (24) ■ Spíše ANO (39) ■ Spíše NE (8) ■ Rozhodně NE (2)

Graf 18 - Odpovědi na otázku č. 18. Jste spokojen/a s kolegy na pracovišti?

19. Jaké na Vás působí vlivy způsobující nadměrnou psychickou zátěž?

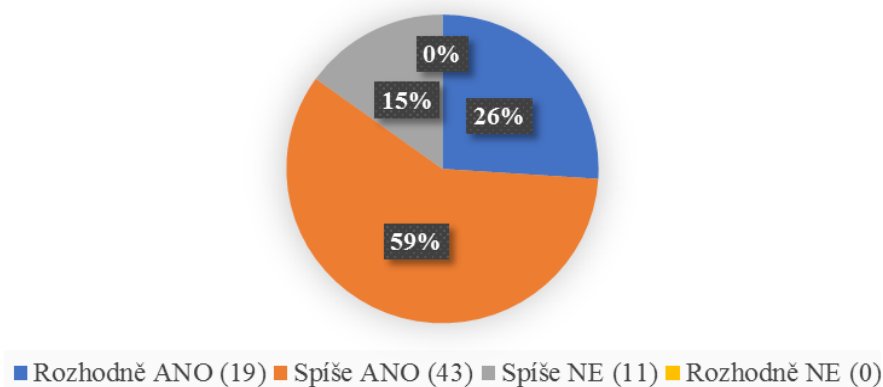
Tato otázka posuzovala vlivy způsobující nadměrnou psychickou zátěž a navazuje zejména na otázku 15. V Graf 19 jsou zobrazeny vlivy, které respondenti mohli zvolit a měli možnost více odpovědí současně. Nejčastější volbou byla možnost přehnaného požadavku na pracovníka a požadované termíny. V rámci ostatních odpovědí pracovníci nejčastěji uváděli problém parkování. Parkovacích míst je v blízkosti organizace nedostatek a pracovníci se obávají pozdního příchodu.



Graf 19 - Odpovědi na otázku č. 19. Jaké na Vás působí vlivy způsobující nadměrnou psychickou zátěž?

20. Cítíte na svém pracovišti bezpečí a jistotu?

Pro organizaci je nejen potěšující fakt, že její pracovníci jsou spokojeni, doporučili by MMJ jako dobrého zaměstnavatele, vztahy na pracovišti a atmosféru lze hodnotit velice kladně, ale také se většina z nich cítí na pracovišti bezpečně.



Graf 20 - Odpovědi na otázku č. 20. Cítíte na svém pracovišti bezpečí a jistotu?



21. Jaký je Váš názor na organizaci jako zaměstnavatele, vedení? Můžete zde také vyjádřit Vaše nápady a názory.

Poslední otázka dotazníku byla nepovinná a odpovědělo na ni jen několik respondentů. Odpovědi se zaměřovaly především na dobré skloubení pracovního a osobního života. Pracovníci vnímají tohoto zaměstnavatele především jako jistotu stálého zaměstnání a jsou s ním spokojeni. Mezi nejčastější negativní ohlasy patří přílišné všímání nadřízeného pracovníka, kdejaké jeho malé chyby a nedostatečná osobní komunikace, která je dle respondentů až nulová.

11.2 Závěr dotazníkového průzkumu

Z výsledků dotazníkového průzkumu je možné potvrdit všechny stanovené výzkumné předpoklady. Předpoklad „Nedostatečná osobní komunikace“ byl potvrzen především v poslední, otevřené a nepovinné, otázce. Pracovníci tento nedostatek shledávají primárně v rozvoji výpočetní techniky a v nesjednocených úředních hodinách, které zamezují osobnímu kontaktu. „Uchazeči se dozvídají o volných pracovních místech zejména od známých, od kterých současně získávají informace a až v druhé řadě z vývěsky a webových stránek.“, tento předpoklad byl potvrzen šestou otázkou a následně osmou, ve které by většina dotazovaných Magistrát doporučila jako zaměstnavatele. Poslední předpoklad „Informovanost o benefitech a odměnách je dostačující“ byl také potvrzen, neboť 64 % z dotazovaných považují informace za dostatečné.



12 Náměty ke zlepšení

V této kapitole jsou navržena doporučení, pro zlepšení vykonávaných činností, která by měla zvýšit jejich efektivnost. Návrhy se týkají oblastí:

- získávání, výběru a adaptace pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- odměňování pracovníků;
- vzdělávání pracovníků.

12.1 Získávání, výběr a adaptace pracovníků

Při analýze této oblasti činností byla zjištěna nevýhoda hledání uchazečů, která je způsobená využitím poměrně malého množství metod při hledání nových externích pracovníků. Personální oddělení magistrátu využívá ke zveřejnění volných pracovních míst úřední desky a webové stránky MMJ. I přes informační a komunikační techniky není zaručený přenos oznámení o výběrovém řízení ke všem uchazečům. Organizace by měla zvážit možnost informovat potenciální uchazeče prostřednictvím inzerce v novinách a časopisech, sociálních sítí a pracovních portálech.

Inzerce v tisku není bezplatná. Prostřednictvím inzertních novin ANNONCE, lze inzerovat od 318 Kč za otisk nabídky pracovního místa. Nabídku pracovních míst prostřednictvím sociálních sítí, především sítí Facebook, lze považovat za nejvhodnější variantu inzerce. Bohužel MMJ dosud nevyužívá tuto formu komunikace příliš často. Při pokusu personalistky oslovit uchazeče přes sociální síť nebyl žádný ohlas, dle názoru způsobený špatným zacílením. Pomocí těchto stránek lze informovat o dění na magistrátu a bezplatně lze veřejnost informovat o vyhlášených výběrových řízeních. Mezi největší výhody inzerce prostřednictvím sociálních sítí patří absence nákladů, rychlost a jednoduchost. Mezi nejvíce využívané portály s nabídkami práce patří jobs.cz a práce.cz. Tyto stránky evidují několik tisíc nových nabídek pracovních pozic denně. Cena se odvíjí



dle balíčků s různými kritérii. Přínosem zavedení těchto metod by byl příliv nových kvalifikovaných pracovníků, jejich nápadů a zviditelnění organizace jako zaměstnavatele.

Druhá nevýhoda v této oblasti je vnímána nedostatečná elektronická databáze uchazečů. S tímto nedostatkem lze spojit absenci elektronického dotazníku pro uchazeče. Návrhem je vytvoření informačního systému, jehož součástí je on-line databáze dotazníků uchazečů o jejich základních údajích a kvalitách, které chtějí nabídnout. Prostřednictvím internetového odkazu uchazeč vyplní dotazník a systém provede třídění. Dle kritérií v této evidenci mohou pověřené osoby vyhledávat, prostřednictvím personálního oddělení kontaktovat uchazeče, a měnit jejich údaje, pokud dojde ke změnám.

V rámci procesu adaptace lze jako další doporučení zavést e-learningové vzdělávací programy, které lépe objasňují náplň pracovního místa. Dokumenty by obsahovaly nejen velice podrobný popis pracovního místa, ale také odkazy na jednotlivé zákony a jeho paragrafy, které se výkonu práce týkají. Otázkou tohoto návrhu je finanční a časová náročnost, především z důvodu, že legislativa a předpisy se často mění, a proto by neustále muselo docházet k aktualizaci velkého počtu pracovních míst.

12.2 Hodnocení pracovníků

Poprvé je pracovník hodnocen po ukončení adaptačního procesu. Formalizovaný systém hodnocení probíhá jednou ročně podle nedávno zavedeného formalizovaného systému. Méně formální a neformální hodnocení probíhá dle potřeb ve všech odborech a odděleních MMJ. Návrhem je zlepšení zpětné vazby v rámci jednotlivých oddělení či odborů. Ti, kteří s hodnoceným přicházejí do kontaktu, poskytují zpětnou vazbu. Toto hodnocení odhaluje slabé a silné stránky pracovníka, nejen z pohledu svého, ale i ostatních. V této metodě je nejdůležitější dobře stanovený dotazník, podle kterého se hodnocení posuzuje. Nevýhodou je administrativní a časová náročnost.

Hodnocení jako nástroj motivace je dosud nedostatečně využíván a je důležité, aby po ověření zavedeného systému nebylo bráno spíše jako formalita.



12.3 Odměňování pracovníků

Systém zaměstnaneckých benefitů má rezervy. Benefity jsou nástrojem pro zvýšení motivace pracovníků a dochází díky nim k menší fluktuaci. Rezervy jsou vnímány především v rámci společenských aktivit. Návrhem je k příspěvku na rekreaci přidat příspěvek na zdravotní a jiná cvičení, které využijí především pracovníci vykonávající sedavé povolání. Tuto možnost lze realizovat vzájemnou domluvou s vybranými pohybovými středisky, které pracovníkům poskytují určitou procentuální slevu ze vstupného. Nejen v rámci filozofie organizace je navrženo, získat rekreační objekt, pro posilování týmové kultury. V rámci tohoto benefitu je navrženo rozdělit příspěvek na rekreaci, pro pracovníky, kteří by chtěli využít tohoto objektu, a pro pracovníky, jimž by byl benefit vyplácen tak, jako nyní.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by pracovníci rádi uvítali příspěvek na dopravu. Jelikož je nejen v zájmu města, udržovat ovzduší čisté a emise co nejnižší, tento benefit by nebyl od věci.

12.4 Vzdělávání pracovníků

Pracovníci MMJ se vzdělávají podle zákona o úřednících. Pracovníci mají možnost prostřednictvím intranetu nahlédnout do přehledu školení a seminářů a na některé z nich se přihlásit. Strategie vzdělávání je kvalitně propracovaná a doložená v metodických příručkách. Zasláním informačního emailu o konaných vzdělávacích akcích, lze dbát na dostatečnou informovanost pracovníků, kteří mají velké množství práce a nepravidelně tak kontrolují intranet s nabídkou.

Z hodnocení dotazníkového šetření a okolí vyplývá, že obecně jsou největší nedostatky shledány v pracovním prostředí, mezi které patří technická vybavenost, přístup vedoucího a vztahy na pracovišti. Pracovní prostředí je jedním z nejdůležitějších motivátorů, který působí na každého pracovníka. Problémem je nespolehlivá výpočetní



technika a neefektivní aplikace, které okrádají pracovníky o čas. Nejakceptovanějším řešením je analýza jednotlivých zařízení a jejich postupná modernizace. Je možné sestavit plán s časovými údaji a nákladností. Nedostatečnou podporou, motivací a informovaností vzniká překážka v přístupu vedení. Tento bod je zapotřebí řešit s konkrétními vedoucími, především z důvodu lepší efektivity a výkonnosti práce. K řešení postačí i anonymní dopis. S tímto problémem také souvisí vztah pracovníka s kolegy. Je třeba o problémech komunikovat, a nejen prostřednictvím pracovních porad, ale i anonymně nebo v rámci pracovních týmů. Vlivem rychlého rozvoje výpočetní techniky ustupuje osobní komunikace, která je ovšem nezbytná. Komunikace prostřednictvím elektronické pošty je nedostatečná, elektronicky nelze sdělit vše. Výrazy, barva hlasu, pohled do očí, úsměv, zamračení poskytuje určitou část informace.



Závěr

Bakalářská práce „Analýza personálních prací v organizaci“ se zabývala popisem jednotlivých personálních činností a jejich analýzou ve vybrané organizaci.

V teoretické části bakalářské práce jsou shrnuty poznatky z vybrané odborné literatury. V praktické části je nejprve představena organizace a následně jsou popsány vybrané personální činnosti, jako je výběr a získávání pracovníků, jejich adaptace, hodnocení a odměňování nebo vzdělávání. V závěru práce je popsáno dotazníkové šetření a navrženy možnosti pro zlepšení. Zdroji pro praktickou část byly především interní dokumenty a návštěva oddělení personalistiky a mezd, konzultace s paní Bc. Ivanou Svobodovou a dotazníkové šetření.

Při získávání pracovníků organizace čerpá nejen z vlastních řad, ale i z externích zdrojů. Získávání pracovníků probíhá na základě dotazníkového formuláře – *Dotazník uchazeče o zaměstnání pro obslužné práce, pomocné práce a na místa úředníků s pracovním poměrem na dobu určitou*. Tento vyplněný dotazník je podklad pro výběr. Organizace rozhodne, zda bude uchazeč do výběrového řízení pozván či nikoliv, na základě předložených personálních podkladů, které se porovnávají s profilem obsazovaného pracovního místa. Organizace dbá na dodržování formalizovaného postupu výběrového řízení. Po každém pohovoru je uchazeč hodnocen a komise rozhodne o využití dalších metod výběru či sdělí přijetí nebo zamítnutí. Po přijetí nového pracovníka MMJ se snaží o co nejkvalitnější a rychlý adaptační proces. Za nedostatek je považována administrativní náročnost vyhodnocování dotazníku uchazeče. Navrhovaným řešením je zavedení vylepšené elektronické databáze, která eliminuje vhodné a nevhodné uchazeče pro konkrétní pracovní místo. V procesu adaptace je doporučeno více e-learningových vzdělávacích programů, které lépe objasňují funkci a náplň pracovní činnosti.

Hodnocení pracovníků MMJ je prováděno spíše formálnější cestou v rámci nastaveného procesu systému hodnocení. Systém hodnocení lze vnímat jako motivaci k vyšším výkonům, a zároveň informuje vedoucí o efektivnosti prováděné práce. Návrhem



řešení pro organizaci je v této oblasti navrženo zaměřit se na zpětnou vazbu, jako nástroj formálního i neformálního hodnocení.

Odměňování pracovníků je v organizaci realizováno v rámci strategie odměňování. Dle zákona a kritérií své pozice je každý pracovník zařazen do platového tarifu a platové třídy. Mezi zaměstnanecké benefity, které organizace poskytuje, patří: příspěvky na stravování, očkovaní a další vzdělávání, balíčky pro bývalé pracovníky, dary a příspěvky při životních jubileích, příspěvek na rekreaci, návratná a nenávratná sociální pomoc a dary bezpříspěvkovým dárcům krve a dalších biologických materiálů. V této oblasti je organizaci doporučeno zavést benefit ve formě příspěvku na dopravu. Tento návrh je podložen dotazníkovým šetřením, ve kterém byl shledán velký zájem.

V rámci vzdělávání se organizace řídí dle platných zákonů a nařízení. Uplatňuje se několika metod vzdělávání, mezi které patří systém elektronického vzdělávání, vzdělávání na pracovišti i mimo něj, je využíváno agenturního vzdělávání, především Institutu pro veřejnou správu Praha. Mezi další metody zařazené ve vzdělávání pracovníků patří přednášky, pracovní porady a samostudium. V této oblasti personální činnosti si pracovníci také mohou vybrat z několika nabízených kurzů, z nichž nejnavštěvovanějšími jsou kurzy komunikačních dovedností. Návrhem pro zlepšení informovanosti je zasílání emailů s upozorněním na nově vypsané kurzy a blížící se termíny.

System personální práce Magistrátu města Jihlavy je celkově hodnocen jako velmi efektivní, především díky přesným definováním všech zásad. Minimalizovat hranice mezi veřejnými a soukromými institucemi lze především výběrem kvalitních pracovníků do úřednických pozic. Veřejný sektor nabízí primárně jistotu zaměstnání, což je potvrzeno v dotazníkovém šetření věkovým průměrem. Aby byl veřejný sektor atraktivnější, měl by motivovat také vyšším finančním ohodnocením a systémem benefitů. Propracovanější systém získávání nových pracovníků a jejich vzdělávání vede ke zvýšení kvality služeb veřejné správy. Jedním z cílů veřejné správy by mělo být srovnání nabízených služeb se soukromým sektorem, kam se orientuje většina kvalifikovaných pracovníků.



Zdroje

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

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978–80–247–2890–2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978–80–247–5258–7.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978–80–247–2914–5.

BUREŠ, Vladimír, 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada. ISBN 978–80–247–1978–8.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978–80–251–1522–0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978–80–7179–893–4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978–80–7400–347–9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press. Business books. ISBN 80–7226–515–6.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde. ISBN 80–86131–57–2.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80–7179–389–2.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978–80–247–2497–3.



- KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ, 1995. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-7079-629-4.
- KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích: Druhé, přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, Josef, 2007b. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef, 2007a. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MARTIN, David, 2007. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe]*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025114964.
- MOHELSKÁ, Hana, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7041-659-4.
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN, Martin ŠIKÝŘ, 2008. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-31-8.
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-083-8.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3235-0.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- Personální oddělení Magistrátu města Jihlavy



- Jihlava, 2017. Důvod a způsob založení. *Jihlava* [online]. 2017a © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <http://www.jihlava.cz/2-duvod-a-zpusob-zalozeni/d-39102/p1=49326>
- Jihlava, 2017. Ekonomický odbor. *Jihlava* [online]. 2017b © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/ekonomicky-odbor/os-39191/p2=1&p1=103896>
- Jihlava, 2017. Kancelář primátora. *Jihlava* [online]. 2017c © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/kancelar-primatora/os-43177/p2=1&p1=103792>
- Jihlava, 2017. Kancelář tajemníka. *Jihlava* [online]. 2017d © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/kancelar-tajemnika/os-28441>
- Jihlava, 2017. Kontrola. *Jihlava* [online]. 2017e © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/kontrola/os-43158/p2=1&p1=103895>
- Jihlava, 2017. Magistrát města. *Jihlava* [online]. 2017f © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/napln-cinnosti/os-38719/p1=102148&p2=1>
- Jihlava, 2017. Majetkový odbor. *Jihlava* [online]. 2017x © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/majetkovy-odbor/os-39938/p2=1&p1=103897>
- Jihlava, 2017. PaedDr. Ing. Rudolf Chloupek, *Jihlava* [online]. 2017g © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/paeddr-ing-rudolf-chloupek/o-36>
- Jihlava, 2017. Obecní živnostenský úřad. *Jihlava* [online]. 2017h © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/obecni-zivnostensky-urad/os-39645/p2=1&p1=103899>
- Jihlava, 2017. Oddělení péče o části města, krizové řízení a BOZP. *Jihlava* [online]. 2017i © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/oddeleni-pece-o-casti-mesta-krizove-rizeni-a-bozp/os-205/p2=1&p1=103894>
- Jihlava, 2017. Oddělení personalistiky a mezd. *Jihlava* [online]. 2017j © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/oddeleni-personalistiky-a-mezd/os-202/p2=1&p1=103893>



- Jihlava, 2017. Odbor dopravy. *Jihlava* [online]. 2017k © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/odbor-dopravy/os-39358/p2=1&p1=103898>
- Jihlava, 2017. Odbor informatiky. *Jihlava* [online]. 2017l © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/odbor-informatiky/os-204/p2=1&p1=103901>
- Jihlava, 2017. Odbor rozvoje města. *Jihlava* [online]. 2017m © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/odbor-rozvoje-mesta/os-40248/p2=1&p1=103900>
- Jihlava, 2017. Odbor sociálních věcí. *Jihlava* [online]. 2017n © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/odbor-socialnich-veci/os-40068/p2=1&p1=103902>
- Jihlava, 2017. Odbor správy realit. *Jihlava* [online]. 2017o © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/odbor-spravy-realit/os-40367/p2=1&p1=103903s>
- Jihlava, 2017. Odbor školství, kultury a tělovýchovy. *Jihlava* [online]. 2017p © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/odbor-skolstvi-kultury-a-telovychovy/os-39814/p2=1&p1=103905>
- Jihlava, 2017. Odbor životního prostředí. *Jihlava* [online]. 2017q © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/odbor-zivotniho-prostredi/os-39531/p2=1&p1=103904>
- Jihlava, 2017. Organizační schéma statutárního města Jihlavy. *Jihlava* [online]. 2017w © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/organizacni-schema-statutarniho-mesta-jihlavy/d-463945>
- Jihlava, 2017. Sekretariát tajemníka. *Jihlava* [online]. 2017r © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/sekretariat-tajemnika/os-37341/p2=1&p1=103892>
- Jihlava, 2017. Správní odbor. *Jihlava* [online]. 2017s © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/spravni-odbor/os-38982/p2=1&p1=103907>
- Jihlava, 2017. Stavební úřad. *Jihlava* [online]. 2017t © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/stavebni-urad/os-39089/p2=1&p1=103906>



Jihlava, 2017. Úřad územního plánování. *Jihlava* [online]. 2017u © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/urad-uzemniho-planovani/os-392/p2=1&p1=103908>

Jihlava, 2017. Zastupitelstvo města Jihlavy. *Jihlava* [online]. 2017v © Jihlava [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/zastupitelstvo-mesta-jihlavy/os-38434>

Veřejný dálkový přístup, 2017. Základní sídelní jednotka. ČÚZK [online]. 2017 © ČÚZK [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <http://vdp.cuzk.cz/vdp/ruian/sidelnijednotky/vyhledej?obkod=586846&ku.nazev=&zj.nazev=&zj.kod=&zjg.sort=UZEMI&search=Vyhledat&zjg.page=3>

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

Zákon 314/2002 Sb. Zákony pro lidi [online]. 2010-2017 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-314>.



Seznam obrázků

Obrázek 1 – Proces řízení a zdroje organizace	8
Obrázek 2 - Pracovní místo jako základní organizační jednotka.....	11
Obrázek 3 – Proces plánování lidských zdrojů.....	15
Obrázek 4 - Cyklus systematického vzdělávání pracovníků	38
Obrázek 5 – Organizační struktura Magistrátu města Jihlavy	45
Obrázek 6 – Organizační struktura Oddělení personalistiky a mezd	51



Seznam grafů

Graf 1 - Odpovědi na otázku č. 1	71
Graf 2 - Odpovědi na otázku č. 2	72
Graf 3 - Odpovědi na otázku č. 3	72
Graf 4 - Odpovědi na otázku č. 4	73
Graf 5 - Odpovědi na otázku č. 5.	74
Graf 6 - Odpovědi na otázku č. 6	74
Graf 7 - Odpovědi na otázku č. 7	75
Graf 8 - Odpovědi na otázku č. 8	76
Graf 9 - Odpovědi na otázku č. 9	76
Graf 10 - Odpovědi na otázku č. 10	77
Graf 11 - Odpovědi na otázku č. 11	78
Graf 12 - Odpovědi na otázku č. 12	78
Graf 13 - Odpovědi na otázku č. 13	79
Graf 14 - Odpovědi na otázku č. 14	80
Graf 15 - Odpovědi na otázku č. 15	81
Graf 16 - Odpovědi na otázku č. 16	82
Graf 17 - Odpovědi na otázku č. 17	82
Graf 18 - Odpovědi na otázku č. 18	83
Graf 19 - Odpovědi na otázku č. 19	84
Graf 20 - Odpovědi na otázku č. 20	84



Přílohy

Příloha č. 1 – Zařazení prací do povolání a platových tříd	100
Příloha č. 2 – Informace k výběrovému řízení.....	101
Příloha č. 3 – Dotazník pro uchazeče	102
Příloha č. 4 – Hodnotící formulář	104
Příloha č. 5 – Stupnice platových tarifů	107
Příloha č. 6 – Otázky dotazníkového šetření	108



Příloha č. 1 – Zařazení prací do povolání a platových tříd

2. Tvorba koncepce obecně závazných systémů dalšího vzdělávání zaměstnanců a dalších osob, kde se kvalifikační předpoklady pro výkon povolání stanoví právním předpisem.
3. Tvorba koncepce organizace a systemizace, personalistiky nebo přípravy a vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech ve státní správě jako celku.

1.02.02 MZDOVÝ ÚČETNÍ

7. platová třída

1. Příprava a zpracovávání údajů a provádění dalších úkonů k výpočtu výše platu, náhrad platu, případně dalších plnění, dávek nemocenského pojištění, k zajišťování srážek z platu, ke zjišťování výpočtu a odvodu daně z příjmu, pojistného na sociální a všeobecné zdravotní pojištění zaměstnanců (příslušníků) včetně systematického vedení a archivování těchto a souvisejících údajů. Provádění registračních a oznamovacích činností a vztahů, týkajících se zaměstnanců organizace.

8. platová třída

1. Výpočet výše platu, zajišťování výplaty, zúčtovávání platu, náhrad platu a dalších plnění poskytovaných zaměstnancům, výpočet a provádění srážek z platu, zajišťování agendy daně z příjmu ze závislé činnosti zaměstnanců a pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

9. platová třída

1. Koordinace nebo metodické usměrňování výpočtu, výplaty a zúčtování platu, náhrad platu a dalších plnění poskytovaných zaměstnancům, srážek z platu, agendy daní ze závislé činnosti a pojistného na sociální a zdravotní pojištění.
2. Výpočet výše platu, zajišťování výplaty a zúčtování platu, náhrad platu, nemocenského a dalších plnění, výpočet a provádění srážek z platu, výpočet náhrad zvýšených životních nákladů, zajišťování agendy daně z příjmu ze závislé činnosti, pojistného na sociální a zdravotní pojištění, a to převážně pro zaměstnance s pravidelným pracovištěm v zahraničí.

10. platová třída

1. Metodické usměrňování způsobu aplikace právních předpisů, zavádění speciálních postupů nad rámec obecných úprav a zajišťování správnosti programů upravujících výpočet, výplatu a zúčtování platu, poskytování náhrad platu a dalších plnění poskytovaných zaměstnancům, problematiku daní z příjmů ze závislé činnosti, nemocenského pojištění, pojistného na sociální a zdravotní pojištění a dalších právních předpisů podle specifických podmínek zaměstnavatele, definice komplexních výstupních sestav, zastupování zaměstnavatele v dané oblasti při jednáních s vnějšími orgány a poskytování konzultací zaměstnancům.



Příloha č. 2 – Informace k výběrovému řízení

Informace k výběrovému řízení

Obsazení funkce manažer/manažerka kvality

➤ [Zpět na výběrové řízení Obsazení funkce manažer/manažerka kvality](#)

Statutární město Jihlava se sídlem v Jihlavě, Masarykovo nám. 97/1, PSČ 586 01 Jihlava

Primátor statutárního města Jihlavy

vyhlašuje

v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a

o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

výběrové řízení

na obsazení funkce manažer/manažerka kvality

- místo výkonu práce Jihlava
- pracovní poměr na dobu neurčitou
- předpokládaný termín nástupu červen až červenec 2017
- platová třída 11 dle platných právních předpisů

Předpoklady:

- vzdělání: vysokoškolské – magisterský studijní program
- dle § 4 zák. č. 312/2002 Sb.: státní občanství ČR, příp. cizí státní občan s trvalým pobytem v ČR starší 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, ovládnutí jednatelova jazyka

Požadavky:

- všeobecný přehled o systému veřejné správy v ČR
- znalost zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů
- zkušenosti se systémy řízení kvality výhodou
- velmi dobré komunikační a organizační schopnosti
- znalost práce s PC na velmi dobré uživatelské úrovni

Písemná přihláška do výběrového řízení

- musí obsahovat: jméno, příjmení a titul zájemce, datum a místo narození zájemce, státní příslušnost, místo trvalého pobytu zájemce, číslo občanského průkazu nebo číslo dokladu o povolení k pobytu, jde-li o cizího státního příslušníka, datum a podpis zájemce,
- k přihlášce zájemce připojí: životopis s uvedením údajů o dosavadních zaměstnáních a o odborných znalostech a dovednostech týkajících se správních činností, výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší 3 měsíců, u cizích státních příslušníků též obdobný doklad osvědčující bezúhonnost vydaný domovským státem, pokud takový doklad domovský stát nevydá, doloží cizí státní příslušník bezúhonnost čestným prohlášením, ověřenou kopií dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání.
- Přihlášku s označením VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ na obálce doručí zájemce k rukám vedoucí oddělení personalistiky a mezd Magistrátu města Jihlavy, Masarykovo nám. 97/1, PSČ 586 01 Jihlava **nejpozději 11. 5. 2017 do 12:00 hod.**

Informace o pracovní pozici podá Ing. Karel Hadrava, pověřený zastupováním tajemníka Magistrátu města Jihlavy, Masarykovo nám. 97/1 (tel. č. 565 592 000).



Příloha č. 3 – Dotazník pro uchazeče

STATUTÁRNÍ MĚSTO JIHLAVA – MAGISTRÁT MĚSTA JIHLAVY

DOTAZNÍK

uchazeče o zaměstnání pro obslužné práce, pomocné práce a na místa úředníků s pracovním poměrem na dobu určitou

Základní osobní údaje

Jméno a příjmení, titul:	
Kontaktní adresa:	PSČ:
	Tel.č.:
	e-mail:

Údaje o vzdělání, znalostech a dovednostech

Nejvyšší dosažené vzdělání:
Název školy:
Rok ukončení:
Jazykové znalosti: (uveďte jazyk, stupeň znalostí a informaci o jazykové zkoušce)
Další znalosti a dovednosti: (např. práce s PC, psaní na stroji, státní zkoušky, dlouhodobé kurzy apod.)

Informace o dalších pracovních aktivitách a zájmech

Vlastníte živnostenské oprávnění?	ANO - NE
Pokud ANO, hodláte v této činnosti pokračovat?	ANO – NE
Vaše hlavní zájmy: (není nutné uvádět)	

**Průběh dosavadní praxe - název zaměstnavatele, vykonávaná činnost, od – do**

--

Další pracovní zkušenosti (studijní praxe, vedlejší činnost a pod.)

--

Souhlasím se zpracováním výše uvedených údajů v evidenci zájemců o zaměstnání u statutárního města Jihlavy po dobu 1 roku.

Datum:

Podpis uchazeče:

Záznamy personálního oddělení

Kontakty:
Jednání s vedoucími zaměstnanci:
Výběrová řízení:
Nástup (datum, umístění):



Příloha č. 4 – Hodnoticí formulář

STATUTÁRNÍ MĚSTO JIHLAVA

PRAVIDELNÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Příloha č. 3

PRAVIDELNÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE
formulář pro hodnotitele

hodnocený zaměstnanec:	Bc. Ivana Svobodová
název pracovního místa (druh práce dle pracovní smlouvy):	vedoucí oddělení personalistiky a mezd
číslo funkce dle org. řádu:	6/T
odbor, oddělení:	T
přímý nadřízený hodnotitel:	- tajemník MMJ
hodnocené období (od - do):	r. 2016

ČÁST I: HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

1. Hlavní úspěchy za hodnocené období (nevypĺňuje se při prvním hodnocení):		
Personální výběr na funkce v rámci Magistrátu města Jihlavy		
2. Plnění cílů (nevypĺňuje se při prvním hodnocení):		
Cíl:	splnění cíle (ano/ne)	ovlivňující faktory v případě neplnění:
▪ Ověření funkčnosti systému hodnocení zaměstnanců	částečně	bylo splněno na odd. PaM a na cca 5 odborech magistrátu
▪ Ve spolupráci s OI a odd. PaM provést analýzy a první kroky ke změně dodavatele mzdového systému s cílem dosáhnout co nejužší vazby na personální informační systém	částečně	byla realizována prezentace mzdového systému KS PROGRAM
▪ Podílet se na zavádění procesního řízení na MMJ	ANO	Účastnila se téměř všech aktivit
▪ Připravit podmínky pro změny v personálním obsazení odd. PaM	ANO	M.Svobodová předala agendu V.Parkanové a na její místo nastoupila V.Vytlačilová
▪ Ověření funkčnosti systému hodnocení zaměstnanců	částečně	bylo splněno na odd. PaM a na cca 5 odborech magistrátu
3. Problémy znemožňující dosažení cílů (nevypĺňuje se při prvním hodnocení):		
Pozdní a v některých případech nejasné reakce nadřízených na zpracované návrhy nebo splněné úkoly.		
4. Jsou schopnosti a dovednosti zaměstnance optimálně využity? Pokud ne, uveďte důvody.		
ANO.		

**ČÁST II: HODNOCENÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ A PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ**

1. Silné stránky zaměstnance:
Empatie, schopnost vyjednávat, nadhled, nezaujatost, radost z práce (obecně), smysl pro týmovou spolupráci.
2. V jakých hlavních oblastech se potřebuje zaměstnanec zdokonalovat?
IT

3. Hodnocení úrovně pracovního chování (označte, prosím, křížkem):	vynikající	nadstandardní	standardní	slabší	nizká	komentář – vysvětlíte, prosím, své hodnocení:
a) odborná úroveň	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Seznamuje se s právními a vnitřními předpisy
b) orientace na klienta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nedělá jí problém jednat jak s externími, tak interními klienty odd. PaM.
c) odpovědnost a spolehlivost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Snaží se plnit úkoly včas, bez chyb; snaží se předcházet problémům a konfliktům.
d) iniciativa a samostatnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nedělá jí problém přijímání úkolů a jejich samostatné zpracování.
e) schopnost a ochota ke spolupráci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MMJ = „náš tým“
f) komunikační schopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Celkem na dobré úrovni.
g) systematicčnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pracuje systematicky .
h) organizační schopnosti *)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dovede práci zorganizovat sobě i podřízeným.
i) schopnost motivovat *)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Snaží se přemýšlet, co by nejvíce motivovalo její kolegyně a usiluje o po všech stránkách příjemné pracovní prostředí.
j) rozvoj zaměstnanců *)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S kolegyněmi rozmýšlí, jaká školení by byla optimální pro rozvoje jejich kompetencí a následně podporuje realizaci.

*) týká se vedoucích zaměstnanců

**ČÁST III: STANOVENÍ CÍLŮ NA DALŠÍ OBDOBÍ**

Cíl:	termín:
▪ Podílet se na výběru a předání funkce novému ved. odd. PaM	31.12.2017
▪ Ve spolupráci s OI a odd. PaM provést analýzy a kroky ke změně dodavatele mzdového systému s cílem dosáhnout co nejužší vazby na personální informační systém	31.12.2017
▪ Podílet se na zavádění procesního řízení na MMJ	31.12.2017
▪	
▪	
▪	
▪	
▪	

ČÁST IV: SPOKOJENOST, MOTIVACE, NÁMĚTY NA ZMĚNU

SPOKOJENOST	Vyhovuje zaměstnanci práce v úřadu?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> ne
	Vyhovuje zaměstnanci práce na daném pracovním místě?	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> částečně	<input type="checkbox"/> ne
SPOKOJENOST	Co zaměstnanec neuspokojuje?	Nekoncepčnost rozhodnutí vedení města v oblasti organizační struktury MMJ.		
	O jakou pracovní činnost by zaměstnanec měl zájem?	Domnívá se, že její pracovní zařazení odpovídá schopnostem a osobním cílům.		
MOTIVACE	Co zaměstnanec nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?	Pochvala, pokud je na místě, ale vždy reakce nadřízených. Smysl pro humor.		
	Co zaměstnanec nejvíce demotivuje?	Nejasnost, nekoncepčnost, nedotahování významných rozhodnutí ze strany nadřízených.		
	Co přispěje k lepší motivaci zaměstnance?	Viz výše.		
ZMĚNY	Na co by se mělo vedení MMJ v nastávajícím období přednostně zaměřit?	Na podporu procesního řízení a vyřešení dostatku místa pro jednotlivé odbory MMJ.		
	Jak tento navrhovaný záměr zaměstnanec osobně podpoří?	Ochotou ke spolupráci a poskytnutí důležitých informací.		

ČÁST V: DALŠÍ INFORMACE, POSTŘEHY, NÁMĚTY A DOPORUČENÍ

Pravidelně (aspoň 1x/ročně), ne příliš formálně – brát vážně podněty z hodnocení vyplývající. Zamyslet se nad interní komunikací – zlepšit informovanost zaměstnanců o dění ve městě.

Datum: _____
podpis hodnoceného
podpis hodnotitele

Rozdělovník: 1x hodnocený, 1x hodnotitel, 1x oddělení personalistiky a mezd



Příloha č. 5 – Stupnice platových tarifů

podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v nařízení vlády č. 564/2006 Sb. § 5 odst. 4 (v Kč měsíčně).

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	8 240	8 950	9 700	10 510	11 390	12 350	13 400	14 540	15 780	17 100	18 590	20 140	21 830	23 700	25 710	27 910
2	do 2 let	8 540	9 280	10 060	10 910	11 850	12 830	13 900	15 100	16 360	17 750	19 280	20 890	22 670	24 580	26 690	28 960
3	do 4 let	8 860	9 640	10 440	11 320	12 290	13 310	14 430	15 670	16 990	18 430	20 040	21 690	23 520	25 520	27 700	30 040
4	do 6 let	9 190	10 000	10 850	11 750	12 760	13 820	14 980	16 270	17 630	19 130	20 780	22 490	24 400	26 480	28 740	31 180
5	do 9 let	9 560	10 380	11 260	12 200	13 240	14 350	15 550	16 890	18 300	19 850	21 560	23 350	25 320	27 470	29 820	32 350
6	do 12 let	9 930	10 770	11 670	12 650	13 740	14 880	16 140	17 540	18 980	20 590	22 380	24 230	26 280	28 500	30 940	33 560
7	do 15 let	10 300	11 200	12 120	13 140	14 250	15 450	16 730	18 190	19 720	21 380	23 230	25 150	27 270	29 590	32 110	34 820
8	do 19 let	10 690	11 610	12 590	13 630	14 800	16 020	17 360	18 880	20 460	22 180	24 100	26 110	28 300	30 700	33 340	36 140
9	do 23 let	11 090	12 040	13 070	14 150	15 360	16 630	18 020	19 590	21 220	23 020	25 000	27 090	29 360	31 870	34 600	37 500
10	do 27 let	11 530	12 520	13 560	14 690	15 950	17 270	18 690	20 340	22 030	23 880	25 940	28 110	30 480	33 070	35 910	38 900
11	do 32 let	11 950	12 970	14 080	15 240	16 560	17 920	19 420	21 120	22 870	24 800	26 920	29 170	31 620	34 320	37 260	40 390
12	nad 32 let	12 410	13 470	14 610	15 810	17 200	18 600	20 150	21 920	23 730	25 740	27 950	30 270	32 820	35 610	38 650	41 910



Příloha č. 6 – Otázky dotazníkového šetření

Dotazník pro zaměstnance Magistrátu města Jihlavy

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, jehož výsledky budou sloužit jako podklady pro vypracování mé bakalářské práce na téma Analýza personální práce.

Pokyny pro vyplnění: zaškrtněte pouze jednu odpověď, která nejlépe odpovídá skutečnosti, pokud není u otázky uvedeno jinak.

Předem děkuji za vyplnění tohoto dotazníku.

- 1) Jakého jste pohlaví?
 - Muž
 - Žena
- 2) Jaký je váš věk?
 - 18-30 let
 - 31-40 let
 - 41-50 let
 - 51-60 let
 - 61 a více let
- 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - Základní
 - Vyučen
 - Střední s maturitou
 - Vyšší odborné
 - Vysokoškolské
- 4) Jaká je Vaše pracovní pozice/pracovní zařazení?
 - Vedoucí pracovník
 - Administrativní pracovník
 - Obslužný pracovník



- 5) **Jak dlouho jste zde zaměstnán/a?**
- 0-3 měsíce
 - 4-12 měsíců
 - 1-3 roky
 - 4-5 let
 - Déle
- 6) **Kde jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?**
- Od rodiny nebo známých
 - Inzerce / sdělovací prostředky
 - Úřad práce
 - Přímý kontakt
 - Jinak
- 7) **Jakými jste prošel/a přijímacími procesy při nástupu do organizace? (možnost více odpovědí)**
- Telefonickým rozhovorem
 - Testy
 - Rozhovorem s budoucím nadřízeným
 - Rozhovorem s pracovníkem HR/personálního oddělení
 - Testem i rozhovory
- 8) **Doporučil/a byste tohoto zaměstnavatele přátelům a blízkým?**
- Rozhodně ANO
 - Spíše ANO
 - Spíše NE
 - Rozhodně NE
- 9) **Je Vám nabízeno dostatečné množství zaměstnaneckých výhod (benefitů)?**
- ANO
 - Spíše ANO
 - NE
 - NEVÍM
- 10) **Je podle Vás informování o odměnách a benefitech v organizaci dostatečné?**
- Rozhodně ANO
 - Spíše ANO
 - Spíše NE
 - Rozhodně NE

**11) O jaké další zaměstnanecké výhody byste měl/a zájem? (možnost více odpovědí)**

- Příspěvek na dopravu
- Příspěvek na ubytování
- Poskytnutí finanční pomoci
- Vzdělávání
- Podpora teambuildingu
- Jiné

12) Zapojuje Vás nadřízený do rozhodování souvisejícího s prací?

- Často
- Občas
- Nikdy

13) Dostáváte od nadřízených zpětnou vazbu ohledně Vašeho pracovního výkonu?

- Rozhodně ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- Rozhodně NE

14) Máte dostatečný prostor pro vyjádření Vašich nápadů a zlepšení v organizaci?

- Rozhodně ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- Rozhodně NE

15) Jak často se cítíte přepracován/a či ve stresu během běžného pracovního týdne?

- Často
- Občas
- Nikdy

16) Pokud byste přemýšlel/a o opuštění organizace, jaké důvody by Vás k tomu vedly?

- Rodinné důvody
- Konflikty na pracovišti
- Finanční situace
- Náročnost práce, směnný provoz
- Jiné



17) Jak hodnotíte vztahy na pracovišti? (ohodnoťte jako známkou ve škole)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

18) Jste spokojen/a s kolegy a atmosférou na pracovišti?

- Rozhodně ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- Rozhodně NE

19) Jaké na Vás působí vlivy způsobující nadměrnou psychickou zátěž? (možnost více odpovědí)

- Přehnané požadavky na pracovníka
- Přílišná kontrola
- Termíny
- Přílišné cestování
- Nadměrný kontakt s lidmi
- Žádné
- Jiné

20) Cítíte na svém pracovišti bezpečí a jistotu?

- Rozhodně ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- Rozhodně NE

21) Jaký je Váš názor na organizaci jako zaměstnavatele, vedení? Můžete zde také vyjádřit Vaše nápady a názory.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Děkuji za Váš čas a odpovědi!



Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Tereza Zikmundová

V Praze dne: 19. 05. 2017

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis