

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hodnocení vybraných personálních procesů Ministerstva
obrany České republiky

Evaluation of Selected Personnel Processes of the
Ministry of Defense of the Czech Republic

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

CICVÁRKOVÁ

NICOLE

2019

CICVÁRKOVÁ, Nicole. *Hodnocení vybraných personálních procesů Ministerstva obrany České republiky*. Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Cicvářková, Bc.	Jméno:	Nicole	Osobní číslo:	437463
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení celoživotního vzdělávání				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Hodnocení vybraných personálních procesů Ministerstva obrany České republiky

Název diplomové práce anglicky:
Evaluation of Selected Personnel Processes of the Ministry of Defense of the Czech Republic

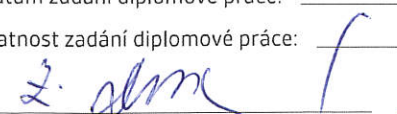
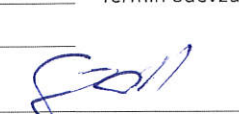

Pokyny pro vypracování:
CÍL PRÁCE: Cílem diplomové práce je zhodnotit vybrané personální procesy civilních zaměstnanců, zjistit jejich přednosti a nedostatky a na základě analýzy navrhnout řešení na zlepšení fungování těchto procesů. PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem diplomové práce je navržení zlepšení fungování vybraných personálních procesů civilních zaměstnanců.
OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část - vymezení základních pojmů, personální procesy; Specifika personálního řízení ve státní správě (3) Metodologie DP; (4) Praktická část - charakteristika Ministerstva obrany České republiky, analýza a hodnocení současného stavu personálních procesů, navržení řešení na zlepšení personálních procesů; (4) Závěr. Literatura. Přílohy.

Seznam doporučené literatury:
(1) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007.
(2) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012.
(3) OTTNAUER, Antonín, PŘIB Jan, ÚLEHLOVÁ Helena a Ludmila TOMANDLOVÁ. Zákon o státní službě. Ostrava: Sagit, 2015.
(4) Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.dubna 2006. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 13.12.2018 Termín odevzdání diplomové práce: 2.5.2019
Platnost zadání diplomové práce: 30.9.2020

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

25.3.2019 Datum převzetí zadání

Cicvářková Podpis studenta(ky)

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou 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 zpřístupňování 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: 02. 05. 2019

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí své diplomové práce, paní profesorce Ing. Zuzaně Dvořákové, CSc. za její cenné rady, připomínky a podporu při psaní diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat zaměstnancům Ministerstva obrany České republiky, kteří se mnou spolupracovali a poskytli mi tak cenné podklady a informace pro zpracování praktické části mé diplomové práce. Zvláštní poděkování patří mé rodině a mým blízkým za jejich podporu při psaní diplomové práce a po celou dobu mého studia.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením vybraných personálních procesů u civilních zaměstnanců Ministerstva obrany České republiky. Cílem diplomové práce je zhodnotit vybrané personální procesy, identifikovat jejich přednosti a nedostatky a na základě analýzy navrhnout řešení na zlepšení fungování těchto procesů. Teoretická část práce je věnována vymezení základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, popisu jednotlivých personálních činností a procesů a také specifikaci personálního řízení ve státní správě. Praktická část je věnována analýze vybraných personálních procesů, dotazníkovému šetření a také výzkumné metodě pomocí polostrukturovaných rozhovorů. V závěru práce jsou na základě analýzy navržena řešení, která by mohla odstranit nedostatky a zlepšit fungování procesů.

Klíčová slova

Lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, personální procesy, personální útvar, hodnocení personálních procesů, efektivní personální procesy, Ministerstvo obrany České republiky.

Abstract

The thesis deals with the evaluation of selected personnel processes of civilian employees of the Ministry of Defense of the Czech Republic. The aim of the thesis is to evaluate selected personnel processes, to identify their strengths and weaknesses and propose solutions to improve the functioning of these processes. The theoretical part is devoted to the definition of basic terms from the area of human resources management, description of individual personnel activities and processes and to the specification of personnel management in the state administration. The practical part is devoted to the analysis of selected personnel processes, questionnaire survey and the research method using semi-structured interviews, too. In the conclusion of the thesis, there are some solution proposals based on the analysis, which could eliminate shortcomings and improve the functioning of processes.

Key words

Human Resources, Human Resource Management, Personnel Processes, Personnel Department, Evaluation of Personnel Processes, Effective Personnel Processes, Ministry of Defense of the Czech Republic.

Obsah

Úvod.....	12
1 POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	14
1.1 Lidské zdroje a jejich význam pro organizaci.....	14
1.2 Personální práce	15
1.3 Vývoj personální práce.....	15
1.4 Úkoly personální práce v pojetí řízení lidských zdrojů	17
1.5 Zabezpečení personální práce a řízení lidských zdrojů	19
1.5.1 Manažeři (vedoucí pracovníci).....	19
1.5.2 Personalisté (personální útvar)	20
1.5.3 Externí poskytovatelé personálních služeb (outsourcing).....	21
1.6 Personální strategie a personální politika	22
1.6.1 Personální strategie.....	22
1.6.2 Personální politika	24
1.7 Hodnocení personální práce.....	25
2 PERSONÁLNÍ PROCESY V ORGANIZACI	27
2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	28
2.1.1 Vytváření pracovních míst	28
2.1.2 Analýza pracovních míst.....	30
2.2 Personální plánování.....	32
2.3 Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků	34
2.3.1 Získávání pracovníků.....	34
2.3.2 Výběr pracovníků	36
2.3.3 Přijímání pracovníků.....	39
2.3.4 Adaptace pracovníků	40
2.3.5 Rozmístování pracovníků	41
2.4 Hodnocení pracovníků	42
2.5 Odměňování pracovníků	45
2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	48
2.6.1 Cyklus systematického vzdělávání a jeho fáze.....	49
2.6.2 Metody vzdělávání pracovníků.....	50

2.7	Péče o pracovníky	51
2.8	Pracovní vztahy	52
2.9	Využívání personálního informačního systému.....	53
3	SPECIFIKA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ	56
3.1	Státní správa a státní služba.....	56
3.2	Personální řízení ve státní správě	56
4	METODOLOGIE DIPLOMOVÉ PRÁCE	60
4.1	Výzkumné otázky	60
4.2	Dotazníkové šetření.....	60
4.3	Polostrukturované rozhovory	61
5	PŘEDSTAVENÍ MINISTERSTVA OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY	62
5.1	Činnosti a působnost Ministerstva obrany ČR.....	62
5.2	Lidské zdroje a personální řízení na Ministerstvu obrany ČR	63
6	ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH PROCESŮ.....	66
6.1	Analýza procesu výběru civilních zaměstnanců	66
6.1.1	Porovnání procesů výběru občanských a státních zaměstnanců	67
6.1.2	Shrnutí rozdílů mezi procesy výběru a SWOT analýza	80
6.2	Analýza procesu hodnocení civilních zaměstnanců	84
6.2.1	Porovnání procesů hodnocení občanských a státních zaměstnanců	84
6.2.2	Shrnutí rozdílů mezi procesy hodnocení a SWOT analýza	89
6.3	Analýza výsledků z dotazníkového šetření	92
6.3.1	Identifikační otázky.....	92
6.3.2	Interpretace získaných dat	96
6.4	Informace z polostrukturovaných rozhovorů	107
7	SHRUTÍ CELKOVÝCH VÝSLEDKŮ	109
8	NÁVRHY ODSTRANĚNÍ NEDOSTATKŮ	114
8.1	Výběr civilních zaměstnanců	114
8.2	Hodnocení civilních zaměstnanců.....	115
8.3	Adaptace zaměstnanců	115
8.4	Zaměstnanecké vztahy	116
8.5	Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody	116
8.6	Personální plánování a personální strategie	117

Závěr	118
Seznam použité literatury	121
Seznam schémat	124
Seznam grafů	124
Seznam obrázků	125
Seznam tabulek	125
Seznam příloh	125
Seznam příloh	126

Úvod

„Management is about human beings. Its task is to make people capable of joint performance, to make their strengths effective and their weaknesses irrelevant.“

Peter F. Drucker

V minulosti byly lidské zdroje považovány pouze za nutnou součást každé organizace a nikdo nebral příliš velké ohledy na jejich potřeby. Personální práce byla chápána pouze jako administrativní činnost, tudíž nebyla brána příliš vážně. S postupem času se tento názor však vyvíjel, a nakonec se radikálně změnil. Dnes už si mnohé firmy a organizace uvědomují, že lidské zdroje jsou ten nejcennější a nejdůležitější zdroj, jaký mají a zároveň k němu tak přistupují. Právě na lidském kapitálu záleží, zda bude organizace v budoucnu úspěšná či neúspěšná, a zda se dokáže prosadit v konkurenčním prostředí.

Sdílím názor s několika autory odborných publikací a lidský kapitál rovněž považuji za nejcennější zdroj v organizaci. Aby si organizace udržela svůj nejvzácnější zdroj, musí se o něj velmi dobře starat, rozvíjet ho a zároveň ho řídit. Zaměstnanci musí být dostatečně motivovaní a spokojení, aby při plnění úkolů a cílů organizaci používali veškeré vědomosti, schopnosti a dovednosti, které mají k dispozici. Řízení lidských zdrojů je tedy jedním z nejdůležitějších úkolů v organizaci, protože ovlivňuje lidské zdroje a tím i budoucnost a úspěšnost celé organizace. Personální procesy a činnosti tedy v podniku hrají velkou roli při řízení celé organizace a je důležité, aby fungovaly správně, jednoduše a efektivně.

Svou diplomovou práci jsem se rozhodla psát na Ministerstvu obrany České republiky, protože jsem zde absolvovala tříměsíční studijní stáž zaměřenou na řízení lidských zdrojů a tomuto tématu bych se chtěla věnovat hlouběji. Zaujaly mě mnohdy obrovské rozdíly mezi personálními procesy v soukromé sféře a ve státní správě, které jsou často velmi složité a obsáhlé a bylo by možné, aby fungovaly lépe.

Cílem mé diplomové práce je zhodnotit vybrané personální procesy civilních zaměstnanců, zjistit jejich přednosti a nedostatky a na základě analýzy navrhnout řešení na zlepšení fungování těchto procesů. V teoretické části se zaměřím na vymezení základních pojmů z oblasti lidských zdrojů, popis jednotlivých personálních procesů a také na specifikaci personálního řízení ve státní správě, jejíž nedílnou součástí je Ministerstvo obrany České republiky. Důležitou součástí teoretické části diplomové práce je také popis výzkumných metod, jež budou použity pro získání informací a podkladů pro zpracování praktické části. V praktické části diplomové práce se budu věnovat analýze vybraných personálních procesů a na základě získaných informací budu zjišťovat přednosti a nedostatky těchto procesů. V případě zjištění nedostatků navrhnou řešení, která nedostatky odstraní a zlepší fungování daných personálních procesů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE

Cílem této kapitoly je vysvětlení základních pojmů souvisejících s personální prací v organizaci, zdůraznění její významnosti a zároveň vymezení jednotlivých personálních procesů a činností, které v organizaci probíhají.

1.1 Lidské zdroje a jejich význam pro organizaci

Lidské zdroje jsou základem pro veškerou personální práci, tedy i pro personální procesy a personální činnosti v organizaci. Pojem lidské zdroje se používá v různých významech. Nejčastěji označuje lidi, kteří pracují v dané organizaci, ale velmi často může představovat označení personální práce, personálního útvaru nebo také personalistiky (Šikýř, 2016, s. 14). Lidské zdroje jsou v některých organizacích považovány za klíčové, protože aby organizace mohla správně fungovat, musí mít k dispozici dostatek nejen materiálních, finančních a informačních zdrojů, ale také zdrojů lidských. A právě lidské zdroje jsou hybnou silou, která ovlivňuje zdroje ostatní (Koubek, 2007, s. 13).

Toto tvrzení dokládá následující schéma:

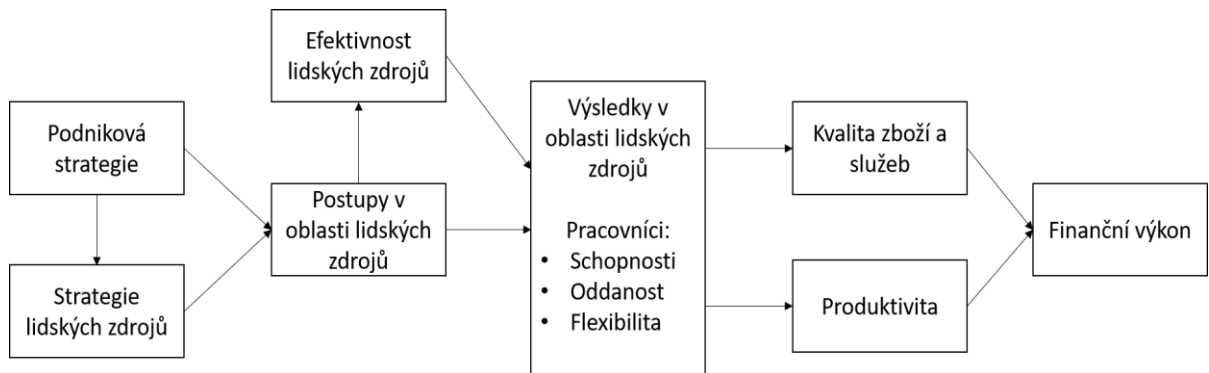


Schéma 1: Model vazby mezi lidskými zdroji a výkonem organizace [Armstrong, 2010, str. 36]

Pojem lidské zdroje bývá nahrazován nebo spojován s pojmem lidský kapitál. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 34) nejsou lidským kapitálem pouze lidé pracující v dané organizaci, ale jsou to také jejich vrozené a získané schopnosti, zkušenosti, dovednosti, návyky, motivace, talent a energie, jimiž disponují a zapojují je při podílení se na plnění úkolů a cílů organizace. Autoři zároveň považují lidský kapitál za velmi důležitý zdroj, který je schopný se neustále učit, kreativně myslet, inovovat a realizovat změny. Všechny tyto schopnosti jsou důležitým předpokladem pro dlouhodobě úspěšné působení organizace v budoucnosti. Armstrong (2010, s. 29) tento názor potvrzuje a lidský kapitál dokonce považuje za to nejcennější, co organizace mají. Lidský kapitál totiž často představuje jednu z hlavních konkurenčních výhod na trhu.

1.2 Personální práce

Pojem personální práce není zcela jasně chápán nebo vymezen, protože dosud neexistuje jeho jednoznačná definice. Nejčastěji se s tímto pojmem setkáme jako s přístupem nebo filozofií, jíž se organizace řídí při vedení a řízení lidí. Pojem personální práce se běžně používá jako označení pro výkon veškerých personálních činností, které řídí a zajišťuje personalista, případně personální útvar (Dvořáková, 2012, s. 13).

Často se setkáváme s tím, že pojem personální práce (nebo také personalistika) bývá zaměňován s pojmy personální řízení, personální administrativa či řízení lidských zdrojů, které však nemají úplně stejný význam. Hlavním úkolem personální práce (personalistiky) je zabezpečení dostatečného množství schopných a zároveň motivovaných lidí, s jejichž pomocí bude organizace dlouhodobě dosahovat úspěšných výsledků a rovněž bude naplňovat své strategické cíle (Šikýř, 2016, s. 14).

Koubek (2011, s. 13) personální práci definuje podobně jako předchozí autoři, pouze podrobněji: *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*

1.3 Vývoj personální práce

Pojetí personální práce se během 20. století velmi měnilo a prošlo několika vývojovými stádii. Dle Šikýře (2016, s. 42) jsou tato stádia celkem tři:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů.

Za první vývojové stádium je považována **personální administrativa**, která se v organizacích prosazovala přibližně do počátku šedesátých let 20. století. Toto pojetí je historicky nejstarší a za personální práci považuje spravování personální agendy a rovněž zabezpečování personálních činností, které má zaměstnavatel dle právních předpisů vykonávat. Cílem personální práce bylo zajišťovat pouze administrativní činnost týkající se zaměstnávání lidí, tedy administrativu spojenou s přijímáním nových zaměstnanců, uzavíráním pracovních smluv, zákonnými školeními, mzdovým účetnictvím a dalšími činnostmi (Dvořáková, 2012, s. 5). Organizace tehdy personální práci chápaly jako službu, která pouze doplňuje řízení podniku. Personální práce tedy byla stavěna do pasivní role a bohužel se s tímto názorem v některých organizacích setkáváme dodnes (Koubek, 2011, s. 14). Nešćáková (2012, s. 15) považuje personální administrativu za systém činností zaměřených

na zaměstnávání osob mezi něž patří pořizování, aktualizace a uchovávání dokumentů a informací spojených se zaměstnanci organizace.

Druhým vývojovým stádiem personální práce bylo **personální řízení**, které se začalo prosazovat od druhé poloviny šedesátých let 20. století. Největší změnou v chápání personální práce bylo to, že podniky začaly personální práci stavět do aktivní role a uznávaly ji. Nejdůležitější změna však přišla ve chvíli, kdy podniky pochopily, že pro budoucí úspěšný vývoj organizace je nutné mít dobře vybraný, schopný a motivovaný personál, který je třeba správně řídit (Dvořáková, 2012, s. 5). V této době se personální práce v důsledku změny jejího chápání stala opravdovou profesí. Ve větších organizacích dokonce začaly vznikat personální útvary, v jejichž čele stáli personální ředitelé. Personalisté, kteří byli řediteli v daném útvaru podřízeni, se specializovali na různé personální procesy (získávání, hodnocení, odměňování a také vzdělávání zaměstnanců). I přes to, že personalisté měli větší odpovědnost a pravomoci, jejich hlavním úkolem však zůstávalo řešení operativních problémů spojených se zaměstnáváním lidí. V tomto období neměli personalisté příliš možností podílet se na vytváření strategie pro personální práci v dané organizaci (Šikýř, 2016, s. 43).

Třetí vývojovou fází personální práce je **řízení lidských zdrojů** a začíná se o něm hovořit od počátku osmdesátých let 20. století. Tato fáze je spojena s celkovou změnou podmínek pro podnikání a hospodaření ve světě. V sedmdesátých letech ekonomické subjekty postihla hospodářská krize, díky níž některé organizace musely bojovat o přežití. To bylo hlavní změnou v chápání personální práce, protože podnikatelské subjekty musely hledat nové způsoby, jak být efektivní a udržet se na trhu (Dvořáková, 2012, s. 6). Velkým přínosem v tomto období bylo zjištění, že lidé v organizaci jsou skutečně jejím nejcennějším zdrojem a zároveň největším bohatstvím. Právě lidé totiž rozhodují o využívání všech dalších zdrojů (finančních, materiálních a také informačních) a jejich práce a motivace pomáhá organizaci dosáhnout stanovených cílů (Šikýř, 2016, s. 44). Koubek (2011, s. 15) změnu chápání pojetí personální práce považuje za závěrečnou fázi jejího vývoje a vyzdvihuje celkový význam personální práce pro řízení organizace: *„Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.“*

Vzhledem k tomu, že personální práce prošla dlouhým vývojem, měnila se i její charakteristika a základní znaky. Řízení lidských zdrojů od původní personální administrativy a personálního řízení odlišuje několik velmi podstatných znaků (Šikýř, 2016, s. 44):

- **Strategický přístup.** Personální práce je propojena se strategií celé organizace, zaměřuje se na dlouhodobé strategické cíle a napomáhá k jejich naplnění.

- **Orientace na vnější podmínky a jejich respektování.** Personální práce se přizpůsobuje měnícím se vnějším podmínkám, které na ni mají vliv (ekonomické, právní, sociální, politické, technické, kulturní, demografické, přírodní a jiné podmínky, jež ovlivňují organizaci a její zaměstnance).
- **Zapojení liniových manažerů.** Personální práce již není výhradně záležitostí odborných specialistů, ale stává se běžnou a zároveň důležitou součástí práce všech vedoucích pracovníků, kteří ji vykonávají každý den.

Dle Dvořákové (2012, s. 9) existuje čtvrtá fáze vývoje personální práce. Jedná se o fázi **řízení intelektuální kapitálu (nebo také lidského kapitálu)** a toto pojetí je prosazováno hlavně v organizacích, ve kterých zaměstnavatelé na své zaměstnance nahlíží jako na nejcennější zdroj, jenž je zároveň ukazatelem budoucí hodnoty celé organizace a její konkurenceschopnosti. Intelektuální kapitál je totiž podle Koubka (2007, s. 27) tvořen znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců, které přispívají k veškerým procesům společnosti a zároveň vytvářejí její hodnotu. U organizací, které chápou lidské zdroje tímto způsobem, se nemluví o personální práci jako o řízení lidských zdrojů, nýbrž jako o řízení intelektuálního kapitálu (Dvořáková, 2012, s. 9).

1.4 Úkoly personální práce v pojetí řízení lidských zdrojů

Vzhledem k tomu, že díky dlouhodobému vývoji se personální práce a řízení lidských zdrojů zařadily do řízení organizace jako nedílná součást, je nutné znát jejich hlavní úkoly.

Koubek (2007, s. 16) považuje za obecný úkol řízení lidských zdrojů zabezpečení stále se zlepšujícího výkonu organizace, který je dán využitím všech zdrojů, jež organizace má – finančních, materiálních, informačních a lidských. Úkolem řízení lidských zdrojů je především neustálé zlepšování toho nejcennějšího zdroje, který podnik má – lidských zdrojů – a také rozvoj jejich pracovních schopností. Vzhledem k tomu, že lidské zdroje určují, jakým způsobem se bude v organizaci nakládat s finančními, materiálními a informačními zdroji, určují také zlepšování využívání těchto zdrojů.

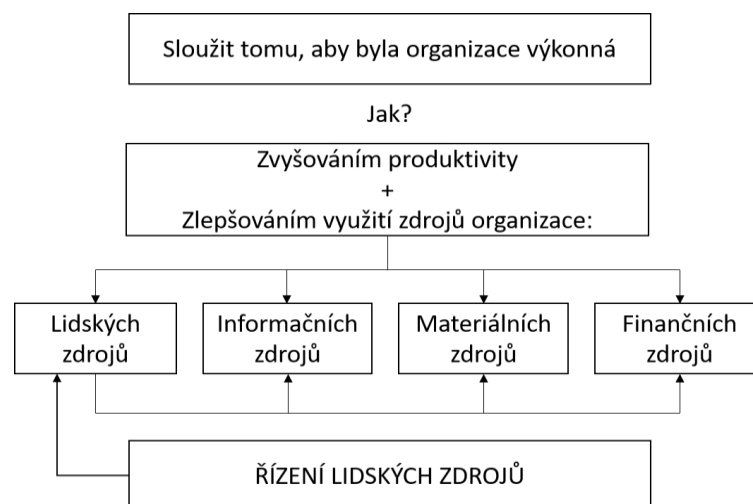


Schéma 2: Obecný cíl řízení lidských zdrojů [Koubek, 2007, s. 17]

Dalším názorem, který vyjadřuje obecný úkol personální práce, je zabezpečit dostatek schopných a zároveň motivovaných zaměstnanců, s jejichž pomocí je organizace schopna naplňovat své strategické cíle a dosahovat očekávaných výsledků. „Schopnosti a motivace lidí spolu s podmínkami lidí určují výsledky práce a chování lidí, které určují výsledky podnikání a hospodaření organizace. Prostřednictvím účelného řízení a vedení lidí je možné účinně ovlivňovat schopnosti, motivaci, podmínky a výkon lidí i výkon organizace.“ (Šikýř, 2016, s. 26)

Toto jsou pouze obecné cíle personální práce. Koubek (2007, s. 16 – 18) definoval několik hlavních úkolů, které má řízení lidských zdrojů splňovat:

- **Zařazování správného člověka na správné pracovní místo ve správnou chvíli.** Úkolem řízení lidských zdrojů je vytvořit dynamický soulad mezi počtem pracovních míst společně s jednotlivými pracovními úkoly, které jsou s nimi spjaty a také počtem pracovníků, jež má organizace k dispozici. Důležité je to, aby pracovní schopnosti a dovednosti pracovníka odpovídaly náročnosti a zaměření úkolů, které má pracovník vykonávat. Dalším důležitým faktorem je čas. Řízení lidských zdrojů musí umět správně určit, jaké úkoly má který pracovník vykonat, aby to stihl v určeném čase, jenž je pro daný úkol podstatný. V poslední době se tento přístup trochu mění. Organizace se pro člověka snaží najít takové pracovní úkoly, které jsou pro něj „na míru“ a může tak optimálně využít své schopnosti.
- **Optimální využívání pracovních sil v organizaci.** Jedním z hlavních úkolů řízení lidských zdrojů je zabezpečit optimální využívání fondu pracovní doby a zároveň optimální využívání všech schopností a dovedností (kvalifikace), které pracovníci mají. Tento úkol je velmi propojen s prvním úkolem řízení lidských zdrojů.
- **Formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.** Dříve se tento úkol řízení lidských zdrojů prosazoval pouze v nejmodernějším pojetí, ale v dnešní době je považován za normální součást řízení lidských zdrojů, která je v organizacích akceptována a uplatňována.
- **Personální a sociální rozvoj pracovníků organizaci.** V tomto případě se jedná o úkol, jehož cílem je zabezpečit pracovníkům možnosti rozvoje pracovních schopností, pracovní kariéry, osobnosti a vlastností, které pracovníkům pomáhají k pocitu spokojenosti při výkonu práce. Řízení lidských zdrojů má rovněž přispívat k tomu, aby pracovník ztotožňoval své individuální pracovní zájmy se zájmy organizace. Nezbytné je také vytváření příjemných a příznivých podmínek jak pro výkon práce, tak pro osobní život pracovníků, čímž může být například zvýšení kvality života.

- **Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.** Tento úkol vznikl v 90. letech jako reakce na případy, kdy docházelo k omezování práv zaměstnanců. Tento úkol má zajistit, aby v takovém případě už dále nedocházelo. Úkol reaguje také na stále rostoucí konkurenci v oblasti získávání a udržení si nejlepších a nej kvalifikovanějších pracovníků na trhu.

1.5 Zabezpečení personální práce a řízení lidských zdrojů

S úkoly personální práce (nebo také s úkoly řízení lidských zdrojů) se pojí její zabezpečení, protože v každé organizaci je někdo, kdo má tuto oblast řízení na starost. Nejčastěji má tuto zodpovědnost personalista nebo personální útvar, ale dle Šikýře (2016, st. 34) personální práci zajišťují tři typy pracovníků:

- manažeři (vedoucí pracovníci),
- personalisté (personální útvar),
- poskytovatelé personálních služeb (outsourcing).

1.5.1 Manažeři (vedoucí pracovníci)

Manažeři nebo vedoucí pracovníci často zabezpečují personální práci hlavně ve větších organizacích s větším počtem pracovníků. Obvykle jim s tím pomáhají personalisté nebo externí poskytovatelé personálních služeb. Činnost vykonávaná manažery souvisí hlavně s přesunem odpovědnosti a pravomocí z personalistů na manažery, protože ti v těchto pozicích řídí a vedou podřízené pracovníky. Tím naplňují výkon personální práce (Šikýř, 2016, s. 34). Manažeři jsou tedy zapojeni do personální práce a jejich povinnosti a práva jako vedoucích zaměstnanců dokonce vyplývají ze zákoníku práce.

Dle Zákoníku práce (§ 11) jsou vedoucí zaměstnanci **oprávněni** „stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelné a závazné pokyny“.

Dle Zákoníku práce (§ 302) jsou vedoucí zaměstnanci **povinni**:

- „řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,
- co nejlépe organizovat práci,
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle Zákoníku práce,
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,
- zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,
- zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.“

Ze zákoníku práce vyplývá pro vedoucí zaměstnance mnoho dalších práv a povinností. Tyto části Zákoníku práce (§ 11 a § 302) však jasně dokazují, že vedoucí zaměstnanci se podílejí na výkonu personální práce v organizaci.

S tímto tvrzením souhlasí také Koubek (2007, s. 29), protože říká, že úkoly spojené s řízením lidských zdrojů a činnostmi, které jsou s těmito úkoly spojené, nejsou záležitostí jenom personálního útvaru, ale musejí je vykonávat všichni vedoucí pracovníci bez ohledu na to, na jaké úrovni se v hierarchii řízení organizace nachází jejich pozice. Každý vedoucí pracovník, který má pod sebou alespoň jednoho podřízeného pracovníka, musí vykonávat vybrané personální činnosti. S tímto názorem se ztotožňuje i Kociánová (2012, s. 9), která tvrdí, že personální práci je možné považovat za součást pracovních činností každého člověka, jenž je zodpovědný za práci a řízení druhých lidí.

1.5.2 Personalisté (personální útvar)

Personalisté (personální útvar) mají za úkol v organizaci zabezpečovat veškeré administrativní činnosti, jenž vyplývají z pracovněprávních vztahů a předpisů, které tyto vztahy upravují. Další náplní práce personalistů – hlavně v organizacích, jež chápou své zaměstnance jako obrovskou konkurenční výhodu na trhu, je vykonávání různých metodických, koncepčních, analytických a poradenských činností (Dvořáková, 2007, s. 541).

Koubek (2007, s. 32) tuto definici ještě upřesňuje. Říká, že kromě zmíněných činností personalisté zajišťují také usměrňování, organizaci a kontrolu personální práce jako takové a zároveň poskytují vedoucím pracovníkům i pracovníkům všech hierarchických úrovní specifické úkoly. Koubek tyto specifické úkoly definuje:

- formování, navrhování a prosazování personální strategie a personální politiky organizace,
- spolupráce s vedoucími pracovníky, poradenství při jejich práci a zároveň usměrňování při plnění jejich úkolů spojených s personální prací; podporování personální politiky a personální strategie tak, aby se s ní ztotožnili i vedoucí pracovníci,
- sledování a vyjadřování se k záměrům organizace, které působí na oblast lidských zdrojů, podávání návrhů týkajících se záležitostí personální práce vrcholovému vedení,
- zajišťování existence a fungování personálních činností, procesů, služeb a funkcí, které jsou nezbytné při plnění úkolů spojených s personální prací, jejich řízení, organizování a soustavná snaha o jejich zlepšování.

Počet personalistů nebo složení personálního útvaru je ovlivňováno velikostí podniku z hlediska počtu pracovníků, ale také celkovým přístupem organizace k personální práci. V malých organizacích obvykle není pracovní místo personalisty ani vytvořeno, vzniká až v organizacích, které mají přibližně 100, případně 150 zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 37). Pro počet personalistů nebo členů personálního útvaru v poměru k zaměstnancům však neexistuje žádná norma, která by jej stanovovala. Počet pracovníků v oblasti personální práce může být určen na základě analýzy požadovaných personálních služeb. Počet členů personálního útvarů ovlivňuje i to, zda organizace považuje personální práci za důležitou činnost u vedoucích pracovníků (Armstrong, 2007, s. 68).

Zajímavé je zaměřit se i na to, jakou roli mají personalisté či personální útvary v organizaci. Role personalistů v organizaci a jejich postavení je podmíněno několika faktory. Hlavními faktory, které mají na jejich postavení vliv, jsou zaměření organizace a také její cíle. Personalisté se na plnění cílů organizace podílejí hlavně vytvářením strategie lidských zdrojů a zefektivňováním výkonu personálních procesů. V některých firmách jsou tyto činnosti bohužel považovány za pasivní a samozřejmé, takže nejsou náležitě doceněny (Dvořáková, 2012, s. 19). Na druhou stranu může být role personalistů i vážná a pro organizaci důležitá. V dnešní době je po personalistech vyžadováno, aby rozuměli nejen problematice z oblasti řízení lidských zdrojů, ale aby chápali základní principy řízení organizace a dokázali lidi řídit a vést v souladu se strategickými cíli celé organizace. V této souvislosti se z klasické role personalisty stala role strategického business partnera, což znamená, že se podílí na celkové strategii organizace a prostřednictvím uplatňování strategických personálních činností pomáhá k naplňování strategických cílů celé organizace (Šikýř, 2016, s. 38).

1.5.3 Externí poskytovatelé personálních služeb (outsourcing)

Některé organizace dávají přednost externím poskytovatelům personálních služeb, například personálně poradenským společnostem. Dalším typem poskytování personálních služeb může být outsourcing. Outsourcing představuje nahrazování vlastních zdrojů, pomocí nichž byly dříve vybrané personální činnosti vykonávány, zdroji cizími (Šikýř, 2016, s. 39).

Dvořáková (2012, s. 538) outsourcing definuje jako přesun některých personálních činností organizace na externího dodavatele, který se na danou oblast činností specializuje. Často se jedná o personální činnosti jako předvýběr zaměstnanců a jejich získávání, vzdělávání a rozvoj, hodnocení, mzdy nebo zavádění personálních systémů.

Armstrong (2007, s. 355) považuje outsourcing za nákladovou položku, která je však účinná. Podle něj outsourcing šetří nejenom čas, ale také zbytečné potíže, jimž se organizace prostřednictvím outsourcingu personálních služeb vyhne. Podle Koubka (2007, s. 34) se díky outsourcingu zmenšují personální útvary, ale nemá to na ně negativní účinky a nedochází k poklesu významnosti ani k omezení jejich pravomocí.

Personálnímu útvaru se sice ušetří mnoho práce, ale přichází také jeden velmi důležitý úkol, který ovlivňuje celou organizaci – výběr vhodného a správného dodavatele externích personálních služeb.

Podle Šikýře (2016, s. 40) existují tři hlavní důvody, proč se firma rozhoduje pro outsourcing:

- *Orientace na hlavní činnosti.* Organizace si ujasní, které personální činnosti jsou hlavní a které vedlejší. Vzhledem k tomu, že si organizace váží svých vlastních zdrojů, pro vykonávání vedlejších činností, které se nepravidelně opakují, využívá outsourcingu. Typickým příkladem pro vedlejší činnost může být získávání zaměstnanců. Vlastní zdroje organizace naopak využívá pro činnosti hlavní, protože ty jsou pro ni prioritní a podstatné. Cílem těchto činností je vytvořit přidanou hodnotu nejen pro zaměstnance, ale i pro celou organizaci. Příkladem takové činnosti je hodnocení zaměstnanců.
- *Úspora nákladů nebo minimalizace rizik.* Organizace využívá outsourcingu personálních činností, které jsou pro ně příliš nákladné nebo příliš rizikové. Jednou z těchto činností může být zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- *Přístup ke znalostem.* Organizace prostřednictvím outsourcingu zajišťuje činnosti, které vzhledem k jejich technické a personální náročnosti nelze uskutečňovat. Takovou činností je například implementace nebo spravování personálních informačních systémů.

1.6 Personální strategie a personální politika

Za součást personální práce je považována také personální strategie a personální politika, které mají velký vliv na fungování organizace a plnění jejích cílů.

1.6.1 Personální strategie

„Personální strategie, popřípadě strategie lidských zdrojů, je východiskem personální práce v organizaci. Komplexně pojatá personální strategie vychází ze strategie organizace a definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení lidí v organizaci, zejména optimální způsob jejich získávání, využívání a rozvoje k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace. Z komplexně pojaté personální strategie obvykle vycházejí specifické personální strategie, které se týkají hodnocení strategie odměňování nebo strategie vzdělávání. Podmínkou je, že tyto specifické personální strategie jsou vytvářeny a naplňovány jako systém, který směřuje k uskutečňování strategických cílů organizace.“ (Šikýř, 2016, s. 29)

Koubek (2007, s. 23) tuto definici doplňuje o tvrzení, že cíle organizace ani cíle personální strategie nemohou být v rozporu se zákony a veřejnými zájmy. Podle jeho názoru tvoří personální strategie jádro celé organizace, protože lidské zdroje rozhodují o fungování, vývoji a konkurenceschopnosti celé organizace. Kociánová (2012, s. 91) dodává, že personální strategie musí být schopna reagovat na změny celkové strategie organizace a zároveň musí odpovídat jejím vnitřním podmínkám. Organizace musí být připravena na faktory působící z vnějšího prostředí, ve kterém organizace funguje.

Dle Šikýře (2016, s. 540) je úkolem personální strategie odpovídat na tyto otázky:

- Jaký počet zaměstnanců bude organizace potřebovat?
- Jací mají tito lidé být?
- Jak velký rozpočet na přijetí nových zaměstnanců organizace má?
- Odkud získá potřebné zaměstnance?
- Jaké metody pro získání zaměstnanců použije?

Kociánová (2012, s. 91) doplňuje, že organizace se při tvorbě personální strategie musí zamýšlet i nad tím, zda schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců využívá nejlepším způsobem a zda není možné využití potenciálu zaměstnanců zefektivnit. Vzhledem k důležitosti personální strategie v podniku považuje Koubek (2007, s. 24) za jeden z hlavních úkolů personální práce seznamování všech pracovníků organizace s jejími zásadami. Autor si zároveň myslí, že je důležité, aby byla organizace připravena na veškeré připomínky a návrhy přicházející ze stran zaměstnanců.

Aby bylo možné získat odpovědi na veškeré otázky, je nutné analyzovat současný stav nejen personální práce, ale i celé organizace. Při analýze současného stavu se posuzují důležité vnější podmínky (ekonomické, právní, politické, technické, kulturní, sociální a demografické) a důležité vnitřní podmínky (obor, jímž se organizace zabývá, velikost, právní forma, kultura, pojetí řízení, technická vyspělost, inovace a další). Všechny tyto podmínky ovlivňují fungování nejen celé organizace, ale také personální práci (Šikýř, 2016, s. 30).

Dle Vebera (2009, s. 536) se k analýze současného stavu organizace i personální práce velmi často využívá metoda SWOT analýza. Zkratka této metody pochází z angličtiny a každé písmeno představuje jedno z kritérií, které metoda analyzuje. Jsou to silné stránky (S = *strengths*), slabé stránky (W = *weaknesses*), příležitosti (O = *opportunities*) a hrozby (T = *threats*) organizace. Silné a slabé stránky říkají, jaký je stav vnitřních podmínek organizace, příležitosti a hrozby analyzují stav vnějšího prostředí, které na organizaci působí. Spojením kritérií vycházejících z vnitřního (silné a slabé stránky) a vnějšího (příležitosti a hrozby) prostředí je možné tvořit čtyři různé strategie, na které se organizace v budoucnosti zaměřuje:

- **Strategie SO** – smyslem této strategie je využívání silných stránek organizace a také velkých příležitostí, které přicházejí z vnějšího prostředí.

- **Strategie WO** – tato strategie se snaží o eliminaci slabých stránek tím, že využije příležitosti přicházející zvenčí.
- **Strategie ST** – tento přístup využívá silných stránek organizace pro eliminaci hrozeb, jež přicházejí z vnějšího prostředí.
- **Strategie WT** – tato strategie se zabývá úsilím o potlačení slabých stránek a překonáním hrozeb.

1.6.2 Personální politika

Koubek (2007, s. 23) tvrdí, že personální politiku je možné chápat dvěma způsoby. Personální politika může být buď systémem zásad, jimiž se organizace řídí při rozhodování v oblasti práce a lidských zdrojů, nebo může představovat soubor opatření, kterými se organizace snaží oblast práce a lidské zdroje ovlivňovat (usměrňovat jednání a chování pracovníků v organizaci tak, aby bylo efektivnější při naplňování záměrů a cílů organizace). Oba způsoby chápání personální politiky však musí mít jasně danou strategii (strategický záměr) a cíl (cílovou představu). Veber (2012, s. 161) dodává, že personální politiku může představovat i dokument, který organizace sama vytvoří. V tomto dokumentu se stručně uvádí principy personální práce (systém vzdělávání organizace, pravidla odměňování, možnosti osobního růstu a další).

Podle Kociánové (2012, s. 91 – 92) je základem pro personální politiku personální strategie. Personální politika podle autorky určuje jasná pravidla pro realizaci jednotlivých postupů v rámci personálního řízení. Zároveň představuje soubor zásad a pravidel, která ovlivňují fungování celé organizace a chování jejích pracovníků. Personální politiku jako celek tvoří jednotlivé politiky, jež se zabývají různými oblastmi v organizaci. Personální politika zahrnuje hlavní cíle organizace, normy chování v oblasti personální práce a jistou odpovědnost za svou činnost. Jak již bylo zmíněno, personální politika obsahuje například tyto politiky:

- politika zaměstnanosti (zásady týkající se výběru a získávání pracovníků),
- politika vzdělávání (možnosti vzdělávání a rozvoje v organizaci),
- politika odměňování (zásady odměňování a jednotlivé složky odměňování),
- sociální politika (sociální služby, zdravotní péče a další),
- politika uvolňování zaměstnanců (zásady odchodu a propouštění pracovníků).

Koubek (2007, s. 24) říká, že veškeré dílčí politiky v organizaci musí být vzájemně propojené a musí se navzájem podporovat.

Podle Stredwicka (2014, s. 10) má personální politika čtyři hlavní oblasti působení. Za prvé je jejím úkolem povzbudit zaměstnance k vysokému výkonu a loajalitě vůči organizaci jako celku. Za druhé musí klást důraz na kvalitu zaměstnanců, kteří budou díky svým schopnostem a dovednostem vytvářet kvalitní služby a zboží. Za třetí musí personální politika zajistit, aby byli zaměstnanci flexibilní a vnímaví ke všem

změnám – ve svém zaměření práce, ve způsobu práce a v pracovní době. Čtvrtá oblast, na kterou se má personální politika zaměřovat, je ze všech nejdůležitější. Jedná se o to, že personální politika musí být začleněna do strategického plánování celé organizace tak, aby se dotýkala všech oblastí strategie. Velice důležité je, aby se personální politikou řídili pracovníci na všech úrovních a ztotožnili se s ní.

Kociánová (2012, s. 93) říká, že existuje několik kroků, podle nichž se musí při vytváření personální politiky postupovat:

- pochopení kultury organizace a jejích hodnot,
- analýza existující personální politiky (pokud existuje),
- analýza vnějších vlivů působících na organizaci,
- vyhodnocení oblasti, jenž vyžaduje novou politiku,
- zjištění názorů na personální politiku a její změny od pracovníků na všech úrovních organizace,
- průzkum postojů pracovníků k personální politice – zda je spravedlivá a zda je uplatňována přiměřeně,
- zjištění názorů představitelů odborů,
- analýza získaných informací a příprava návrhu politiky,
- projednání a schválení politiky s vedením organizace,
- informování pracovníků o personální politice organizace.

Koubek (2007, s. 24) tvrdí, že správně zformulovaná, stabilní, pracovníkům srozumitelná a také přijatelná personální strategie významně ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost a existenci organizace. Personální politika totiž pomáhá upevňovat vztahy mezi pracovníky, vytváří příjemnou atmosféru v organizaci, minimalizuje konflikty a respektuje zájmy nejen celé organizace, ale také všech jednotlivých pracovníků. Tímto způsobem jim dává pocit jistoty a zázemí.

1.7 Hodnocení personální práce

Šikýř (2012, s. 38) říká, že během tvorby personálních strategií a politiky je nutností hodnotit úroveň personální práce. Nejdůležitější je hodnocení jednotlivých personálních činností a procesů, které v podniku probíhají (získávání a výběr, vzdělávání, odměňování, hodnocení a další). Výsledky těchto činností mají dopad na výkon zaměstnanců, na jejich schopnosti a dovednosti i motivaci a rovněž mají vliv na celkové výsledky organizace – provozní výsledky, tržní výsledky a finanční výsledky. Mezi nejčastější metody hodnocení personální práce patří:

- **Hodnocení zaměstnanců.** Hodnocení zaměstnanců představuje zkoumání jejich schopností a dovedností, chování a jednání, motivace a pracovních výsledků. Všechna tato kritéria se zároveň posuzují.

- **Personální audit.** Personální audit představuje hodnocení úrovně lidských zdrojů v organizaci a zároveň hodnocení efektivnosti veškerých personálních činností a procesů v organizaci.
- **Personální benchmarking.** Personální benchmarking představuje porovnávání celkové úrovně lidských zdrojů a veškerých personálních činností či procesů ve vlastní organizaci s organizací, která je s ní srovnatelná.

Armstrong (2010, s. 75) tento názor potvrzuje. Podobně jako Šikýř (2012, s. 38) říká, že hodnocení personální práce je nezbytné pro její budoucí vývoj hlavně z hlediska její efektivnosti. Podle něj existuje několik kritérií, která si podnik pro hodnocení personální práce určí. Mezi tato kritéria může patřit i spokojenost pracovníků a jejich postoje k personální práci.

2 PERSONÁLNÍ PROCESY V ORGANIZACI

Dle Šikýře (2012, s. 33) slouží personální procesy (nebo také personální činnosti) v organizaci k naplňování úkolů personální práce. Pomocí personálních procesů je možné zabezpečovat dostatek motivovaných a schopných zaměstnanců, kteří organizaci napomáhají v naplňování jejích strategických cílů. Aby personální procesy fungovaly efektivně, musí být dosaženo souladu mezi systémem personálních procesů, strategií a strukturou organizace.

Dvořáková (2012, s. 20) tento názor potvrzuje, protože říká, že personální procesy a činnosti, jež vykonává personální útvar, slouží k naplňování organizačních cílů. Personální procesy představují administrativně-správní činnosti, které vyplývají z legislativy, týkající se pracovněprávních vztahů. Zároveň obsahují metodické, koncepční a analytické činnosti, a také poradenství pracovníkům.

Podle Koubka (2007, s. 20 – 21) existuje v literatuře různý počet a různé definice personálních činností, ale nejvíce autorů se shoduje na těchto personálních činnostech:

- **Vytváření a analýza pracovních míst.** Obsahem této personální činnosti je definice pracovních úkolů, s nimiž souvisí jisté povinnosti, podmínky, pravomoci, odpovědnost a požadavky na vykonávanou práci). S tím souvisí seskupování těchto úkolů do jednotlivých pracovních míst, která tvoří základní organizační jednotku. Zároveň je úkolem této personální činnosti popis a specifikace každého pracovního místa v organizaci.
- **Personální plánování.** Tato personální činnost zahrnuje veškeré plánování týkající se lidských zdrojů. Jedná se tedy o plánování potřeby lidských zdrojů v organizaci a jejich personálního rozvoje.
- **Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků.** Tato personální činnost se týká obsazování volných pracovních míst v organizaci. Zahrnuje celkovou přípravu výběrových řízení, zveřejňování informací o nových výběrových řízeních, výběrové pohovory s uchazeči (a vše, co se těchto výběrových pohovorů týká) o pracovní místo a také jejich přijímání.
- **Hodnocení pracovníků.** Hodnocení pracovníků může být velice často nazýváno také hodnocením pracovního výkonu. Tato personální činnost zahrnuje přípravu celého procesu hodnocení, tj. potřebných formulářů, časového plánu na období, ve kterém budou zaměstnanci hodnoceni, obsah hodnocení a metody, jež budou pro hodnocení využity, kritéria hodnocení a další důležité součásti procesu hodnocení.

- **Odměňování pracovníků.** Odměňování zahrnuje oceňování výkonu zaměstnanců a zároveň slouží nejen jako personální činnost, ale také jako velmi důležitý nástroj řízení výkonu pracovníků. Do odměňování lze v rámci ovlivňování pracovního výkonu zařadit i motivaci, stimulaci. Další složkou této personální činnosti je poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků.** Tato personální činnost zahrnuje veškeré rozvojové aktivity, celý proces vzdělávání od identifikace vzdělávacích potřeb až po samotnou realizaci vzdělávacích aktivit. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pomáhá pracovníkům k prohlubování jejich znalostí, dovedností a schopností.
- **Pracovní vztahy.** Cílem této personální činnosti je utváření dobrých osobních i zaměstnaneckých vztahů v organizaci mezi jednotlivými hierarchickými úrovněmi pracovníků, organizování jednání mezi vedením a zaměstnanci (nebo odbory), sledování a napravování případných stížností a konfliktů.
- **Péče o pracovníky.** Úkolem této personální činnosti je udržování příznivých podmínek v pracovním prostředí, které mají vliv na výkon pracovníků. Tato činnost zahrnuje i okolnosti týkající se samotného pracovního výkonu. Patří sem například otázky pracovní doby, bezpečnost a ochrana zdraví při práci nebo pracovní vztahy.
- **Personální informační systém.** Tato personální činnost zahrnuje zpracovávání, uchovávání a analýzu dat vyplývajících ze zákona, která se týkají pracovních míst, zaměstnanců a jejich pracovního výkonu.

Šikýř (2016, s. 27 - 28) říká, že personální činnosti musí tvořit komplexní systém, který organizaci umožní systematické získávání, využívání a rozvíjení schopných a motivovaných lidí.

2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Dle Koubka (2007, s. 43) vytváření a analýza pracovních míst představuje klíčovou personální činnost pro celou organizaci. Podle autora kvalita tohoto procesu ovlivňuje efektivnost ostatních personálních činností a procesů, které v organizaci probíhají a zároveň i spokojenost pracovníků s prací, již vykonávají.

2.1.1 Vytváření pracovních míst

Jak již bylo zmíněno, výstupem této personální činnosti je vytvoření nového pracovního místa. Pracovní místo vzniká definováním pracovních úkolů a představuje základní organizační jednotku každé organizace. Pracovní místo bývá zpravidla obsazováno jedním pracovníkem a je vymezeno pracovními úkoly, souvisejícími požadavky, podmínkami, jistou odpovědností a také pravomocemi (Šikýř, 2016, s.74).

Koubek (2007, s.47) říká, že vytváření pracovních míst má svá pravidla. Podle něj je při vytváření pracovního místa nutné zajistit, aby:

- pracovní úkoly byly efektivní a přispívaly tak k naplňování cílů organizace,
- náplň pracovního místa musí pracovníka uspokojit a motivovat ho,
- pracovní úkol nesmí mít negativní dopad na zdraví pracovníků,
- pracovní úkoly musí odpovídat schopnostem a kvalifikaci pracovníků,
- pracovní úkoly musí být v souladu se všemi předpisy a také se zákony.

Šikýř (2016, s. 74) říká, že vytvořené pracovní místo musí přinést odpovědi na některé otázky:

- **Proč** nové pracovní místo vzniklo, potřebujeme ho?
- **Co** bude obsahem práce, jaké pracovní úkoly bude místo zahrnovat?
- **Jak** bude práce vykonávána, jaké budou pracovní postupy?
- **Kde** bude práce vykonávána, jaké pracovní prostředí pracovník pro výkon práce potřebuje?
- **Kdy** bude práce vykonávána, jaká bude pracovní doba?
- **Kdo** bude práci vykonávat, jaké budou požadavky na pracovníka?
- **S kým** bude pracovník při výkonu práce spolupracovat?
- **Za kolik** se bude práce vykonávat, jaké budou náklady na pracovní místo?

Přístupy k vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst je spojeno s některými přístupy k této personální činnosti. Dle Dvořákové (2012, s. 133) a Šikýře (2016, s. 75) existují k vytváření pracovních místa dva hlavní přístupy: **mechanistický a motivační**.

Základním rysem **mechanistického přístupu** je využívání úzké specializace pracovních míst, jež umožňuje rychlejší zapracování nekvalifikovaných pracovníků, kteří jsou schopni po zacvičení dosahovat vysokého výkonu. Nevýhodou tohoto přístupu představuje monotónnost práce, jednostranná zátěž a omezování možnosti rozvoje a dalšího vzdělávání. Zároveň pracovníci nemají příliš velkou možnost vlastní iniciativy. Pro organizaci je nevýhodou přesná specifikace úkolů a detailní zpracování celého pracovního procesu (Dvořáková, 2012, s. 133). Tento přístup je vhodné uplatňovat hlavně v organizacích, které se orientují na efektivní využívání zdrojů. Další důležitou podmínkou je časté opakování práce a určité výrobní postupy, jež musí být dodržovány. Přístup je vhodný v případě, že organizace nechce dále investovat do rozvoje a vzdělávání pracovníků (Koubek, 2007, s. 58).

Podle Dvořákové (2012, s. 135) **motivační přístup** vychází z předpokladu, že nejlepší stimulant pro pracovníka představuje motivující práce, která musí být dostatečně rozmanitá, komplexní, autonomní a významná pro samotného pracovníka. Pracovníci musí získávat dostatečnou zpětnou vazbu, protože ta je motivuje k tomu, aby svůj pracovní výkon zlepšovali. Hlavní znaky motivačního přístupu představují tyto zásady:

- **Komplexnost práce** – pracovní úkol tvoří funkční a smysluplný celek s jasným výsledkem.
- **Rozmanitost práce** – náplň pracovního místa zahrnuje různé úkoly a činnosti, při nichž zaměstnanec používá svoje schopnosti a dovednosti. Jednostranná zátěž a monotónnost práce je z náplně pracovního místa vyřazena.
- **Významnost práce** – úkol, který považuje za významný nejen pracovník, ale i celá organizace, dává pracovníkovi pocit důležitosti a plnění úkolu ho uspokojuje.
- **Autonomie práce** – pracovník má při plnění úkolu určité pravomoci a odpovědnost. Autonomie se projevuje také tím, že si pracovník může sám zvolit cíl a vybrat si způsob, kterým cíle dosáhne.
- **Zpětná vazba** – pracovník dostává zpětné hodnocení jeho dosažených pracovních úkolů, které mu pomáhají při vykonávání dalších úkolů v budoucnosti.

Přiměřené rozmanitosti, významnosti, komplexnosti a autonomie práce lze v procesu dosáhnout pomocí:

- rotace práce (vyzkoušení si několika různých pracovních míst spojených s jinými pracovními úkoly, jinou odpovědností a jinými pravomocemi),
- rozšiřování práce (horizontální integrace nových pracovních úkolů),
- obohacování práce (vertikální integrace nových pracovních úkolů).

Zpětná vazba se zajišťuje pomocí hodnocení pracovníků.

Hlavní výhoda motivačního přístupu spočívá v tom, že zaměstnanci jsou motivovaní k práci, sami se snaží své pracovní výkony zlepšovat a být v plnění pracovních úkolů efektivnější. Pro organizaci je tento přístup nákladnější (Šikýř, 2016, s. 77).

2.1.2 Analýza pracovních míst

Dle Koubka (2007, s. 43) díky analýze pracovních míst získáváme jasný obraz o práci vykonávané na daném pracovním místě a zároveň získáme i představu o pracovníkovi, který na daném pracovním místě může pracovat. Analýza pracovních míst představuje proces, při němž dochází k zjišťování informací týkajících se pracovního místa a pracovních úkolů, jejich zaznamenávání, uchovávání a analýze. Cílem je zpracování veškerých získaných informací v podobě, která se nazývá popis pracovního místa. Ten slouží jako podklad pro odvozování požadavků, jež jsou s určitým pracovním místem spojeny. Díky tomu je možné zpracovat specifikaci pracovního místa.

Dle Šikýře (2016, s. 80) specifikace pracovního místa i popis pracovního místa obsahují údaje o:

- **o pracovním místě:** název pracovního místa, začlenění dle organizační hierarchie a organizační struktury, pracovní úkoly, podmínky a odpovědnost,

- **o požadavcích pracovního místa:** dosažené vzdělání, předchozí praxe, určité dovednosti a znalosti, předpoklady pro vykonávání požadované práce, které jsou dané právními předpisy, očekávaná motivace a chování.

Informace o pracovním místě lze zjistit v popisu pracovního místa a požadavky na pracovní místo je možné zjistit díky specifikaci pracovního místa.

Metody analýzy pracovních míst

S analýzou pracovních míst jsou spojené určité metody, které se pro tuto personální činnost používají. Dle Dvořákové (2012, s. 143) mezi tyto metody patří:

- **Analýza dokumentů.** Analyzují se dokumenty, které jsou spojeny s pracovním místem, tedy popisy pracovního místa, specifikace pracovního místa, organizační schéma a další dokumenty (Dvořáková, 2012, s. 143). Hlavní výhodou této metody je snadné zjišťování informací o pracovním místě (pracovní úkoly, odpovědnosti, pravomoci, požadavky) a díky tomu je snadná příprava rozhovorů a dotazníků. Hlavní nevýhodou této metody je neaktuálnost nebo nepřesné údaje o pracovním místě. Analýzu dokumentů je tedy nutné doplňovat i dalšími metodami analýzy pracovních míst (Šikýř, 2016, s. 83).
- **Pozorování.** Při realizaci této metody dochází k přímému i nepřímému pozorování pracovníka při výkonu práce. (Dvořáková, 2012, s. 143). Tato metoda je výhodná v případě, že pozorování vykonává zkušený a proškolený pozorovatel, pro něhož může být získávání informací o pracovním místě relativně snadné. V případě, že pozorovatel nemá žádné zkušenosti, nemusí zachytit všechny důležité informace. Pozorování je rovněž časově náročné a není příliš vhodné pro složitější práce (Šikýř, 2016, s. 83).
- **Vlastní výkon práce.** Při realizaci této metody dané pracovní úkoly vykonává zkušený analytik (Dvořáková, 2012, s. 142). Pokud je analytik zkušený, bez problémů dokáže získat veškeré důležité informace a jasnou představu o pracovních úkolech, požadavcích i podmínkách na dané pracovní místo. Touto metodou lze analyzovat pouze běžné úkoly, což je nevýhodné (Šikýř, 2016, s. 83).
- **Dotazník.** Hlavní výhodou dotazníku je možnost oslovit více respondentů najednou, což představuje jistou výhodu. Na druhou stranu je dotazník velice náročný na přípravu i na realizaci, nesmí být příliš dlouhý a otázky musí být jasné a srozumitelné. Mnoho pracovníků dotazník vůbec nevyplní a odpovědi ve vyplněných dotaznících mohou být nepřesné a neúplné (Šikýř, 2016, s. 83).
- **Rozhovor.** Pokud je rozhovor dopředu připravený, umožňuje zjišťování důležitých informací nebo doplnění nezbytných údajů o pracovních místech.

Rozhovor je stejně jako dotazník náročný na přípravu i realizaci a člověk, který rozhovor vede, musí mít dostatek zkušeností. Získané odpovědi mohou být nepřesné a neúplné.

Podle Šikýře (2016, s. 83) lze požadované správnosti a úplnosti zkoumaných dat dosáhnout pouze vhodnou kombinací jednotlivých metod analýz pracovních míst.

2.2 Personální plánování

Dle Armstronga (2010, s. 305) personální plánování (plánování lidských zdrojů) určuje potřebu lidských zdrojů organizace pro naplňování a dosahování jejích strategických cílů. Autor je přesvědčen o tom, že lidské zdroje jsou nejcennějším bohatstvím a zdrojem v organizaci. Z tohoto přesvědčení podle něj vychází i personální plánování, které se zabývá krátkodobou i dlouhodobou potřebou lidských zdrojů a rovněž naplňováním této potřeby. Důležitou součástí personálního plánování je také kvantita a kvalita. Plánování lidských zdrojů tedy musí odpovídat na otázky týkající se nejen počtu potřebných pracovníků, ale také vlastností, které mají potřební pracovníci mít a jací mají být.

Koubek (2007, s. 93) toto tvrzení upřesňuje a říká, že organizace má mít v současnosti, a hlavně v budoucnosti pracovní síly:

- „v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst a organizačních celků,
- ve správný čas a
- s přiměřenými náklady.“

Šikýř (2016, s. 86) dodává, že personální plánování nezahrnuje pouze plánování počtu pracovníků, ale také uspokojování jejich potřeb v pracovním životě (personální rozvoj, růst kariéry). Dle autora tedy personální plánování zahrnuje plán potřeby pracovníků, pokrytí této potřeby a také plán personálního rozvoje pracovníků.

- **Plán potřeby pracovníků.** Při plánování potřeby pracovníků organizace musí předvídat, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude krátkodobě (během jednoho roku) i dlouhodobě (tři až pět let) potřebovat, aby dokázala plnit strategické cíle. Jedná se o předvídaní poptávky po práci.
- **Plán pokrytí potřeby pracovníků.** V této oblasti plánování se organizace zaměřuje na předvídaní a odhadování nabídky práce, tedy předvídá, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude mít pro naplňování cílů k dispozici. Potřeba

pracovníků může být naplněna buď z vnitřních nebo vnějších zdrojů organizace.

- **Plán personálního rozvoje pracovníků.** Plánování personálního rozvoje pracovníků souvisí s plánováním hodnocení, vzdělávání a odměňování. Do tohoto plánování však patří i plánování kariéry pracovníka a také plány následnictví v jednotlivých manažerských funkcích. Důležité je také plánování nákladů, které společnost bude při personálním rozvoji pracovníků potřebovat.

Jedním z velice důležitých faktorů, které ovlivňují plánování lidských zdrojů, je zaměření organizace. Organizace se při personálním plánování musí zaměřovat také na vývoj celého sektoru v němž podniká nebo funguje, zvláště pokud ve vývoji dochází k výrazným změnám (Bhattacharyya, 2006, s. 50).

Podle Dvořákové (2012, s. 121) se musí při personálním plánování počítat s dvěma situacemi. Musí se tedy předpokládat nedostatek pracovníků ale i nadbytek pracovníků. Pro oba případy musí být zpracované personální plány a řešení jednotlivých situací.

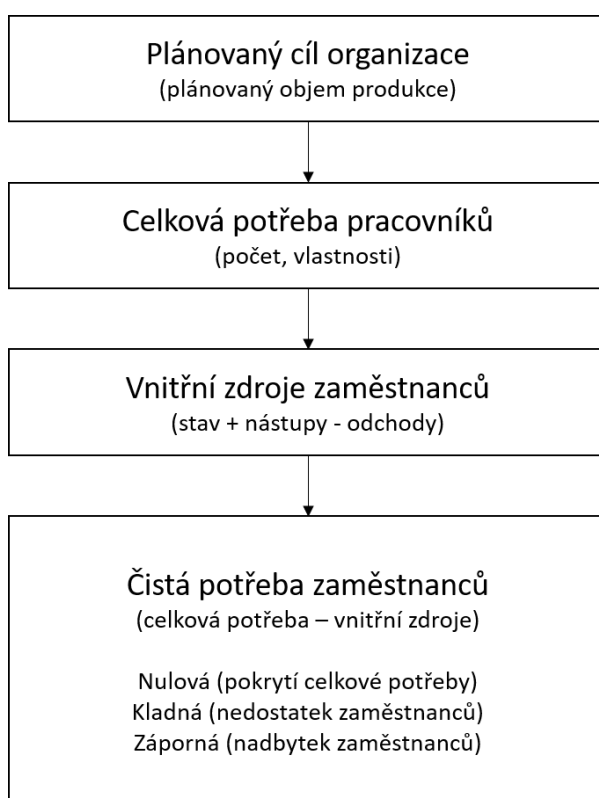


Schéma 3: Postup plánování lidských zdrojů [Šikýř, 2016, s. 88]

2.3 Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků

Koubek (2007, s. 126) považuje tyto personální činnosti za klíčové z hlediska formování pracovních sil v organizaci. Tyto činnosti ve velké míře rozhodují o tom, jaké pracovní síly bude mít organizace k dispozici pro naplňování svých cílů.

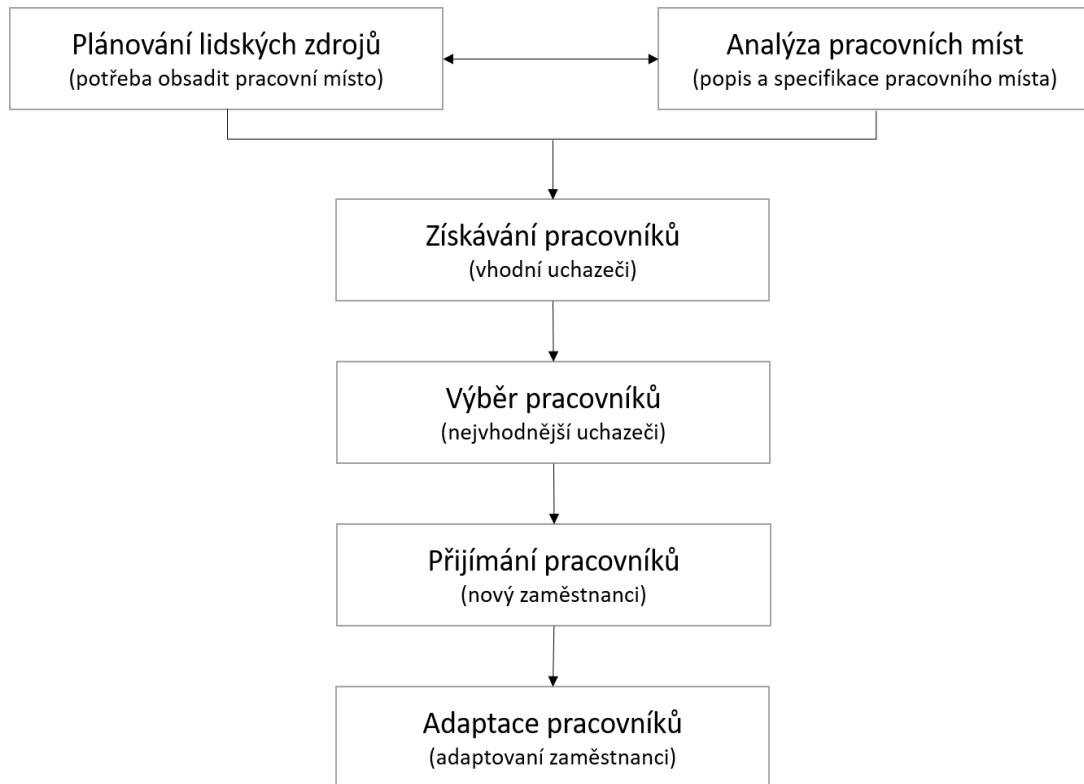


Schéma 4: Postup obsazování volných pracovních míst Šikýř [2016, s. 94]

2.3.1 Získávání pracovníků

Šikýř (2016, s. 95) považuje získávání zaměstnanců za první fázi celého cyklu, ve kterém se obsazují volné pozice v organizaci. Cílem získávání pracovníků je oslovení a přilákání dostateku vhodných uchazečů o volné pracovní místo, kteří splňují požadavky stanovené pracovním místem a samotnou organizací (praxe, specifické dovednosti a znalosti).

Důležitým kritériem při získávání zaměstnanců představují také náklady, protože organizace má na získávání pracovníků omezený rozpočet (Dvořáková, 2012, s. 145).

Předpokladem pro efektivní získávání pracovníků je velmi dobrá znalost jednotlivých pracovních míst (popisy pracovních míst, specifikace pracovních míst) a předvídání potřeby lidských zdrojů. Proces získávání zaměstnanců má několik na sebe navazujících kroků (Koubek, 2007, s. 131):

- identifikování potřeby získávání lidských zdrojů,
- popisování a specifikování pracovního místa, které je nutné obsadit,

- zvažování alternativ,
- výběr vlastností a charakteristik, které budou rozhodující pro získání a také výběr pracovníků,
- identifikování dostupných zdrojů uchazečů,
- výběr metod pro získávání pracovníků,
- výběr informací a dokumentů, jež budou požadovány od uchazečů,
- formulování nabídky pro uchazeče,
- zveřejnění dané nabídky,
- shromažďování informací a dokumentů od jednotlivých uchazečů, jednání s uchazeči,
- předvýběr vhodných uchazečů podle získaných informací a dokumentů,
- sestavení seznamu nejvhodnějších uchazečů, kteří budou pozváni na výběrové řízení.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Při získávání pracovníků musí organizace vědět, kde bude pracovníky hledat – zda se zaměří na vnější nebo na vnitřní zdroje. Armstrong (2010, s. 348) říká, že organizace se má zaměřit nejdříve na zdroje vnitřní a pokud nenajde vhodné uchazeče, musí se obrátit na zdroje vnější. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je často zmíněno v personální politice dané organizace.

Urban (2013, s. 40) považuje získávání pracovníků z vnitřních zdrojů za výhodnější. Zaměstnanci organizace již vědí, jak organizace funguje a znají její politiku. Jejich obsazování je pro organizaci méně nákladné než získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů vede i k motivaci ostatních pracovníků v organizaci.

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Pokud organizace nemá dostatek vlastních pracovních sil, musí nové pracovníky získávat zvenčí. Na získávání pracovníků z vnějších zdrojů působí několik faktorů, které na rozdíl od získávání pracovníků z vnitřních zdrojů nejde nijak ovlivnit. Mohou to být například demografické faktory, ekonomické podmínky, sociální podmínky nebo politické a legislativní podmínky (Koubek, 2007, s. 129). Autor za vnější zdroje pracovníků považuje:

- volné pracovní síly z trhu práce (nezaměstnaní),
- čerstvé absolventy škol,
- pracovníky ostatních organizací, kteří mohou změnit své rozhodnutí a hledat nové pracovní místo,
- doplňkové vnější zdroje (matky na mateřské dovolené, důchodci, studenti).

Výhodu u získávání pracovníků z vnějších zdrojů přinesou nové zvyky, postupy a názory (Armstrong, 2010, s. 348).

Metody získávání pracovníků

Metody získávání pracovníků se týkají hlavně pracovníků, kteří jsou získáváni z vnějších zdrojů. Aby metoda získávání byla co nejefektivnější, musí se přihlížet k několika faktorům: o které pracovní místo se jedná, jaké jsou na pracovní místo požadavky, jaký rozpočet má personální útvar k dispozici, zda jsou přípravné práce dostatečně kvalitní nebo jaké jsou výsledky analýz předchozích procesů. Dvořáková (2012, s. 147) zmiňuje několik metod, které považuje za vhodné:

- nabízení práce na místní vývěsce,
- nabízení práce prostřednictvím úřadů práce,
- online nabízení práce (servery pracovních nabídek, servery personálních agentur, webové stránky dané organizace),
- inzerování nabídek v televizi, rozhlase a tisku,
- veletrhy pracovních nabídek,
- samostatné přihlašování uchazečů o pracovní nabídky,
- doporučení stávajícími nebo dřívějšími zaměstnanci organizace,
- spolupracování s profesionálními nebo vzdělávacími organizacemi.

2.3.2 Výběr pracovníků

Dle Koubka (2007, s. 166) fáze výběru pracovníků navazuje na získávání pracovníků, jež má za cíl přilákat uchazeče o pracovní místo. Hlavním úkolem výběru pracovníků je rozpoznávání, který z daných uchazečů bude nejlépe vyhovovat jak požadavkům na určité pracovní místo, tak specifickým požadavkům celé organizace. Organizace si vybírá takové uchazeče, kteří mohou svou prací ale i chováním přispět k fungování celé organizace a k vytváření dobrých sociálních vztahů mezi pracovníky. Tito pracovníci musí respektovat a akceptovat kulturu i politiku organizace.

Šikýř (2012, s. 83) považuje za hlavní účel této personální činnosti rozhodnutí o tom, který z nejvhodnějších uchazečů o pracovní místo nejlépe splňuje veškeré požadavky pro vykonávání práce na daném pracovním místě.

Podle Dvořákové (2012, s. 151) je jednou z důležitých součástí výběru pracovníků **předvýběr uchazečů**. Náplní předvýběru uchazečů je rozbor dokumentů a informací, které organizace od uchazečů získává. Cílem tohoto rozboru je odhalit, zda uchazeč splňuje některé základní požadavky pro získání pracovního místa, tedy zda je k výkonu práce způsobilý. Předmětem rozboru může být například životopis, žádost o zaměstnání, osobní dotazník, kopie ukončení studie a další dokumenty.

Způsob předvýběru se může v jednotlivých organizacích lišit. Není důležitý jenom pro samotné hodnocení uchazečů, ale také pro stanovení jasných a konzistentních pokynů pro prověřování uchazečů a určení vhodných kritérií pro hodnocení kandidátů (Valcik, Benavides, 2012, s. 35).

Výsledkem předvýběru uchazečů je seznam pěti až deseti nejvhodnějších uchazečů, kteří postupují k výběrovému řízení. Uchazečům, kteří nebudou pozváni na výběrové řízení se předá zdvořilá zpráva o tom, že nebyli vybráni (Šikýř, 2016, s. 103).

Metody výběru pracovníků

Obecně existuje několik metod výběru pracovníků, na nichž se většina autorů shoduje. Bláha (2013, s. 99) ve své publikaci uvádí tyto metody.

- **Výběrový rozhovor.** Pohovor představuje nejpoužívanější metodu výběru pracovníků a je-li správně připravený i provedený, je také metodou nejlepší (Koubek, 2011, s. 109). Výběrový rozhovor má tři hlavní cíle: získat o uchazeči hlubší a podrobnější informace, poskytnout mu veškeré informace o celé organizaci a pracovním místě a posoudit osobnost a chování uchazeče (Koubek, 2011, s. 179). Výběrový rozhovor se dělí také podle přípravy: může být **nestrukturovaný**, **polostrukturovaný** nebo **strukturovaný**, což je určeno přípravou otázek, na které se bude posuzovatel uchazeče ptát. Rozhovor však musí být velmi dobře připravený, jinak není možné zjistit relevantní informace. Výběrový rozhovor se dělí také podle toho, kolik posuzovatelů se pohovoru účastní. Existují čtyři základní typy pohovorů: **rozhovor 1+1** (rozhovor probíhá mezi jedním posuzovatelem a jedním uchazečem), **rozhovor před panelem posuzovatelů** (posuzovatele tvoří několik lidí z organizace, kteří velmi dobře znají pracovní místo a jeho náplň), **postupný rozhovor** (uchazeč se účastní několika pohovorů 1+1 s vybranými odborníky z dané organizace) a **skupinový rozhovor** (rozhovoru se účastní několik uchazečů a komise (několik posuzovatelů)). Příjímá pohovor je náročný jak z hlediska času, tak z hlediska přípravy. Je tedy vhodné, aby mu předcházel předvýběr – například výběr nejvhodnějších uchazečů na základě rozboru životopisů (Mládková, Jedinák, 2009, s. 88 – 89).
- **Testy.** Testování uchazečů může být zaměřeno na několik oblastí. Nejčastěji se jedná o testy inteligence (zkoumání duševních schopností uchazečů), testy osobnosti (posuzování charakteristik osobnosti uchazeče) a testy schopností (posuzování specifických dovedností a znalostí uchazečů). Tyto testy mají za cíl získat doplňující informace o uchazečích (Šikýř, 2016, s. 108). U některých pracovních míst je nutné absolvovat a zvládnout také psychologické testy (Bláha, 2013, s. 99).
- **Životopis.** Jak již bylo zmíněno, rozbor životopisu se často používá jako metoda předvýběru vhodných uchazečů o pracovní místo (Šikýř, 2016, s. 105). Zkoumání životopisu však zároveň patří mezi velmi oblíbené, často používané a univerzální metody při vybírání pracovníků. Posuzovatelé totiž díky životopisu zjistí základní informace o vzdělání a dosavadní praxi uchazeče o zaměstnání. Tuto metodu je však nutné doplnit některou z dalších metod výběru

pracovníků (Koubek, 2008, s. 174). Díky životopisu se posuzovatelé mohou dozvědět i některé informace z osobního života uchazečů o pracovní místo (Dvořáková, 2012, s. 152).

- **Reference z předchozího zaměstnání.** Tato metoda zahrnuje rozbor a zkoumání pracovních posudků z předchozího zaměstnání nebo také ze školy (Koubek, 2007, s.183). Reference bývají poskytovány osobami, které uchazeče osobně znají a dokáží posoudit, jak se uchazeč chová při plnění práce nebo jednotlivých úkolů (kolegové, nadřízení, učitelé). Reference je možné zkoumat pouze se souhlasem uchazeče (Šikýř, 2016, s. 109).
- **Zdravotní prohlídka.** Tato metoda se používá hlavně v případech, kdy se jedná o výběrové řízení na pracovní místo, u něhož je rozhodující zdravotní stav pracovníka nebo v případě, že by výkon práce mohl nějaké zdravotní potíže způsobit (případně zdravotní stav zhoršit). Tato metoda bývá často považována za diskriminační (Koubek, 2007, s. 182). Typický příklad, kdy je zdravotní prohlídka nutností, představuje výběr pracovníků do ozbrojených sil a bezpečnostních sborů (Mládková, Jedinák, 2009, s. 91).
- **Assessment centre.** Assessment centre je metoda, kterou lze používat nejen při výběru zaměstnanců, ale také při hodnocení jejich pracovního výkonu a vzdělávání (Šikýř, 2016, s. 109). Podstatou assessment centre jsou komplexní a vhodně zvolené metody výběru pracovníku, při nichž je uchazeč pozorován a posuzuje se, zda se na dané pracovní místo hodí. Náplní assessment centra bývá zpravidla řešení skupinových i individuálních úkolů, případové studie, osobní prezentace, pohovory s hodnotiteli a simulace. Assessment centre je z hlediska zaměstnavatele velmi efektivní metodou pro výběr pracovníků. Tato metoda je však velmi nákladná z hlediska finančních prostředků a náročná na přípravu a organizaci (Mládková, Jedinák, 2009, s. 91).
- **Výpis z rejstříku trestů.** Výpis z rejstříku trestů bývá vyžadován pouze při některých výběrových řízeních, avšak trestní bezúhonnost je jedním z kritérií hodnocení při výběru zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 102).
- **Grafologie.** Grafologie je metoda, při níž dochází ke zkoumání rukopisu uchazeče (Bláha, 2013, s. 99). Tato metoda může pomocí rozboru rukopisu zjistit některé závěry o osobnosti uchazeče a odhadnout, jaké budou jeho výsledky při budoucím výkonu práce (Armstrong, 2007, s. 362).

Metody výběrů pracovníků bývají seřazeny podle validity, která určuje nakolik přesně může určitá metoda odhadnout úspěchy nebo neúspěchy uchazeče v případě, že bude organizací vybrán jako nejvhodnější kandidát a přijat. Pokud je predikční validita rovna 1, znamená to, že uchazeč má 100% pravděpodobnost úspěchu na základě zvolené metody výběru pracovníků. Za metody s největší validitou jsou

považovány testy inteligence a multimodální rozhovor (Bláha, 2013, s. 100). Multimodální rozhovor je speciální výběrový pohovor, který se skládá z osmi komponent. Pět komponent slouží diagnostickým účelům a tři mají navozovat přátelskou atmosféru celého rozhovoru a informovat uchazeče o činnosti organizace a pracovním místě (Kociánová, 2010, s. 109).

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
Dokumenty uchazeče (0,14) (životopis, motivační dopis)	Test inteligence (0,27 – 0,61)
Nestrukturovaný rozhovor (0,14)	Multimodální rozhovor (0,27 – 0,61)
Test osobnosti (0,15)	Životopisný dotazník (0,37)
Školní známky (0,15)	Strukturovaný rozhovor (0,4)
Grafologická expertíza (0,2)	Zkušební doba (0,44)
Posudky a reference (0,26)	Assessment centre (0,45)
	Výkonový test (0,45)

Tabulka 1: Metody výběru pracovníků a jejich validita [Bláha, 2013, s. 99]

Při pohovorech je nutné používat kombinace metod výběru pracovníků. Žádná z metod není natolik přesná, aby mohla být použita samostatně – zvláště při výběru vedoucích míst, míst specialistů, ale i mnoha dalších odborných míst. Testové metody se nejčastěji používají pouze jako doplňující (Koubek, 2007, s. 185).

2.3.3 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků zahrnuje uzavírání pracovněprávních vztahů mezi vybraným uchazečem a organizací. Veškeré smlouvy upravující pracovněprávní vztahy se musí řídit Zákoníkem práce (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů), který určuje práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele a zároveň upravuje všechny náležitosti pracovněprávního vztahu (Šikýř, 2016, s. 110).

Koubek (2007, s. 189) říká, že přijímání pracovníků zahrnuje několik procedur, jež následují po vybrání vhodného uchazeče, který pracovní nabídku přijme. Nejedná se pouze o uzavření pracovněprávního vztahu – v širším pojetí může tato fáze představovat i zařazení pracovníka na jiné pracovní místo v organizaci.

Zákoník práce upravuje dva základní typy pracovněprávního vztahu – pracovní poměr a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (Kociánová, 2010, s. 128).

- **Pracovní poměr.** Pracovní poměr může být založen na základě pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (vzniká dnem, který je ve smlouvě sjednaný jako nástupní den) nebo jmenováním na pracovní místo vedoucího zaměstnance (vzniká dnem, který je uveden jako den jmenování na vedoucího zaměstnance). Pracovní smlouva musí vždy obsahovat tyto informace: druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Jedná se o podstatné náležitosti, bez nichž nemůže být pracovní smlouva uzavřena (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, dále jen ZP).
- **Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr:**
 - **Dohoda o pracovní činnosti.** Rozsah práce daný dohodou o pracovní činnosti a nesmí přesahovat v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. To se posuzuje za celou dobu, na kterou je dohoda o pracovní činnosti sjednána, nejdéle 52 týdnů (ZP).
 - **Dohoda o provedení práce.** Rozsah práce určený dohodou o provedení práce nesmí přesahovat 300 hodin za kalendářní rok. Zaměstnanec může uzavřít více dohod o provedení práce, ale ani jejich součet nemůže přesahovat 300 hodin za kalendářní rok (ZP).

2.3.4 Adaptace pracovníků

Dvořáková (2012, s. 521) adaptaci popisuje jako proces, při kterém se pracovník přizpůsobuje pracovnímu prostředí, seznamuje se se svými úkoly, s požadavky na práci, se svou odpovědností a s pravomocemi. Pracovník se zároveň začleňuje do kolektivu v organizaci a navazuje sociální vztahy. Adaptace má za cíl snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztrát na produktivitě a také zvýšení pracovní spokojenosti.

Adaptace (nebo také orientace) představuje procesy spojené se sociálním začleněním, informováním o všeobecných věcech týkajících se organizace, ale také odborné informování týkající se pracovního místa a pracovní náplně. Adaptace probíhá jak po formální, tak i po neformální stránce. Formální adaptace zahrnuje adaptační program, jímž je pracovník proveden. V rámci programu se mu věnují manažeři, pověřeni zaměstnanci nebo spolupracovníci, kteří jej mají uvést do fungování organizace a zároveň do pracovního procesu. Neformální adaptaci ovlivňuje sociální okolí, do něhož je pracovník postupně začleňován. Velký vliv na neformální adaptaci mají především spolupracovníci (Šikýř, 2016, s. 115).

Kromě všech zmíněných cílů má adaptace také za úkol zmírnění stresu pracovníka, který přichází do neznámé organizace mezi neznámé spolupracovníky. Adaptace bohužel bývá v mnoha organizacích podceňována, což negativně ovlivňuje vstup pracovníků na nové pracovního místo a do nového kolektivu (Kociánová, 2010, s. 131).

2.3.5 Rozmístování pracovníků

Někteří autoři považují za poslední fázi celého procesu získávání a výběru pracovníků rozmístování pracovníků.

Koubek (2007, s. 235) rozmístování pracovníků definuje jako „kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.“

Dle Kociánové (2010, s. 137) je rozmístování pracovníků propojené se strategickými úkoly celé organizace a také se strategickými úkoly řízení lidských zdrojů, jež mají dosáhnout toho, aby schopnosti a dovednosti pracovníků odpovídaly požadavkům jednotlivých pracovních míst. Tento proces pomáhá formování pracovních skupin a týmů a zároveň respektuje potřeby pracovníků. Při rozmístování pracovníků je nutné aspekty, které mají vliv na optimální výkon pracovníka:

- schopnosti a kompetence pracovníka,
- kvalifikaci pracovníka,
- dosavadní výsledky hodnocení pracovního výkonu,
- profil/popis pracovního místa s jeho požadavky.

Rozmístování pracovníků bývá často označováno mezinárodně používaným názvem *staffing*, což znamená formování pracovních sil (jejich počtu, struktury a pracovních schopností) v organizaci (Koubek, 2007, s. 237).

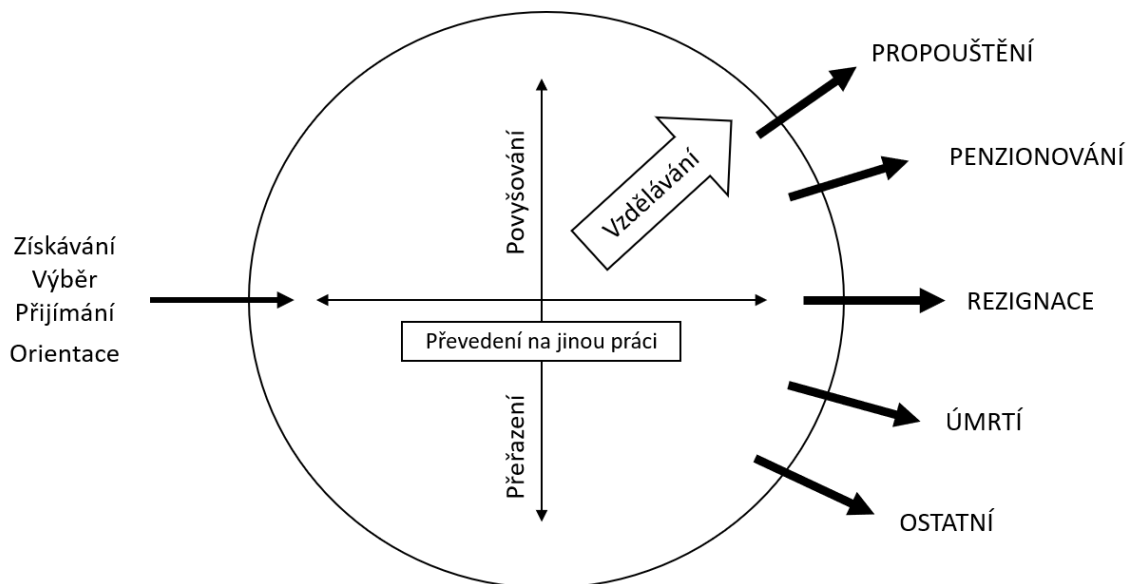


Schéma 5: Formování organizace (*staffing*) [Koubek, 2007, s. 237]

Dle Mládkové a Jedináka (2009, s. 94) se rozmístování pracovníku uskutečňuje dvěma způsoby: v rámci vnitropodnikové mobility a vnější mobility.

- **v rámci vnitropodnikové mobility** (přeřazování pracovníků na nižší nebo vyšší pracovní pozice, převádění pracovníků na jiný druh práce),
- **v rámci vnější mobility** (aktivní stránka – získávání pracovníků, výběr pracovníků, adaptace pracovníků; pasivní stránka – propouštění pracovníků, rezignování pracovníků, úmrtí pracovníků).

2.4 Hodnocení pracovníků

Šikýř (2016, s. 122) hodnocení pracovníků definuje jako nástroj pro řízení pracovního výkonu, který manažerům umožňuje kontrolu, usměrňování a také podněcování pracovníků při výkonu jejich práce. Řízení a hodnocení pracovního výkonu je podle autora důležité kvůli dosahování strategických cílů jednotlivých oddělení i celé organizace. Dle Mládkové a Jedináka (2009, s. 98) se na hodnocení pracovníků a sledování jejich výkonu musí zaměřit každá organizace, protože to jsou právě výkon a výsledky pracovníků, co silně ovlivňuje výkon a úspěšnost celé organizace.

Koubek (2007, s. 207) považuje hodnocení pracovníku za velmi důležitý personální proces, jenž se zabývá třemi hlavními oblastmi:

- zjišťováním informací o tom, jak se pracovník chová při výkonu práce, jak svou práci vykonává, jak plní své úkoly, jaké má vztahy s nadřízenými, se spolupracovníky a dalšími osobami, se kterými se dostává do přímého kontaktu při plnění svých pracovních povinností (zákazníci),
- sdělováním zjištěných výsledků pracovníkům a rozbor těchto výsledků s jednotlivými pracovníky,
- hledáním způsobů, jak zlepšit pracovní výkon.

Vzhledem k tomu, že se při hodnocení pracovníka organizace zaměřuje i na jeho schopnosti, dovednosti a vědomosti, součástí hodnocení pracovníků jsou dle Dvořákové (2012, s. 257) také závěry o tom, jak bude probíhat další rozvoj pracovníka a řízení jeho kariéry.

Bláha (2013, s. 56) zmiňuje, že hodnocení pracovníků přispívá ke zlepšení klimatu organizace a také ke zvyšování stabilizace pracovníků. Podle něj je systém hodnocení pracovníků nástrojem, jenž se používá při vytváření podnikové kultury.

Podle Koubka (2007, s. 208) v podstatě existují dva typy hodnocení pracovníků:

- **Neformální hodnocení.** Neformální hodnocení pracovníka probíhá průběžně při jeho pracovním výkonu, kdy jej hodnotí přímý nadřízený. Neformální hodnocení vyplývá spíše z momentálních pocitů nadřízeného, než z určitých výsledků pracovníka a představuje běžnou součást každodenního pracovního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Toto hodnocení zpravidla nebývá

vůbec zaznamenáváno (Koubek, 2007, s. 208). Hlavním účelem neformálního hodnocení je včasné rozpoznání některých problémů nebo případných rozdílů mezi skutečným a požadovaným pracovním výkonem (Šikýř, 2016, s. 122).

- **Formální hodnocení.** Formální hodnocení bývá také nazýváno systematické a na rozdíl od neformálního hodnocení je standardizované, racionální a periodické (opakuje se v pravidelném intervalu). Výstup tohoto hodnocení tvoří dokumenty, jež se zařazují do osobní složky pracovníka. Pracovník je o výsledcích hodnocení informován od svého nadřízeného, který hodnocení provádí. Existuje několik metod, jež se při hodnocení pracovníků v praxi využívají (Koubek, 2007, s. 208).

Kritéria hodnocení pracovníků

Velmi důležitou součástí hodnocení pracovníků jsou kritéria, podle nichž jsou pracovníci hodnoceni. Šikýř (2016, s. 123) uvádí, že tato kritéria musí zahrnovat charakteristiky, jež mají vliv na pracovní výkon:

- **výsledky** (včasnost provedení pracovních úkolů a dodržování termínů, kvalita odvedené práce, množství odvedené práce),
- **chování** (přítomnost v práci, přístup k přidělené práci, provedené přidělené práce),
- **motivace** (ochota a chuť k práci),
- **podmínky** (pracovní zázemí a prostředí, pracovní doba),
- **schopnosti** (způsobilost k pracovnímu výkonu).

Metody hodnocení pracovníků

Existuje několik metod, jež je možné používat při hodnocení pracovníků, ale nejčastěji bývají tyto metody kombinovány. Některé z metod se zaměřují spíše na hodnocení dosažených pracovních výsledků a jiné na chování pracovníka při výkonu práce nebo na porovnávání jeho výkonu a pracovních norem. I z toho důvodu je vhodné metody hodnocení pracovníků kombinovat (Kociánová, 2010, s. 150). Podle několika autorů (Šikýř 2016, Dvořáková 2012, Koubek 2007, Kociánová 2010) se při hodnocení pracovníků používají tyto metody:

- **Hodnotící rozhovor.** Hodnotící rozhovor je jednou z nejčastějších metod hodnocení pracovníků. Zpravidla se jedná o rozhovor mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným, který jej hodnotí (Koubek, 2007, s. 225). Hodnotící rozhovor je příležitostí, kdy si pracovník a jeho nadřízený mohou promluvit o práci vykonané zpravidla v minulém období v návaznosti na období budoucí. Aby byl hodnotící rozhovor co nejefektivnější, musí být oba účastníci rozhovoru (nadřízený a podřízený pracovník) velmi dobře připraveni (Kociánová, 2010, s. 153).

- **Hodnocení pomocí stupnice.** Metodou hodnocení pomocí stupnice mohou hodnotit nadřízení pracovníci své podřízené, ale tato metoda je vhodná také pro sebehodnocení pracovníků (Šikýř, 2016, s. 123). Hodnotí se jednotlivá kritéria nebo aspekty související s pracovním výkonem (kvalita odvedené práce, samostatnost, množství odvedené práce aj.). Stupnice hodnocení může být číselná, slovní i grafická (Koubek, 2007, s. 221).
- **Hodnocení pomocí volného popisu.** Jedná se o hodnotící metodu, při které hodnotitel písemně popisuje a poté i posuzuje pracovní výkon hodnoceného dle určitých kritérií (Šikýř, 2016, s. 123).
- **Hodnocení podle daných norem.** Tato metoda se nejčastěji používá při hodnocení pracovníků dělnických profesí. Pracovníkům bývají stanoveny určité normy a hodnotí se, zda je splnili či nikoliv (Kociánová, 2010, s. 151).
- **Hodnocení podle stanovených cílů.** Tato metoda se využívá převážně pro hodnocení vedoucích pracovníků, manažerů a specialistů. Sami pracovníci mají podíl na určování a stanovování svých cílů (Kociánová, 2010, s. 150). Dle Šikýře (2016, s. 123) musí být cíle přesně specifikovány, aby mohly být hodnoceny. Jednou z možností, jak přesně určit jednotlivé cíle, je metoda SMART (S – specifické, M – měřitelné, A – dosažitelné, R – relevantní, T – termínované).
- **Hodnocení na základě metody kritických případů.** Tato metoda slouží spíše jako doplňková a je založena na zaznamenávání a posuzování mezních situací. Mezní situace představují výrazně dobré nebo výrazně špatné výsledky při vykonávání určené práce (Kociánová, 2010, s. 151).
- **Hodnocení pomocí check-listu.** Metoda hodnocení pomocí check-listu využívá dotazník, ve kterém jsou zformulovány některé aspekty týkající se chování pracovníka při výkonu práce. Posuzovatel zaznamenává, zda se u pracovníka tyto aspekty projevují či nikoliv. Jednotlivým aspektům je přisouzena různá váha, což se projevuje při vyhodnocování dotazníku (Koubek, 2007, s. 223).
- **Hodnocení metodou BARS.** Metoda BARS se používá při hodnocení chování pracovníka, které je požadované k úspěšnému vykonávání dané práce. Zaměřuje se nejen na chování pracovníka, ale také na jeho přístup k práci (Kociánová, s. 152).
- **Hodnocení pomocí assessment/development centra.** Jak již bylo zmíněno, assessment centrum je možné využívat nejen pro výběr pracovníků, ale také pro jejich hodnocení. Assessment a development centra se používají hlavně pro hodnocení pracovních výkonů a pracovních způsobilosti (schopnosti,

dovednosti, kompetence, rozvojový potenciál). Hodnocení je založeno na posuzování individuálního a skupinového řešení určitých modelových situací a případových studií. Jedná se o metodu, která dokáže nejlépe prověřit schopnosti pracovníků a jejich pracovní výkon (Šikýř, 2016, s. 124).

- **Hodnocení podle 360° zpětné vazby.** Tato metoda je zaměřená na získávání poznatků od více hodnotitelů – nejen od nadřízeného pracovníka. Nejčastěji jsou do hodnocení mimo nadřízeného pracovníka zapojováni také spolupracovníci, podřízení anebo dokonce zákazníci. Díky množství poznatků je hodnocení objektivnější (Dvořáková, 2012, s. 279).

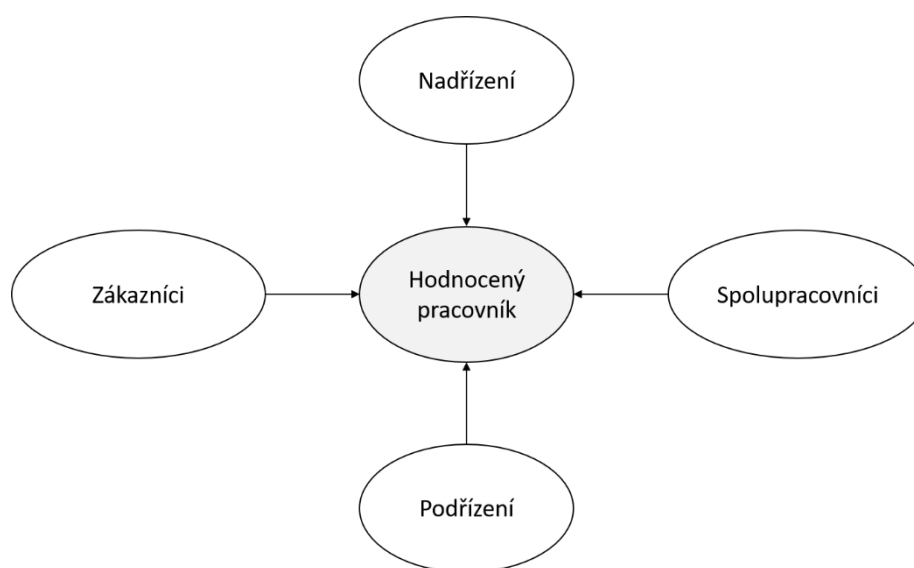


Schéma 6: 360° zpětná vazba [Dvořáková, 2012, s. 279]

2.5 Odměňování pracovníků

Koubek (2007, s. 283) zařazuje odměňování pracovníků mezi nejstarší a nejzávažnější personální činnosti z toho důvodu, že na sebe přitahuje pozornost nejen pracovníků, ale také celého vedení organizace. Podle něj „odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu.“

Dle Šikýře (2016, s. 128) jsou hlavními účely odměňování pracovníků efektivní stimulování k výkonu pracovní činnosti, a hlavně spravedlivé ocenění vykonané práce. Spravedlivé odměňování pracovníků pomáhá uskutečňovat strategické cíle organizace a zároveň uspokojovat specifické potřeby pracovníků. Kociánová (2010, s. 160) dodává, že odměňování ovlivňuje kvalitu a množství vykonané práce a rovněž

pracovníkův přístup k práci. Vytvoření spravedlivého a efektivního systému odměňování je jedním z nejsložitějších úkolů celé organizace (Bláha, 2013, s. 108).

Mzdové formy

Dle Šikýře (2016, s. 130) „mzdové formy představují odlišené zásady a postupy stanovení mzdy.“ Mzdové formy nejsou upraveny žádnými právními předpisy a zaměstnavatel je může používat dle svého uvážení. Musí však dodržovat zásady týkající se odměňování, jež jsou dány zákoníkem práce a prováděcími právními předpisy.

Koubek (2007, s. 291) a Kociánová (2010, s. 162) považují za základní mzdové formy:

- **časovou mzdu a plat** (základní mzdová forma, nejčastěji se jedná o hodinovou nebo měsíční mzdu),
- **úkolovou mzdu** (základní mzdová forma, používá se ve výrobě a uplatňují se zde norma času na jednotku práce nebo norma množství vykonané práce),
- **podílovou neboli provizní mzdu** (provize z prodeje),
- **mzdu za očekávané výsledky práce** (odměna za splnění předem domluvené práce),
- **mzdu za dovednosti, schopnosti a znalosti** (odměna za dovednosti, schopnosti a znalosti, které pomáhají k efektivnějšímu výkonu práce),
- **mzdu za přínos** (odměny za mimořádný přínos pro celou organizaci),
- **dodatkové mzdové formy** (osobní ohodnocení, prémie, odměny).

Významnou roli v oblasti odměňování hrají **vnější mzdovotvorné faktory** (ekonomická situace, situace na trhu práce, legislativa) a **vnitřní mzdovotvorné faktory** (požadavky na pracovní místo, hodnocení pracovníka, pracovní podmínky) (Kociánová, 2010, s. 166). Vnitřní mzdovotvorné faktory týkající se samotného výkonu práce vychází ze zákoníku práce (ZP).

Složky mzdy

Mzda může mít tři hlavní složky (Šikýř, 2014, s. 122):

- **pevná složka mzdy** (zaručená; oceňuje odpovědnost, složitost a namáhavost práce),
- **příplatky** (mohou být určeny zákonem nebo smlouvou, jsou jimi oceňovány mimořádné podmínky na pracovišti),
- **doplňková složka mzdy** (pohyblivá; oceňuje pracovní výkon, který je nadstandardní).

Zaměstnanecké výhody

Kociánová (2010, s. 164) považuje zaměstnanecké výhody za složky odměny, jež jsou poskytovány navíc k běžným formám odměňování. Šikýř (2016, s. 135) zaměstnanecké

výhody charakterizuje jako dodatečné „peněžitě plnění hodnoty“ poskytované zaměstnavatelem nad rámec jeho povinnosti v oblasti odměňování. Tyto odměny zaměstnance zvýhodňují a zaměstnání tak dělají atraktivnější. Dvořáková (2012, s. 325) říká, že zaměstnavatel může zaměstnanecké výhody poskytovat buď plošně (všem zaměstnancům) nebo individuálně (vybraným zaměstnancům).

Dle Armstronga (2007, s. 595) patří mezi nejběžnější zaměstnanecké výhody:

- osobní jistoty (zdravotní, životní nebo úrazové pojištění),
- penzijní systémy (bývají považovány za velkou výhodu pro zaměstnance),
- finanční výpomoc (slevy na vyráběné produkty nebo poskytované služby, půjčky, výpomoc při stěhování),
- osobní potřeby (rekreační zařízení, dovolená na zotavenou),
- služební automobily,
- jiné výhody (příspěvky na stravování, mobilní telefony),
- nehmotné výhody (pracovní podmínky v organizaci a kultura organizace).

Zaměstnanecké výhody mají obecně čtyři hlavní cíle, kvůli kterým je zaměstnavatel svým podřízeným poskytuje (Kociánová, 2010, s. 164):

- poskytnout velmi atraktivní systém odměn, který je konkurenceschopný a dokáže přilákat a udržet kvalitní pracovníky,
- uspokojit nejen pracovní, ale také osobní potřeby zaměstnanců,
- posílit oddanost pracovníků a také vědomí o jejich sounáležitosti s organizací,
- poskytnout zaměstnancům daňově výhodnější odměny.

Pokud organizace chce, aby byl systém zaměstnaneckých výhod efektivní a dokázal motivovat pracovníky, musí se zajímat o jejich potřeby a o to, které z benefitů pracovníci nejvíce ocení. V některých organizacích existují tzv. volitelné systémy zaměstnaneckých výhod, kdy si pracovníci mohou své zaměstnanecké benefity zvolit sami (Koubek, 2007, s. 320).

Celková odměna

Armstrong (2009, s. 42) definuje mimo běžné formy odměňování také odměnu celkovou. Celková odměna obsahuje všechny typy odměn: přímých, nepřímých, vnějších a vnitřních. „Všechny stránky odměny, zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem.“ Celková odměna propojuje dvě kategorie odměn – **transakční odměny** (hmotné odměny v podobě peněžitých odměn a různých zaměstnaneckých výhod) a **relační odměny** (nehmotné odměny, jež jsou pracovníkům

předávány v podobě možností rozvoje, vzdělávání a zkušeností). Model celkové odměny zobrazuje následující schéma.

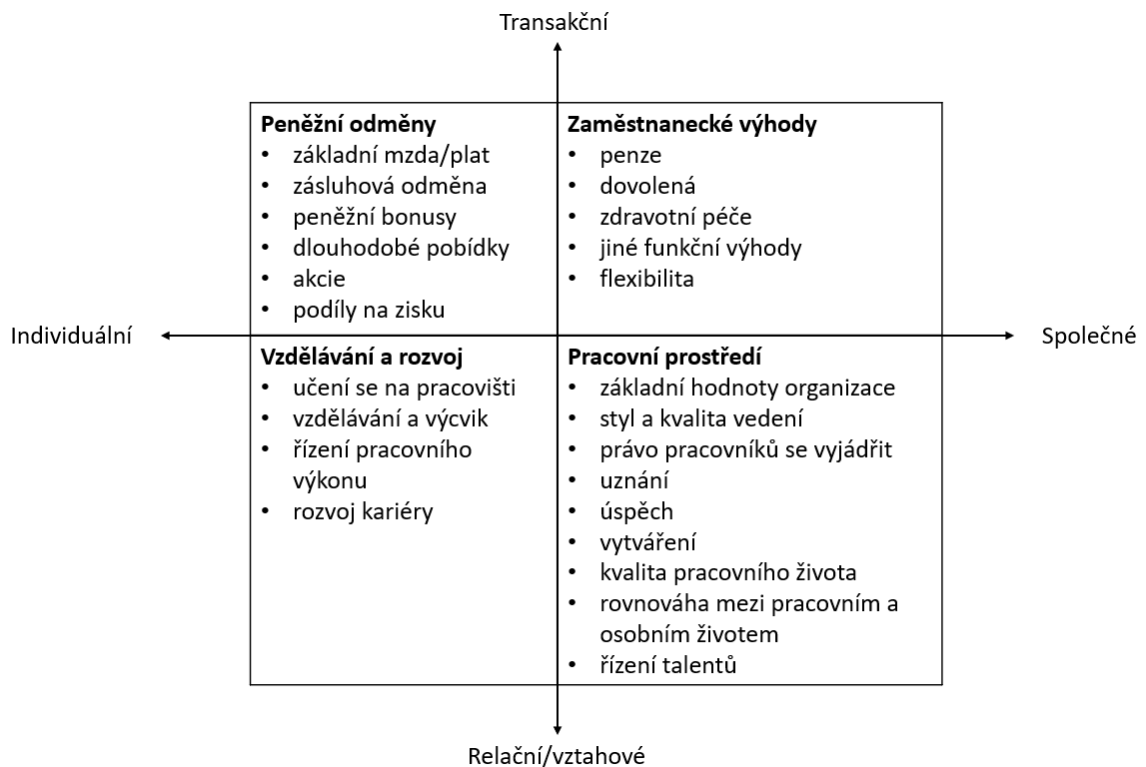


Schéma 7: Model celkové odměny [Armstrong, 2009, s. 44]

2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V moderní společnosti se neustále mění požadavky na schopnosti a dovednosti pracovníků. Aby byl lidský kapitál konkurenceschopný a zaměstnatelný, musí se jeho znalosti, schopnosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat (Koubek, 2007, s. 252). Vodák a Kucharčíková (2011, s. 77) dodávají, že změny v požadavcích na pracovníky jsou způsobeny hlavně vznikem nových oborů a oblastí podnikání, globalizací a také rozvojem nejnovějších technologií. Aby byli pracovníci na tyto změny připraveni, musí jim organizace poskytovat dostatečné možnosti pro vzdělávání a rozvoj. Koubek (2007) říká, že aby bylo vzdělávání co nejefektivnější, musí být systematické a dobře organizované.

Šikýř (2016, s. 138) za účel vzdělávání a rozvoje pracovníků považuje systematické utváření, prohlubování a rozšiřování dovedností, schopností a znalostí pracovníků při výkonu práce. Podle něj „*systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých míst i celé organizace.*“ Autor dodává, že systematické vzdělávání je spojené také s personálním rozvojem pracovníků, tedy jejich kariéřním růstem a rozvojem uvnitř organizace nebo s plánováním následnictví. Vzdělávání v podniku musí být propojené i s dalšími oblastmi a činnostmi v organizaci (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 77). Mezi tyto oblasti

patří například sociální prostředí, individuální potřeby pracovníků a také organizační změny. Vzdělávání a rozvoj pracovníků musí být propojeny i se strategickými cíli organizace. Tureckiová (2004, s. 89) zdůrazňuje, že vzdělávání a rozvoj nejsou pouze úkolem personálního útvaru, ale patří mezi důležité úkoly vedoucích pracovníků.

Podle Šikýře (2016, s. 138) vzdělávání pracovníků v organizaci zahrnuje:

- **zaškolení (orientace, adaptace)** – seznamování s organizací a s náplní pracovního místa;
- **doškolení (prohlubování kvalifikace)** – získávání nových schopností, znalostí a dovedností souvisejících se změnou požadavků na pracovní místo,
- **přeškolení (rekvalifikace)** – získávání nových schopností, znalostí a dovedností, aby mohl pracovník vykonávat jinou práci než doteď,
- **rozvoj (rozšiřování kvalifikace)** – získávání nových znalostí, schopností a dovedností, které nejsou vyžadovány pracovním místem, ale člověk se je chce naučit sám, aby zvýšil svou kvalifikaci.

2.6.1 Cyklus systematického vzdělávání a jeho fáze

Systematické vzdělávání vycházející ze strategie organizace se skládá ze čtyř fází (identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání) a jedná se o stále se opakující cyklus (Koubek, 2007, s. 260).



Schéma 8: Systematické vzdělávání [Šikýř, 2016, s. 139]

Strategie vzdělávání pracovníků musí být formulována tak, aby odpovídala personální strategii. Organizace totiž potřebuje určitý počet pracovníků, kteří budou za celý cyklus systematického vzdělávání odpovědní a budou jej realizovat (Šikýř, 2016, s. 140).

Jak již bylo zmíněno, dle Koubka (2007, s. 260) má systematické vzdělávání čtyři základní fáze.

Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace vzdělávacích potřeb představuje první fázi systematického vzdělávání v organizaci a jejím cílem je zjištění nesouladu mezi schopnostmi, znalostmi, dovednostmi, které zaměstnanci mají a které vzhledem k požadavkům pracovního místa musí mít. K získávání údajů potřebných pro identifikaci vzdělávacích potřeb se využívají popisy pracovních míst a hodnocení pracovníků (Šikýř, 2016, s. 140). Bartoňková (2010, s. 119) tuto fázi považuje za nejdůležitější z celého cyklu systematického vzdělávání.

Plánování vzdělávání

Fáze plánování vzdělávání navazuje na identifikaci vzdělávacích potřeb a jejím hlavním úkolem je zjistit informace, které budou určitou vzdělávací aktivitu vymezovat: cíl vzdělávací akce, cílová skupina pracovníků, metoda nebo více metod vzdělávání, instituce a lektor zabezpečující vzdělávání, místo a čas vzdělávání, pomůcky potřebné pro vzdělávací aktivitu, náklady na vzdělávací aktivitu a také metody vyhodnocení vzdělávací aktivity (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 97).

Realizace vzdělávání

Na fázi plánování vzdělávání plynule navazuje fáze realizace vzdělávání. V této fázi se uskutečňují naplánované vzdělávací aktivity, čemuž předchází příprava účastníků i lektorů, všech potřebných pomůcek, místa a také výběr vhodné vzdělávací aktivity, která je aplikována. Účastníci kurzu musejí být o všem informováni (Bláha, 2013, s. 130).

Vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocení vzdělávání představuje poslední fázi systematického vzdělávání. Výsledky vzdělávacích aktivit bývá někdy obtížné změřit a vyhodnotit, protože se mohou projevit při výkonu práce nebo v chování pracovníka až s odstupem času. Velmi důležité je vytvořit si kritéria, dle kterých budou vzdělávací aktivity hodnoceny. Při hodnocení výsledků vzdělávání se zkoumá a vyhodnocuje, zda byly použity vhodné vzdělávací metody, jaká je odezva účastníků vzdělávacích aktivit a zda si opravdu osvojili dovednosti a schopnosti, na něž byly vzdělávací aktivity zaměřené. Hodnocení probíhá tak, že se porovnávají výsledky výstupních a vstupních testů a také pozorováním průběhu vzdělávacích aktivit (Šikýř, 2016, s. 141).

2.6.2 Metody vzdělávání pracovníků

Důležitou součástí systematického vzdělávání jsou dle Koubka (2007, s. 265) také vzdělávací metody. Vzdělávací metody se dělí na dvě základní skupiny: **metody on the job** (vzdělávání na pracovišti) a **metody off the job** (vzdělávání mimo pracoviště). Šikýř (2016, s. 142 – 143) popisuje několik metod konaných na pracovišti i mimo pracoviště.

Metody realizované při výkonu práce (metody on the job):

- *instruktáž při výkonu práce* (pracovník se učí pozorováním či napodobováním práce velmi zkušeného školitele),
- *asistování* (pracovník asistuje svému školiteli při práci a tím se učí pracovní postupy),
- *pověření úkolem* (pracovník dostane úkol a musí školiteli dokázat, že se již získal nějaké znalosti a dovednosti),
- *rotace práce* (pracovník se přemísťuje na jednotlivá pracovní místa, kde se učí různým pracovním činnostem a získává tak více znalostí a schopností),
- *koučování* (pracovník získává svého kouče, který ho při práci usměrňuje a dává mu rady),
- *mentorování* (obdoba koučování, pracovník získává svého mentora, který mu předává své zkušenosti a pomáhá mu při získávání dovedností a zkušeností).

Metody realizované mimo pracoviště (metody off the job):

- *přednáška* (jednostranný výklad školitele),
- *seminář* (výklad školitele propojený s diskusí),
- *demonstrování* (pracovníci mají možnost vidět určitý pracovní postup v reálných nebo modelových pracovních podmínkách),
- *případová studie* (pracovníci se učí některé situace řešit pomocí modelových problémů),
- *outdoorové aktivity* (pracovníci se některé činnosti učí ve volné přírodě formou sportovních aktivit, kde mají možnost rozvíjet své přirozené schopnosti).

Další z metod vzdělávání je *e-learning* a lze ji používat na pracovišti i mimo něj. Jedná se o metodu vzdělávání, která probíhá elektronicky a je podporována informačními a komunikačními technologiemi. Pro vzdělávání pomocí této metody je nutné používat osobní počítače a počítačové sítě (Šikýř, 2016, s. 143).

2.7 Péče o pracovníky

Koubek (2007, s. 343) považuje lidské zdroje za nejdůležitější zdroj v organizaci a tvrdí, že podstatu lidských zdrojů si musí uvědomit každý zaměstnavatel a musí svým zaměstnancům věnovat náležitou péči. Šikýř (2016, s. 146) péči o zaměstnance považuje za „*starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu*“. Hlavním účelem péče o zaměstnance je dosažení rovnováhy mezi proměnnými, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnance.

Někteří zaměstnavatelé mají pocit, že péče o pracovníky může narušovat jejich pracovní výkon a oni pak zapomínají, co je jejich hlavním cílem. Bullard (2017, s. 44) tuto myšlenku však zamítá a tvrdí, že když je o pracovníky pečováno, dosahují vyšších

výkonů a mají k práci lepší přístup. Dle Kociánové (2010, 186) péče o pracovníky reprezentuje cíle a zájmy celé společnosti (občanská práva, sociální rozvoj a zdraví), cíle a zájmy člověka (uspokojování individuálních potřeb) a cíle a zájmy dané organizace.

Koubek (2007, s. 343) rozděluje péči o pracovníky do třech hlavních oblastí:

- **povinná péče** (péče o pracovníky daná předpisy, zákony a kolektivními smlouvami vyšší úrovně),
- **smluvní péče** (péče o pracovníky určena kolektivními smlouvami v rámci organizace),
- **dobrovolná péče** (péče o pracovníky daná personální politikou zaměstnavatele, díky níž může získat konkurenční výhodu na pracovním trhu).

Šikýř (2016, s. 146) s tímto dělením souhlasí a tvrdí, že péče o pracovníky je nejen zákonnou povinností, ale také ekonomickou nutností. Koubek (2007, s. 343) a Kociánová (2010, s. 187) do péče o zaměstnance zahrnuje několik nejdůležitějších bodů.

- **pracovní doba a pracovní režim** (dostatečná doba odpočinku vůči délce pracovní doby, možnost flexibilních pracovních režimů, možnost home office, job sharing),
- **pracovní prostředí** (prostory pro pracovní výkon, vybavení pracoviště, fyzikální a sociálně psychologické pracovní podmínky),
- **bezpečnost a ochrana zdraví při práci** (dáno zákony a předpisy),
- **personální rozvoj pracovníků** (možnosti vzdělávání a rozvoje, uspokojování individuálních potřeb),
- **služby poskytované pracovníkům na pracovišti** (občerstvení na pracovišti, hygienické podmínky, poradenství, zdravotní služby, ochranné pomůcky a oděvy),
- **služby poskytované rodinám pracovníků** (bydlení, příspěvky na dovolenou, půjčky, příspěvky na kulturu a sportovní aktivity),
- **péče o životní prostředí** (podpora ochrany životního prostředí, úprava přírodního prostředí v blízkosti organizace).

2.8 Pracovní vztahy

Při každém kontaktu jednoho člověka s druhým člověkem se vytváří vztahy. To samé platí i při výkonu dané práce, kdy jednotliví pracovníci přicházejí na pracovišti do kontaktu a vytváří se tak mezi nimi vztahy pracovní. Pracovní vztahy lze rozdělit na vztahy neformální, které se neřídí žádnými pravidly a vztahy formální, jež se různým pravidlům podřizují (Koubek, 2007, s. 325).

Šikýř (2016, s. 162) za **formální vztahy** považuje hlavně pracovněprávní vztahy, jež jsou spojeny s vykonáváním závislé práce a upravují je pracovněprávní předpisy. Tyto

vztahy mohou být *individuální* (vznikají mezi zaměstnavateli a zaměstnanci) nebo *kolektivní* (vznikají mezi zaměstnavateli a zástupci zaměstnanců (například odborovými organizacemi)). Formální povahu mohou mít i vztahy mezi zaměstnanci, které mohou být určovány právními nebo vnitřními předpisy organizace. Dalším typem formálních vztahů v organizaci jsou vztahy mezi zaměstnanci a některými zainteresovanými stranami. **Neformální vztahy** (mezilidské) vznikají mezi jednotlivci spontánně a přirozeně, a jejich úroveň ovlivňuje celkovou atmosféru na pracovišti.

Koubek (2007, s. 326) říká, že „*pracovní vztahy a jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon.*“ Pracovní vztahy velmi ovlivňují sladování cílů jednotlivců a organizace a odrážejí se v celkové spokojenosti pracovníků. Cílem každé organizace má být udržování dobrých pracovních vztahů, protože ačkoliv se to nezdá, mají velký vliv na její celkový úspěch a také na dosahování strategických cílů.

Jak již bylo zmíněno, jedním z formálních pracovněprávních vztahů jsou kolektivní pracovní vztahy (Šikýř, 2016, s. 19). Dle Koubka (2007, s. 332) jsou tyto vztahy předmětem kolektivního vyjednávání společně se vztahy individuálními a mzdovou oblastí. Autor za individuální pracovní vztahy považuje pracovní poměr, pracovní dobu, ochranu zdraví, pracovní režim a další pracovní podmínky. Mzdová oblast se týká minimální mzdy, tarifních systémů a dalších mzdových otázek. Kolektivní vztahy představují vztah mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců (odborové organizace, rada zaměstnanců, zástupce pro oblast BOZP).

Účelem vzniku kolektivních vztahů je stanovení pravidel a získání odpovědí na otázky, které jsou předmětem zájmu odborových organizací a zaměstnanců. Právo na kolektivní vyjednávání s cílem uzavřít kolektivní smlouvu mají pouze odbory (Armstrong, 2007, s. 615).

2.9 Využívání personálního informačního systému.

V dnešní době je součástí řízení lidských zdrojů v organizacích personální informační systém. „*Personální informační systém představuje souhrn personálních údajů o jednotlivých zaměstnancích, pracovních místech i personálních činnostech, které zaměstnavatel potřebuje k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.*“ (Šikýř, 2016, s. 166). Dle Dvořákové (2012, s. 369) musí personální informační systém zvládnout dva typy úkolů personálního útvaru: legislativní (dané zákonem) a ostatní (vyplývající z rozhodnutí managementu).

Dle Koubka (2007, s. 363 – 370) má být personální informační systém rozdělen do čtyř hlavních subsystémů, které obsahují informace o:

- **pracovnících** (osobní údaje, informace o kvalifikaci a vzdělání, informace o dosavadních pracovních zkušenostech, informace týkající se odměňování),
- **pracovních místech** (kvalifikační požadavky na pracovní místo, místo výkonu práce, zařazení pracovního místa dle organizační struktury),
- **personálních činnostech** (veškeré metody používané při jednotlivých personálních činnostech, kolektivní smlouvy),
- **vnějších podmínkách** (situace na pracovním trhu, nabídka pracovních míst u konkurence).

Walker (2003, s. 27) toto tvrzení doplňuje a říká, že využívání personálního informačního systému je vhodné pro veškeré personální činnosti a procesy, které v organizaci probíhají. Některé oblasti, jimiž se zabývá personální informační systém, lze vidět na následujícím schématu.

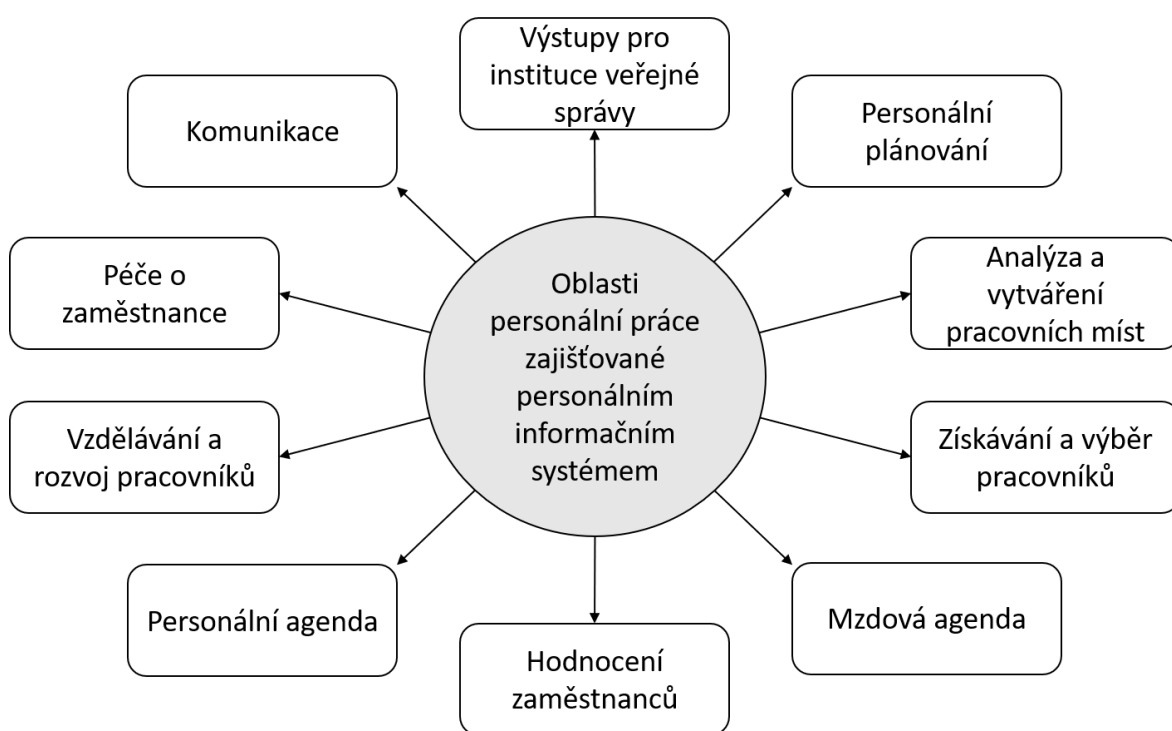


Schéma 9: Personální procesy v personálním informačním systému [Dvořáková, 2012, s. 372]

Díky personálnímu systému se personální činnosti a procesy stávají efektivnější, což je pouze jeden z důvodů využívání personálního informačního systému. Dle Armstronga (2007, s. 723) a Šikýře (2016, s. 167) jsou hlavními důvody a také přínosy využívání personálního informačního systému:

- zlepšování personálních služeb,
- snižování nákladů,
- zlepšování účinnosti personálních procesů a činností,

- využití možností, které lépe vyhovují dnešnímu světu z hlediska práce,
- zlepšení celkové komunikace, kooperace a také koordinace v organizaci,
- efektivnější správa personálních údajů.

Kavanagh, Thite a Johnson (2012, s. 20) považují za největší výhodu personálního systému to, že se společnost zbaví složitých a neustále se opakujících administrativních procesů, které jsou s personální prací spojeny.

3 SPECIFIKA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

Tato kapitola je věnována vymezení a definici státní správy a upřesnění role a funkce ministerstev ve státní správě. Dále jsou zde zdůrazněny hlavní rozdíly personálního řízení ve veřejné správě a v soukromé sféře.

3.1 Státní správa a státní služba

Státní správa je základní součástí veřejné správy a je uskutečňována státem. Jedná se o specifický druh řízení společnosti, ale zároveň můžeme státní správu chápat jako systém složený z několika orgánů státní správy. Ve státní správě můžeme nalézt dva hlavní typy orgánů, které se dělí podle působnosti. Jedná se o ústřední vládu, která má všeobecnou působnost a poté o orgány se specializovanou působností, mezi niž se řadí ministerstva a ostatní ústřední orgány státní správy. Mezi další důležité instituce, jež jsou vykonavateli státní správy, patří obecně také parlament, prezident a vláda (Lochmannová, 2017, s. 28). V České republice představuje nejdůležitější orgán vláda České republiky (Sláma, Zavřel, 2017, s. 8).

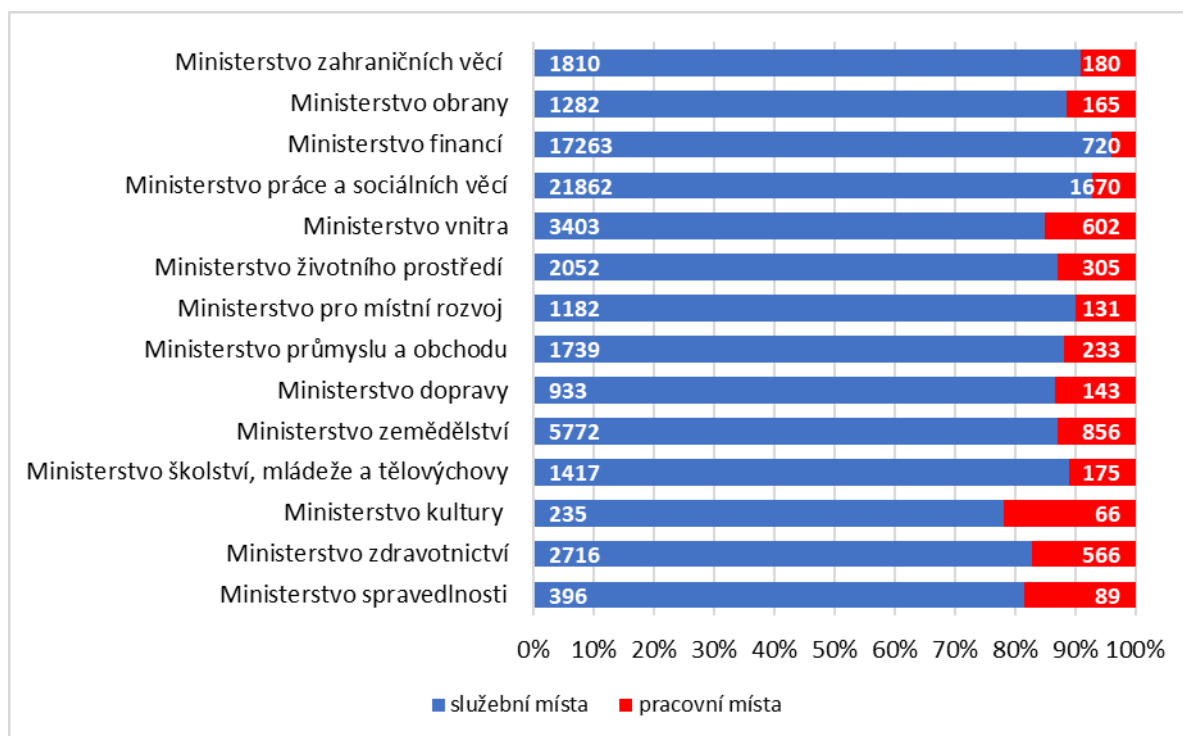
Za klíčový ústřední orgán státní správy je považováno Ministerstvo vnitra, které je ve státní správě zákonem určeno jako ústřední orgán v několika oblastech (občanské průkazy, matriční úřady, evidence obyvatel, volby a mnoho dalších).

3.2 Personální řízení ve státní správě

Zásadní změna ve fungování státní správy v České republice nastala dne 6. listopadu 2014, kdy vstoupil v platnost zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě. Zákon je platný od 1. ledna 2015 a upravuje „*právní poměry státních zaměstnanců vykonávajících ve správních úřadech státní správu, organizační věci státní služby, služební vztahy státních zaměstnanců a řízení ve věcech služebního poměru. Zákon dále upravuje organizační věci týkající se zaměstnanců ve správních úřadech pracujících v základním pracovněprávním vztahu.*“ Úplné aplikace zákona o státní službě bylo dosaženo 1. července 2015, kdy vznikla první služební místa a zaměstnanci byli přijímáni do služebního poměru (Sláma, Zavřel, 2017, s. 42).

Na základě toho Pichrt zmiňuje (2015, s. 4), že v uvedený den, tedy 1. července 2015, začaly „*ve správních úřadech pracovat dvě skupiny zaměstnanců – státní zaměstnanci podléhající režimu zákona o státní službě a zaměstnanci v základních pracovněprávních vztazích ve smyslu zákoníku práce.*“ V případě občanských zaměstnanců se jedná o místa, na kterých se vykonávají pouze manuální, servisní nebo pomocné práce a o zaměstnance, kteří tuto práci kontrolují a organizují.

V následujícím grafu je zvýrazněno, v jakém poměru byla rozdělena služební a pracovní místa ve všech čtrnácti ministerstvech, která patří mezi orgány státní správy.



Graf 1: Poměr služebních a pracovních míst na jednotlivých ministerstvech v České republice ke dni 1. ledna 2017 [Sláma, Zavřel, 2017, s. 45]

Uvedeným dnem došlo k rozdělení jedné kategorie civilních (občanských) zaměstnanců na dvě (Sláma, Zavřel, 2017, s. 45):

- a) občanští zaměstnanci,
- b) státní zaměstnanci.

Tato změna se dotkla všech ústředních správních úřadů, tedy i Ministerstva obrany České republiky. V případě občanských zaměstnanců jsou Ministerstvem obrany České republiky v pracovněprávních vztazích uplatňovány standardní postupy realizované dle zákoníku práce a dalších souvisejících právních a vnitřních předpisů (Pracovní řád Ministerstva obrany z roku 2008, ve znění pozdějších doplňků).

Pracovní právo se stalo součástí práva soukromého, což má v praxi dopad na personální řízení a také na péči o lidské zdroje. V soukromém (liberalizovaném) pracovním právu je uplatňován princip smluvní svobody, což znamená že mimo hlavních práv a povinností týkajících se pracovněprávních vztahů určených zákoníkem práce, si zaměstnanec se zaměstnavatelem domlouvají ostatní práva a povinnosti na základě kolektivních smluv nebo vnitřních předpisů a norem dané organizace (Neščáková, 2013, s. 37). Autorka také zmiňuje několik znaků, které charakterizují soukromé právo:

- „účastníci jsou vybaveni osobní svobodou, autonomií vůlí,
- mezi účastníky je rovné postavení (v tomto případě při vzniku pracovněprávního vztahu),
- právní normy upravují jen obecná pravidla chování, čímž vytvářejí prostor pro uplatnění svobodné vůle účastníků,
- základním právním nástrojem je smlouva,
- sankce v soukromém právu se neuplatňují především z moci úřední, ale na návrh účastníka, a sankce mají charakter reparační, nikoliv represivní.“

Podle Neščákové (2013, S. 37-38) jde u pracovních vztahů v případě právních úkonů o projev vůle, jenž spějí ke vzniku, zániku anebo změně povinností a práv, které jsou s takovým projevem spojeny právními předpisy. Právní úkony mohou být dle autorky buď oboustranné (smluvní strany uzavřou vzájemnou dohodu) nebo jednostranné (svůj záměr právního konání vyjadřuje pouze jedena strana). Autorka upozorňuje na to, že i v případě jednostranného právního úkonu je nutná spolupráce smluvních stran.

Bělina (2015, s. 201, 210) říká, že s ohledem na to, že pracovní právo představuje součást soukromého práva, se pracovněprávní vztahy zakládají převážně dvoustranným právním jednáním. S tímto jednáním pak souhlasí obě smluvní strany – zaměstnavatel i zaměstnanec.

Naproti tomu v případě služebně-právních vztahů se státními zaměstnanci je, tak jako i v případech dalších ústředních správních úřadů, i Ministerstvem obrany České republiky používán zákon č. 243/2014 Sb., zákon o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o státní službě) a dalších souvisejících právních a vnitřních předpisů.

Při veškerém rozhodování o právech, právem chráněných zájmech nebo povinnostech, a veškerých postupech v oblasti veřejné správy, které jsou výkonem veřejné moci, pak služební orgány postupují dle zákona číslo 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů (dále jen správní řád).

Jemelka (2016, s. 3) obecně vysvětluje správní řád jako autoritativní postup, který využívají správní orgány vůči „adresátům veřejné správy v podobě tzv. vrchnostenské správy“. Autor dále upozorňuje na to, že správní řád má takový rozsah, že představuje obecný předpis pro správní řízení, ale také pro mnoho dalších částí a úkonů ve veřejné správě. Prakticky upravuje všechny postupy správním orgánem, pokud zákon nestanovil jiný postup. Autor dále říká, že zásady a pravidla týkající se služebního poměru se musí používat vždy a nesmí být opomenuty. Tato pravidla nemusí být použita pouze v případě, kdy zvláštní zákon obsahuje „věcně podobnou právní úpravu základních pravidel řízení.“

Bližší předmět úpravy a rozsah působnosti týkající se právních poměrů státních zaměstnanců, kteří vykonávají státní správu ve správních úřadech, organizačních věcí

týkajících se státní služby, služebních vztahů státních zaměstnanců, jejich odměňování a řízení v rámci služebního poměru (§ 1) pak upravuje zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě. Ustanovení zákona o státní službě se taktéž dotýkají i zaměstnanců ve správních úřadech, kteří pracují v základním pracovněprávním vztahu (§ 2).

Pichrt (2015, s. 3) uvádí, že dle Ústavy České republiky představuje pracovní poměr u státních zaměstnanců ve správních úřadech služební vztah, který patří do veřejnoprávních vztahů. Z toho vyplývá, že služební vztah není analogický s pracovněprávními vztahy. Autor dále říká (s. 7), že *„nový zákon o státní službě zakotvuje státní službu státních zaměstnanců jako služební poměr, tedy právní vztah v režimu veřejného práva. Zákon o státní službě je tedy v zásadě pojat jako autonomní úprava, která je a priori navázána na jiné právní předpisy z oblasti veřejného práva, zejména pak v oblasti procesní.“*

Z výše uvedených sdělení pak jednoznačně vyplývá, že v případě veřejného práva se jedná o právní vztah, kdy je správním orgánem (zaměstnavatelem) vůči subjektu správního řízení (osobě, žadateli, státnímu zaměstnanci) konán jednostranný právní úkon, směřující ke změně, vzniku či zániku jeho práv.

Ve věcech služebního poměru státních zaměstnanců pak jedná a rozhoduje ve správním řízení služební orgán s příslušnou působností. Zákon o státní službě pak v případě organizačních věcí služby a správy služebních vztahů (Hlava III) jasně specifikuje (§ 10) jednotlivé služební orgány a jejich nadřízenost. Jak uvádí Bělina (2015, s. 45) služební orgán *„rozhoduje mimo jiné o nejdůležitějších skutečnostech pro služební poměr, jako je rozhodnutí o přijetí do služebního poměru či naopak rozhodnutí o skončení služebního poměru. Dále např. vyhlašuje výběrová řízení na obsazení volného služebního místa, vydává služební posudek.“*

Správní orgán patří mezi subjekty správního řízení a jedná se o *„nositele procesních práv a povinností s vlivem na průběh správního řízení“*. Další subjekt správního řízení představují také osoby, kterých se rozhodnutí týkají (Jemelka, 2016, s. 5). Jemelka (2016, s. 55) správní řízení označuje za postup správních orgánů, který je upraven procesními normami danými správním právem a směřuje k vydávání správních rozhodnutí coby individuálních správních aktů.

Ostatně definicí správního řízení uvedené ve správním řádu je procedura tohoto řízení vymezena jako *„postup správního orgánu, jehož účelem je vydání rozhodnutí, jímž se určité věci zakládají, mění nebo ruší práva anebo povinnosti jmenovitě určené osoby nebo jímž se v určité věci prohlašuje, že taková osoba práva nebo povinnosti má anebo nemá.“*

4 METODOLOGIE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem mé diplomové práce je zhodnotit vybrané personální procesy civilních zaměstnanců na Ministerstvu obrany České republiky, zjistit přednosti a nedostatky těchto procesů a na základě analýzy navrhnout řešení na zlepšení fungování těchto procesů. Přínosem mé diplomové práce je zlepšení fungování vybraných personálních procesů civilních zaměstnanců, které budou po aplikaci návrhů efektivnější.

Tato práce využívá kvantitativní a kvalitativní metody výzkumu, konkrétně se jedná o dotazníkové šetření, polostrukturované rozhovory a pozorování. Nejčennější informace jsem získala při pozorování v rámci tříměsíční studijní stáže na Ministerstvu obrany České republiky, kterou jsem absolvovala od dubna do června v roce 2018. Pro doplnění informací z dotazníkového šetření jsou využity polostrukturované rozhovory se zaměstnanci Ministerstva obrany České republiky. Dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory se zaměstnanci probíhaly současně, a to v období 15. – 26. dubna 2019.

4.1 Výzkumné otázky

Před dotazníkovým šetřením a polostrukturovanými rozhovory jsem si na základě předchozího pozorování stanovila výzkumné otázky, na které budu hledat odpovědi pomocí analýz a výzkumných metod:

- 1) Je proces výběru zaměstnanců efektivní a během procesu se nevyskytují žádné nedostatky, které by bylo možné napravit?
- 2) Je proces hodnocení zaměstnanců efektivní a během procesu se nevyskytují žádné nedostatky, které by bylo možné napravit?
- 3) Jaká je celková úroveň péče o zaměstnance?
- 4) Panují na pracovišti dobré zaměstnanecké vztahy?
- 5) Je systém odměňování i se zaměstnaneckými výhodami pro zaměstnance pochopitelný a atraktivní?
- 6) Které další procesy je nutné zefektivnit?

4.2 Dotazníkové šetření

Dotazník (*Příloha 1*) se skládá z 27 otázek, přičemž 6 otázek (22. – 27.) je identifikačních a zbylé otázky (1. – 21.) se týkají personálních procesů na Ministerstvu obrany. Z celkového počtu zaměstnanců Ministerstva obrany České republiky 1447 bylo osloveno 150 zaměstnanců z různých oddělení a sekcí dle organizační struktury (*Příloha 11*). Vrátilo se 105 vyplněných dotazníků, takže návratnost je přesně 70 %. Dotazník byl zaměstnanci vyplňován dobrovolně a dotazníkové šetření probíhalo anonymně.

4.3 Polostrukturované rozhovory

Polostrukturované rozhovory (*Příloha 2*) se zabývají třemi oblastmi: péče o zaměstnance, vztahy na pracovišti a systém odměňování. O účast na polostrukturovaném rozhovoru bylo požádáno 10 zaměstnanců, kteří byli zároveň respondenty dotazníkového šetření. S rozhovorem souhlasilo pouze 8 zaměstnanců, s nimiž byl rozhovor uskutečněn. Jejich doslovné odpovědi jsou zaznamenány ve formulářích (*Příloha 3 – 10*). Účast na polostrukturovaném rozhovoru byla dobrovolná a naprosto anonymní.

Sekundární zdroje mé diplomové práce představují odborné publikace věnované problematice personální práce. Na základě těchto zdrojů byly sestaveny otázky pro dotazníkové šetření a pro polostrukturované rozhovory.

5 PŘEDSTAVENÍ MINISTERSTVA OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY

Praktická část diplomové práce je věnována analýze personálních procesů Ministerstva obrany České republiky se sídlem v Praze 6.

5.1 Činnosti a působnost Ministerstva obrany ČR

Ministerstvo obrany České republiky patří mezi ústřední orgány státní správy na úseku obrany České republiky. Ministerstvo vzniklo na základě článku 79 odst. 1 Ústavy České republiky, jenž stanovuje, že ministerstva a další správní orgány lze zřídit pouze zákonem. Jejich činnost a působnost může být řízena a vymezena také pouze zákonem. Ministerstvo obrany České republiky se řídí zákonem č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, který byl změněn zákonem č. 548/1992 Sb., Zákon České národní rady o některých dalších opatřeních v soustavě ústředních orgánů státní správy České republiky a o zřízení Kanceláře prezidenta České republiky, ve znění pozdějších předpisů s účinností od 8. prosince 1992. Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů bývá nazýván kompetenční zákon a tento zákon vymezuje a upravuje základní působnost Ministerstva obrany České republiky (MOČR, © 2019).



Obrázek 1: Znak Ministerstva obrany České republiky [www.mocr.army.cz]

Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů v § 1 vymezuje ministerstvo obrany jako „ústřední orgán státní správy v jehož čele je člen vlády“. V § 16 tento zákon vymezuje působnost ministerstva obrany, které představuje ústřední orgán státní správy pro (MOČR, © 2019):

- „zabezpečování obrany České republiky,
- řízení Armády České republiky,
- správu vojenských újezdů“.

Ministerstvo obrany České republiky má však několik dalších důležitých úkolů, které musí jako orgán pro zabezpečování obrany vykonávat (MOČR, © 2019):

- „podílí se na zpracování návrhu vojenské obranné politiky státu,
- připravuje koncepci operační přípravy státního území,
- navrhuje potřebná opatření k zajištění obrany státu vládě České republiky, Radě obrany České republiky a prezidentu České republiky,
- koordinuje činnost ústředních orgánů, správních orgánů a orgánů samosprávy a právnických osob důležitých pro obranu státu při přípravě k obraně,
- řídí vojenské zpravodajství,
- zabezpečuje nedotknutelnost vzdušného prostoru České republiky a koordinaci vojenského letového provozu s civilním letovým provozem,
- organizuje a provádí opatření k mobilizaci Armády České republiky, k vedení evidence občanů podléhajících branné povinnosti a k vedení evidence věcných prostředků, které budou za branné pohotovosti poskytnuty pro potřeby Armády České republiky,
- povolává občany České republiky k plnění branné povinnosti.“

Ministerstvo obrany v rámci evropských bezpečnostních struktur se mimo jiné podílí na organizaci součinnosti s armádami jiných států a zároveň je jeho povinností povolávat občany České republiky k plnění branné povinnosti. Dalším z důležitých úkolů Ministerstva obrany je výkon státního dozoru nad radiační ochranou ve vojenských objektech (MOČR, © 2019).

5.2 Lidské zdroje a personální řízení na Ministerstvu obrany ČR

Lidské zdroje představují velmi důležitý zdroj pro naplňování strategických cílů Ministerstva obrany, ale také Armády České republiky. „Nábor, vzdělávání, výchova kvalitních vojáků a civilního personálu a péče o ně je na prvním místě. Ministerstvo musí být vnímáno jako odpovědný, spolehlivý a atraktivní zaměstnavatel a musí být schopno uspět v konkurenci na trhu práce.“ (Ministerstvo obrany České republiky, 2011, s. 51).

Personální řízení v rezortu Ministerstva obrany představuje komplexní manažerský přístup k práci s lidmi a zároveň rozvoji jejich osobního a profesního potenciálu. Na personálním řízení se podílí vrcholové vedení, vedoucí zaměstnanci a také personální útvar. Vrcholové vedení má zpravidla na starost formulaci vize a poslání celé organizace a taktéž odpovídá za tvorbu personální strategie. Úkolem liniového managementu je vykonávání operativních personálních činností, rozdělování odpovědnosti a úkolů a zároveň hodnotí splnění těchto úkolů a činností. Personální útvar odpovídá za poskytování poradenských služeb (Ministerstvo obrany České republiky, 2011, s. 51).

Personální řízení je v rezortu strukturované. Vrcholný organizační útvar rezortu Ministerstva obrany představuje Sekce státního tajemníka Ministerstva obrany. Tato sekce plní zejména koncepční a legislativní funkci a také přímé odborné řízení (Ministerstvo obrany České republiky, 2011, s. 52).

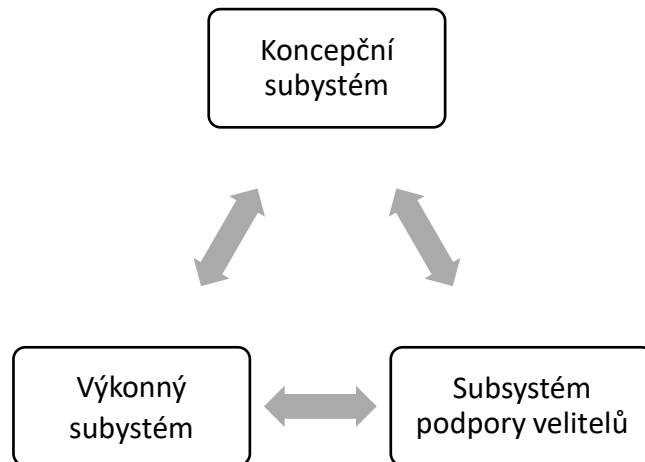


Schéma 10: Systém personálního řízení Ministerstva obrany [Ministerstvo obrany ČR, 2011, s. 52]

Z informací dostupných na webových stránkách Ministerstva obrany jsem zjistila, že v rezortu Ministerstva obrany bylo k 31. prosinci 2018 celkem zařazeno 33 084 zaměstnanců, a to jak vojáků z povolání, tak občanských nebo státních zaměstnanců (MOČR, © 2019).

Vzhledem k tomu, že každá z výše uvedených kategorií zaměstnanců Ministerstva obrany se při realizaci personální práce s nimi řídí jinými právními či dalšími souvisejícími předpisy, rozhodla jsem se, vzhledem k obsáhlosti tématu, zaměřit se na hodnocení vybraných personálních procesů civilních zaměstnanců tzv. „ministerské části“ Ministerstva obrany, jakožto ústředního orgánu státní správy.



Graf 2: Poměr služebních a pracovních míst Ministerstva obrany k 1.1.2017 [Sláma, Zavřel, 2017, s. 45]

Daný graf zobrazuje poměr služebních a pracovních míst na „ministerské části“ Ministerstva obrany ke dni 1.1.2017 (Sláma, Zavřel, 2017, s. 45). Z grafu je patrné, že v naprosté většině se jedná o státní zaměstnance, kterých je 89 %, což je konkrétně 1281 zaměstnanců. Pouhých 11 % patří občanským zaměstnancům, kterých je přesně 165.

6 ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH PROCESŮ

Při analýze a hodnocení vybraných personálních procesů u civilních zaměstnanců na Ministerstvu obrany jsem se zaměřila na proces výběru pracovníků a na proces hodnocení pracovníků u dvou kategorií zaměstnanců: občanských a státních. Tyto procesy analyzuji na základě pozorování a na základě zákonů a právních předpisů, kterými se musí řídit. Jako doplňující informace k hodnocení těchto procesů slouží výstupy z dotazníků a polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci Ministerstva obrany České republiky. Pro hodnocení těchto procesů bude využita metoda SWOT analýzy.

6.1 Analýza procesu výběru civilních zaměstnanců

Výběr občanských i státních zaměstnanců na Ministerstvu obrany České republiky se řídí právními a vnitřními předpisy na jejichž základě je realizován. Výběr občanských zaměstnanců upravuje *zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů* (dále jen ZP) a *Pracovní řád Ministerstva obrany ve znění pozdějších doplňků* (dále jen PŘ MO). Výběr státních zaměstnanců upravují *zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů* (dále jen ZSS), *zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů* (dále jen SŘ) a také *Methodický pokyn Náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 2/2017*, jímž jsou stanoveny podrobnosti týkající se provádění výběrových řízení.

Proces výběru zaměstnanců, ať už se jedná o občanské nebo státní zaměstnance, ale i třeba vojáky z povolání, lze obecně rozdělit do tří níže uvedených fází realizovaných Ministerstvem obrany před samotným výběrem na volné pracovní nebo služební místo.

- A. fáze – příprava výběrového řízení** – popis nejzásadnějších skutečně vykonávaných činností realizovaných ze strany určených občanských nebo státních zaměstnanců při výběru uchazečů),
- B. fáze – realizace výběrového řízení** – popis skutečně realizovaných činností ze strany žadatele, výběrové komise a služebního orgánu,
- C. fáze – zařazení či jmenování vybraného zaměstnance** – další postup personálních/ služebních orgánů po ukončení výběrového procesu.

Všechny fáze výběru pracovníků jsou podrobně rozepsány v následující tabulce, která porovnává proces výběru mezi občanskými zaměstnanci a civilními zaměstnanci tak, aby byly jasně vidět rozdíly mezi nimi. Jednotlivé kroky u všech fází procesu výběru zaměstnanců jsou v tabulce podloženy právními či dalšími souvisejícími předpisy, které je upravují.

6.1.1 Porovnání procesů výběru občanských a státních zaměstnanců

Ačkoliv by se mohlo zdát, že procesy výběru zaměstnanců budou velmi podobné, opak je pravdou a procesy od sebe navzájem velmi liší.

VÝBĚR OBČANSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ	VÝBĚR STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ
A. Příprava výběrového řízení	A. Příprava výběrového řízení
<p>1) Vyhlášení výběrového řízení pro obsazování systemizovaných pracovních míst občanských zaměstnanců je realizován dle čl. 3 Přílohy č. 2 PŘ MO „Výběrové řízení k obsazení systemizovaného místa ve vymezeném okruhu vyhlašuje statutární orgán ..., a to zpravila tři týdny, ne však méně než deset kalendářních dnů před koncem lhůty pro podání přihlášky.“</p>	<p>1) Vyhlášení výběrového řízení pro obsazení služebního místa státního zaměstnance je dle článku 4 odstavce 1 MP „vyhlášeno až ve chvíli, kdy je bez pochybností zřejmé, že dojde k uvolnění služebního místa (např. po vydání rozhodnutí o skončení služebního poměru dosavadního státního zaměstnance, po schválení změny systemizace a změny organizační struktury apod.)“</p> <p>V odstavci 2 a 3 zmíněné článku 4 MP je pak stanoveno, který služební orgán je oprávněn výběrové řízení vyhlásit při obsazení služebního místa státního zaměstnance, což je státní tajemník v ministerstvu nebo Úřadu vlády, případně vedoucího služebního úřadu.</p> <p>Na základě personálního zámyslu na obsazení služebního místa představeného pak podle § 51 odst. 2 ZSS výběrové řízení vyhlašuje ten služební orgán, který vybraného zaměstnance na dané služební místo jmenuje.</p>
<p>2) Oznámení o vyhlášení výběrového řízení Oznámení o vyhlášení výběrového řízení uveřejňuje určený personální orgán dle čl. 3 Přílohy č. 2 PŘ MO „v tištěném či elektronickém hromadném sdělovacím prostředku, denním, popřípadě ve Věštíku MO nebo ve vnitřním rozkazu...“.</p>	<p>2) Oznámení o vyhlášení výběrového řízení V souladu s § 24 odst. 6 ZSS „Výběrové řízení vyhlašuje služební orgán na úřední desce, dále se zveřejní v informačním systému o státní službě. Právní účinky má zveřejnění na úřední desce.“ Informační systém o státní službě (dále jen „ISoS“) je volně přístupný na portále Ministerstva vnitra a lze v něm najít nabídku volných služebních míst.</p>

<p>Údaje, které obsahuje oznámení o vyhlášení výběrového řízení, jsou pak uvedeny v čl. 5 Přílohy č. 2 PŘ MO. „5. Vyhlášení výběrového řízení obsahuje:</p> <p>a) označení vyhlášovatele,</p> <p>b) název a adresu místa, kam se přihlášky podávají,</p> <p>c) uvažovaný termín nástupu,</p> <p>d) lhůta pro podání přihlášek do výběrového řízení,</p> <p>e) název systemizovaného (pracovního) místa včetně věcné informace o charakteru druhu práce a platové zařazení,</p> <p>f) stanovené kvalifikační požadavky, zejména požadované odborné vzdělání, délku a zaměření praxe, popřípadě další specifické požadavky na zvláštní odbornou způsobilost,</p> <p>g) výčet dokladů požadovaných od uchazeče, zejména ověřené opisy vysvědčení (diplomů), doklady o dosavadní praxi, specializaci, odborné a publikační činnosti, přehled dosažených výsledků v práci, životopis a další doklady pro případné uzavření pracovního poměru,</p> <p>h) den, místo a čas konání vlastního výběrového řízení s jednotlivci nebo termín a způsob dodatečného vyrozumění uchazeče o těchto skutečnostech.“</p>	<p>Údaje, které obsahuje oznámení o vyhlášení výběrového řízení, jsou pak uvedeny v § 24 odst. 7 ZSS. Oznámení musí obsahovat údaje o: „a) předpokladech a požadavcích podle § 25, b) služebním místě, které má být na základě výběrového řízení obsazeno, c) oboru služby, jehož se výběrové řízení týká, d) tom, zda se jedná o obsazení služebního místa, na němž je služba vykonávána ve služebním poměru na dobu neurčitou nebo na dobu určitou, v případě služebního poměru na dobu určitou též dobu jeho trvání, e) zákaz konkurence, je-li pro služební místo stanoven, f) zařazení do platové třídy, g) datu, do kterého musí být podána služebnímu orgánu žádost o přijetí do služebního poměru nebo v případě státního zaměstnance žádost o zařazení na služební místo nebo jmenování na služební místo představeného.“</p> <p>Součástí oznámení jsou informace o výběrovém řízení s požadavky na žadatele o předložení či doložení požadovaných informací. Dále jsou uvedeny další požadavky na zpracování a předložení např. strukturovaného profesního životopisu, motivačního dopisu či písemné práce.</p> <p>Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na služební místo je Přílohou č. 1 MP.</p>
<p>3) Předpoklady a požadavky pro výběr uchazeče a jeho zařazení nebo jmenování na pracovní místo občanského zaměstnance</p> <p>A) Uchazeč musí pro dané pracovní zařazení splňovat níže uvedené předpoklady vyplývající ze ZP, PŘ MO či systemizace MO.</p> <p>a) „Sjednat pracovní poměr s cizincem na volné pracovní místo je možné, za podmínek stanovených zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.“ (čl. 18 PŘ MO).</p>	<p>3) Předpoklady a požadavky pro přijetí do služebního poměru a zařazení nebo jmenování na služební místo (týká se shodně jak žadatele, který není ve služebním poměru dle ZSS, tak i státního zaměstnance)</p> <p>A) Žadatel o přijetí do služebního poměru musí dle § 25 odst. 1 ZSS splňovat tyto předpoklady:</p> <p>„a) být státním občanem České republiky, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru,</p>

- b) předpoklad věku (svéprávnosti), související se stanovením,
- c) předpoklad vzdělání na volném systemizovaném místě,
- d) předpoklad bezúhonnosti.

B) Požadavky na uchazeče dle Přílohy č. 2 PŘ MO jsou uvedeny v odst. 5 písm. f), kde je uvedeno, že

„stanovené kvalifikační požadavky, zejména požadované odborné vzdělání, délku a zaměření praxe, popřípadě další specifické požadavky na zvláštní odbornou způsobilost,“, ale také v čl. 17 PŘ MO, kde je mimo jiné uvedeno, že: „vzniká-li pracovní poměr jmenováním, předloží přijímaný uchazeč lustrační osvědčení, s výjimkou uchazeče o zaměstnání narozeného po 1. prosinci 1971. Další doklady se předkládají, jen je-li to nezbytné pro výkon sjednaného druhu práce, například životopis, výpis z rejstříku trestů, osvědčení o oprávněnosti přístupu k utajovaným informacím apod.“

- b) dosáhnout věku 18 let,
- c) být plně svéprávný,
- d) být bezúhonný,
- e) dosáhnout vzdělání stanoveného tímto zákonem a
- f) mít potřebnou zdravotní způsobilost.“

B) Žadatel o přijetí do služebního poměru musí dle § 25 odst. 5 ZSS splňovat tyto požadavky:

- „a) úroveň znalosti cizího jazyka, odborného zaměření vzdělání nebo jiný odborný požadavek potřebný pro výkon služby,
- b) požadavek způsobilosti mít přístup k utajovaným informacím podle právního předpisu upravujícího ochranu utajovaných informací.“.

c) V případě vyhlášení výběrového řízení na obsazení služebních míst představeného stanovuje ZSS další předpoklady pro žadatele.

Předpoklad praxe:

V čl. 17 MP je v této věci mimo jiné uvedeno:

„(1) Pro obsazení služebních míst představených stanoví ZSS pro různá kola výběrového řízení (viz dále) různý předpoklad praxe, tj. předpoklad výkonu současně zastávané funkce nebo povahy současně zastávaného pracovního nebo služebního místa ve správních úřadech a předpoklad délky výkonu činností podle § 5 ZSS nebo činností obdobných.“.

Předpoklad délky výkonu činností, nebo činností obdobných žadatel dokládá příslušnými listinami (§ 51 odst. 3 ZSS). MP v čl. 17 k této věci mimo jiné uvádí, že: „**Za takové listiny lze považovat např. pracovní smlouvy, potvrzení o zaměstnání vydané zaměstnavatelem, či výpis z personálního spisu, které prokazatelně potvrzují dosaženou délku a povahu činností podle § 5 ZSS, resp. činností obdobných, a z nichž je zřejmé kdo je vydal.**“

	<p>Předpoklad doložení osvědčení</p> <p>Předpoklad doložení osvědčení dle § 4 odst. 1 zák. 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 (dále jen „lustrační zákon“).</p> <p>K uvedenému předpokladu MP (čl. 17 odst. (7)) uvádí: „(7) Žadatel narozený přede dnem 1. prosince 1971, který žádá o jeho přijetí do služebního poměru, resp. jmenování na služební místo představeného, má povinnost k žádosti doložit osvědčení. Dále k žádosti doložit čestné prohlášení podle § 4 odst. 3 lustračního zákona.“</p>
<p>4) Přihláška k výběrovému řízení</p> <p>V čl. 6 Přílohy č. 2 PŘ MO je uvedeno, že: <i>„Uchazeči z řad zaměstnanců organizačního celku podávají přihlášku s požadovanými doklady a ve stanoveném termínu přímo personalistovi nebo pověřenému zaměstnanci organizačního celku.“</i></p>	<p>4) Žádost o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo nebo jmenování na služební místo představeného (dále jen „žádost“)</p> <p>Dle § 24 odst. 4 a 8 ZSS <i>„Jiná osoba podá služebnímu orgánu žádost o přijetí do služebního poměru, jejíž součástí je též žádost o zařazení na služební místo nebo jmenování na služební místo představeného, které má být na základě výběrového řízení obsazeno. Žádosti se podávají písemně v českém jazyce; vzory žádosti zveřejní Ministerstvo vnitra ba svých internetových stránkách.“</i> Není vyloučeno ani podání pomocí jiných technických prostředků, jak je uvedeno v čl. 16 MP. Je zde možnost doručení <i>„na adresu podatelny služebního orgánu, resp. úřadu, ale též podání v elektronické podobě podepsané uznávaným elektronickým podpisem nebo prostřednictvím datové schránky.“</i></p> <p>Čl. 6 odst. (3) MP pak uvádí, že <i>„žádost musí být podána ve lhůtě stanovené služebním orgánem (§24 odst. 7 písm. g) ZSS). Podle § 164 odst. 1. ZSS nesmí být lhůta pro podávání žádostí kratší než 10 dnů.“</i></p>

	<p>V čl. 19 odst. (1) MP pak stojí, že „žádost musí obsahovat náležitosti uvedené v § 45 odst. 1 (resp. § 37 odst. 2) SŘ a dále náležitosti, které vyžaduje ZSS“, přičemž v čl. 19 odst. (3) téhož předpisu se uvádí:</p> <p>„Žadatel, který dosud není státním zaměstnancem ve služebním poměru žádá o přijetí do služebního poměru a současně o zařazení na konkrétní služební místo.....nebo o jmenování na konkrétní služební místo představeného (§ 24 odst. 4 ZSS).“, kdežto v čl. 19 odst. (4) téhož předpisu je uvedeno, že „žadatel, který je státním zaměstnancem ve služebním poměru, nežádá o přijetí do služebního poměru, nepodává žádost o zařazení na konkrétní služební místo nebo o jmenování na konkrétní služební místo představeného (§ 24 odst. 3 ZSS).“.</p> <p>V čl. 19 odst. (5) MP se ve vztahu k podání žádosti uvádí, že: „pokud žádost nemá některou z povinných náležitostí, je to důvod pro vyřazení žádosti (§ 27 odst. 2 ZSS) z výběrového řízení.“</p>
<p>5) Doručení a hodnocení přihlášek uchazečů</p> <p>„Výběrová komise nejpozději do 4 týdnů po skončení lhůty pro podání přihlášek zhodnotí přihlášené uchazeče. V tomto termínu zároveň sdělí výsledek těm uchazečům, kteří nesplnili stanovené požadavky a vrátí jim jejich doklady.“ (čl. 8 Přílohy č. 2 PŘ MO).</p>	<p>5) Doručení a hodnocení žádostí o přijetí do služebního poměru a zařazení nebo jmenování (představený) na služební místo – nakládání se žádostmi</p> <p>MP v případě doručování žádostí ve svém čl. 20 odst. 1 uvádí, že „do uplynutí lhůty pro podání žádostí nelze nahlížet do spisu ve smyslu § 38 SŘ (§ 164 odst. 1 věta čtvrtá ZSS).“ V odst. 2 stejného článku se pak mimo jiné zabývá i doručením prostřednictvím datové schránky nebo elektronicky na adresu elektronické pošty služebního úřadu s tím, že tyto žádosti „je třeba vést v elektronické spisové službě jako neveřejný dokument.“</p> <p>„Po uplynutí lhůty pro podání žádosti dojde k otevírání obálek se žádostmi a služební orgán u jednotlivých žádostí posuzuje, zda žadatelé splňují předpoklady a požadavky pro účast ve výběrovém řízení, resp. pro to, aby byli</p>

pozvání k pohovoru, nebo zda existují důvody pro vyřazení žádosti." (čl. 21 odst. (1) MP).

V následujícím odstavci (2) se pak MP zabývá zpracováním protokolu, jehož účelem je evidence vyhodnocování žádostí. „O otevírání obálek a hodnocení předpokladů a požadavků pro účast ve výběrovém řízení vyhotoví služební orgán protokol (nazvaný např. protokol o otevírání obálek), ve kterém bude kromě obvyklých náležitostí (§ 18 odst. 2 SŘ) obsažen především závěr o tom, zda žádosti jednotlivých žadatelů obsahují všechny náležitosti a zda žadatel splnil všechny předpoklady a požadavky pro to, aby byl pozván k pohovoru.“ Vzor protokolu o otevírání obálek je přílohou č. 6 MP.

V případě vyřazování žádostí služební orgán postupuje dle (čl. 23 MP). V této věci se zde mimo jiné uvádí, že „(1) V případě vyřazování žádostí **se neuplatní povinnost služebního orgánu vyzvat k odstranění žádosti** (tj. neuplatní se postup uvedený v § 45 odst. 2 SŘ). (2) Žádost, která nemá náležitosti stanovené zákonem nebo je nesrozumitelná nebo se žádosti není patrné, kdo ji podal nebo čeho se domáhá, bude služebním orgánem vyřazena (§ 27 odst. 2 písm. a) nebo b) ZSS). (3) Dalším důvodem pro vyřazení žádosti je skutečnost, že žadatel nesplňuje předpoklady nebo požadavky podle § 25 ZSS s výjimkou požadavku uvedeného v § 25 odst. 5 písm. b) ZSS, tj. s výjimkou požadavku způsobilosti seznamovat se s utajovanými informacemi.“ Nedostatečně podložená žádost, u výběrového řízení na obsazení služebního místa představeného je taktéž vyřazena podle „(4) nedoložení listin prokazujících předpoklad praxe, popřípadě nesplnění předpokladu praxe.“

„(5) O vyřazení žádosti služební orgán nevydává rozhodnutí o zamítnutí žádosti. Žadatel se o vyřazení své žádosti vyzoomí (§ 27 odst. 2 ZSS),

	<p>přičemž tento jeho úkon musí být zřejmý ze spisu výběrového řízení.“.</p> <p>MP se taktéž ve své Hlavě V zabývá i možností odstoupení žadatele z výběrového řízení.</p>
<p>6) Výběrová komise</p> <p>„Podle charakteru obsazovaného systemizovaného místa ustaví statutární orgán vícečlennou komisi ke zhotovení schopnosti uchazečů zastávat systemizované místo. Vedoucí výběrové komise je zpravidla nejbližší vedoucí zaměstnanec, v jehož podřízenosti se místo obsazuje, dalšími členy komise jsou personalista a vybraní specialisté.“ (čl. 7 Přílohy č. 2 PŘ MO)</p>	<p>6) Výběrová komise</p> <p>Jednou z povinností všech státních zaměstnanců uvedených v ZSS (§ 77 odst. 1) je mimo jiné i „m) vykonávat službu ve výběrové komisi, zkušební komisi.“</p> <p>Bližší se pak složením výběrové komise zabývá Hlava VI MP, která mimo jiné uvádí, že: „(1) Podobu výběrové komise v případě výběrového řízení na obsazení služebního místa státního zaměstnance upravuje § 28 odst. 1 ZSS.“</p> <p>„(2) Návrh na jmenování a samotné jmenování členem výběrové komise činí osoba k tomu příslušná podle ZSS v závislosti na tom, jaké služební místo má být obsazeno. Návrh na jmenování člena výběrové komise musí být proveden písemnou formou.“ Vzor Rozhodnutí o jmenování výběrové komise je Přílohou MP (10).</p> <p>„(3) Členem výběrové komise nesmí být služební orgán, který výběrové řízení vyhlásil, a jemu nadřízený služební orgán.“</p> <p>Čl. 27 MP se ve svém obsahu zmiňuje o „rozhodování o podjatosti člena výběrové komise“</p> <p>„(1) Na členy výběrové komise se vztahuje § 14 SŘ o vyloučení z projednávání a rozhodování věci.“</p> <p>K provedení výběrového řízení je zpracován Jednací řád výběrové komise, jehož vzor je Přílohou MP (12).</p> <p>Z jednání výběrové komise a pohovoru se žadatelem je zpracován Záznam. Vzor tohoto záznamu je Přílohou č. 11 MP.</p>

	<p>Po realizaci pohovorů se všemi žadateli je zpracován Protokol o hlasování výběrové komise ve výběrovém řízení na služební místo. Vzor protokolu je Přílohou č. 15 MP. Následně je zpracováván.</p> <p>Protokol o průběhu a výsledku výběrového řízení na služební místo. Vzor tohoto protokolu je Přílohou č. 16 MP.</p>
<p>7) Uchazeč – co zpracovává či přikládá k přihlášce</p> <p>Součástí nabídky uveřejněné na pracovních portálech je ve většině případů požadavek zaměstnavatelů na zaslání (a to mnohdy postačuje elektronicky cestou personálních agentur nebo personálních serverů jako je např. JOBS, Práce.cz, portál MPSV atp.):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. strukturovaného životopisu, 2. motivačního dopisu. <p>Výše uvedené podklady žadatel zasílá kontaktní osobě uvedené v oznámení o vyhlášení výběrového řízení. Další požadované dokumenty dokládající splnění stanovených předpokladů a požadavků (viz bod 3) Předpoklady a požadavky pro výběr uchazeče) pak uchazeč (ověřené kopie či originály) předkládá personalistovi či pověřené osobě před realizací osobního pohovoru.</p>	<p>7) Žadatel – co zpracovává či přikládá k žádosti</p> <p>Součástí nabídky uveřejněné na úřední desce, ISoS a případně dalším portále JOBS, portál MPSV atp. je ve většině případů požadavek služebních orgánů na zaslání:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. strukturovaného životopisu, 2. motivačního dopisu, a v případě obsazení volných služebních míst představených je požadována i 3. písemná práce na dané téma v určeném počtu normostran. <p>Výše uvedené podklady pak žadatel přikládá k doložení stanovených předpokladů či požadavků:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. žádosti o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo, jejíž součástí jsou níže uvedené přílohy (v případě nepříložených požadovaných příloh je žádost při otevření a vyhodnocení ihned vyřazena): <p><i>„a) kopie občanského průkazu nebo jiného průkazu totožnosti, z něhož je zřejmé státní občanství žadatele, doklad prokazující znalost českého jazyka, není-li žadatel státním občanem ČR nebo doklad o výjimce z prokazování znalosti českého jazyka,</i></p> <p><i>b) výpis z rejstříku trestů, který není starší než 3 měsíce,</i></p>

c) písemné čestné prohlášení o svéprávnosti dle § 25 odst. 1 písm. zákona o státní službě,

d) písemné čestné prohlášení o dosaženém vzdělání dle § 26 odst. 2 zákona o státní službě; uvedenou listinu v takovém případě dokládá následně, nejpozději před konáním pohovoru,

e) písemné čestné prohlášení o potřebné zdravotní způsobilosti dle § 26 odst. 3 zákona o státní službě,

d) originál nebo úředně ověřenou kopii osvědčení dle § 4 odst. 1 zákona č. 451/1991 Sb., (lustrační osvědčení),

e) písemné čestné prohlášení dle § 4 odst. 3 zákona č. 451/1999 Sb. viz Příloha č. 2 k Metodickému pokynu č. 2/2017,

f) listiny prokazující splnění předpokladu spočívajícího v nynějším výkonu funkce, resp. pracovního zařazení,

g) listiny prokazující splnění profesního kvalifikačního předpokladu (tzn. délku výkonu činností dle zákona o státní službě nebo činností obdobných,

h) přílohy prokazující splnění požadavků stanovených služebním předpisem dle § 25 odst. 5 zákona o státní službě pro dané místo:

- originál nebo úředně ověřená kopie vysvědčení/osvědčení nebo jiného dokladu prokazujícího úroveň znalosti cizího jazyka v případě, že je na daném místě stanovena,
- originál nebo úředně ověřená kopie dokladu prokazujícího odborné zaměření vzdělání – nejčastěji stejný doklad jako doklad o dosaženém vzdělání v případě, že je na daném místě stanovena,
- originál nebo úředně ověřená kopie listiny prokazující jiný odborný požadavek potřebný pro výkon služby dle § 25 odst. 5 písm. a) zákona o státní službě v případě, že je na daném místě stanovena,
- originál nebo úředně ověřená kopie listiny prokazující způsobilost seznamovat se s utajovanými informacemi, popř. doklad prokazující podání žádosti o vydání této listiny

předané na Národní bezpečnostní úřad v případě, že je na daném místě stanovena.“

Všechny požadované materiály ukládá žadatel do obálky, kterou nadepíše slovy „**Neotevírat**“ a slovy „**Výběrové řízení na služební míst xy, ID 000000, č.j.: xxxx**“.

Obálku pak zasílá služebnímu orgánu, který vyhlásil výběrové řízení nebo osobně předává na podatelně služebnímu orgánu na adresu uvedenou v nabídce.

Služební orgány nebo pověřené osoby pak v případě pozvání žadatele k pohovoru postupují podle čl. 30 MP, kde je v jednotlivých odstavcích uvedeno:

„(1) S žadatelem, jehož žádost nebyla vyřazena, provede výběrová komise pohovor, který může být doplněn i písemnou zkouškou konanou buď před, nebo i po pohovoru.

(2) Služební orgán nebo osoba k tomu pověřená informuje členy výběrové komise o výsledku otevírání obálek (zpravidla o tom, kolik bylo doručeno žádostí, kolik žádostí bylo vyřazeno a jaký počet žadatelů byl, resp. by měl být pozván k pohovoru).

(3) Pozvání k pohovoru by mělo být písemné (§ 15 odst. 1 SŘ), se souhlasem žadatele je možností i jiná forma (např. telefonicky).“

Čl. 32 MP se pak věnuje „**postupu před konáním pohovorů.**“

*„(1) Před konáním pohovoru (tj. v den konání pohovoru bezprostředně před jeho samotným konáním se u jednotlivých žadatelů ověří, zda v souladu s § 26 odst. 2 ZSS doložili před pohovorem listiny osvědčující splnění předpokladů podle § 25 odst. 1 písm. a) a e) ZSS, **pokud je již nedoložili k žádosti, popřípadě zda doložili úředně ověřené kopie nebo originály listin, které k žádosti doložili pouze jako prosté kopie.** Jde zejména o: a) průkaz totožnosti, b) listinu dokládající dosažené vzdělání, c) úředně*

	<p>ověřené kopie nebo originály listin prokazující splnění požadavků.“</p> <p>„(2) Pokud žadatel nedoloží nejpozději před pohovorem některou z listin uvedených v předchozím odstavci, nelze s ním pohovor provést a je to důvod pro vyřazení žádosti na základě § 27 odst. 2 ZSS.“</p>
B. Realizace výběrového řízení	B. Realizace výběrového řízení
<p>1. Uchazeč</p> <p>Před realizací osobního pohovoru dokládá uchazeč personalistovi, jenž je členem výběrové komise, originály požadovaných dokumentů, pokud je jako úředně ověřené kopie nepřiložil již k přihlášce.</p>	<p>1. Žadatel</p> <p>Při dostavení se k výběrovému pohovoru případně písemné zkoušce dokládá personalistovi (tajemníkovi) zabezpečujícímu činnost výběrové komise originály požadovaných dokumentů, jestliže k žádosti nepřiložil jejich úředně ověřené kopie (viz výše uvedený bod 4 „žadatel“).</p>
<p>2. Výběrová komise</p> <p>Výběrová komise „s vybranými uchazeči vede zpravidla osobní pohovory a v případě potřeby dalšími metodami ověří jejich vhodnost pro zastávání systemizovaného místa. Současně též ověří možnost jejich uvolnění z dosavadního zaměstnání.“ (čl. 9 Příloha č. 2 PŘ MO).</p>	<p>2. Výběrová komise</p> <p>V čl. 28 MP se k organizaci jednání výběrové komise se uvádí, že:</p> <p>„(1) výběrová komise je kolegiálním orgánem a její jednání a usnášení se řídí § 134 SŘ (§ 164 odst. 2 ZSS).“</p> <p>Dle odst. 2 uvedeného článku MP „je výběrová komise způsobilá se usnášet tehdy, je-li přítomna nadpoloviční většina všech jejích členů (§ 134 odst. 2 SŘ).“</p> <p>„O jednání výběrové komise se pořizuje záznam.“ (čl. 28 odst. 3 MP)</p> <p>„Výběrová komise přijímá jednací řád, v němž stanoví podrobnosti o jednání kolegiálního orgánu (§ 134 odst. 5 SŘ). Jednací řád zejména upravuje způsob svolávání výběrové komise, způsob volby předsedy a způsob hlasování. V jednacím řádu je také nutno blíže upravit samotný průběh pohovoru.“ (čl. 28 odst. 4 MP).</p> <p>Dle čl. 29 MP je pak realizována „zvláštní úprava výběrových komisí ve výběrových řízeních</p>

<p><i>„O celkovém zhodnocení uchazečů a výsledcích výběrového řízení pořídí výběrová komise zápis, který podepíší všichni členové výběrové komise. Zápis o výsledcích výběrového řízení předloží komise bezprostředně vyhlášovateli k rozhodnutí o obsazení systemizovaného místa.“ (čl. 10 Příloha č. 2 PŘ MO).</i></p>	<p><i>na obsazení služebních míst představených. ZSS pro výběrové komise na obsazení jednotlivých služebních míst představených stanoví odchylky od § 28 odst. 1 ZSS.“</i></p> <p><i>„Provádění pohovoru a jeho obsah“ je pak rozebrán v čl. 33 MP.</i></p> <p><i>„(1) Pohovor s žadateli se vždy koná v rámci jednání výběrové komise na obsazení konkrétního služebního místa. ZSS nevyklučuje, aby byl služební orgán a bezprostředně nadřízený představený (pokud není členem výběrové komise) přítomen konání pohovoru.“</i></p> <p><i>„(3) ZSS neupravuje blíže obsah pohovoru, pohovor musí být zaměřen na obor služby, jehož se výběrové řízení týká (zejména se zaměřením na činnosti vykonávané na obsazovaném služebním místě).“</i></p> <p><i>„(4) Každý člen výběrové komise může žadateli klást otázky odborného charakteru, tj. otázky znalostní, zaměřené na obor služby, který bude na konkrétním služebním místě vykonáván může klást také otázky týkající se předchozí profesní dráhy žadatele.“</i></p> <p><i>„(6) Otázky kladené jednotlivým žadatelům by měly být jednotného charakteru, popřípadě zcela identické, aby byla zajištěna rovnost žadatelů a objektivita hodnocení.“</i></p> <p><i>„(7) Součástí pohovoru může být i ověření znalosti cizího jazyka.“</i></p> <p><i>Případně lze o vykonaném pohovoru pořídit zvukový záznam, žadatel o tom však musí být informován (9).</i></p> <p>Čl. 35 MP se věnuje „Hodnocení pohovoru a sestavení pořadí úspěšných a neúspěšných žadatelů.“</p> <p><i>V tomto článku je stanoveno, že:</i></p> <p><i>„(1) Členové komise jsou povinni zachovávat rovný přístup k žadatelům.</i></p> <p><i>(2) Bližší podmínky hodnocení musí být součástí jednacího řádu výběrové komise.</i></p> <p><i>(3) S odkazem na princip rovnosti žadatelů a transparentnost výběrového řízení</i></p>
--	---

	<p>se doporučuje, aby výběrová komise zvolila bodové hodnocení žadatelů.</p> <p>(4) Po provedeném pohovoru každý člen výběrové komise hlasuje o tom, zda žadatel uspěl či neuspěl. O hlasování se pořizuje protokol podle § 134 odst. 3 SŘ.“</p> <p>Dle čl. 36 odst. 1 MP pak:</p> <p>„(1) Výběrová komise po zhodnocení všech žadatelů vyhotoví protokol o průběhu a výsledku výběrového řízení, který obsahuje všechny náležitosti uvedené v § 164 odst. 3 ZSS.</p> <p>(2) Do protokolu se dále uvedou jména 3 nejvhodnějších žadatelů vybraných podle § 28 odst. 2 ZSS, jejichž jména jsou v protokolu uvedena v abecedním pořadí.</p> <p>(7) Služební orgán v souladu s § 164 odst. 4 ZSS vyrozumí písemně žadatele o výsledku výběrového řízení, a to tím, že žadatelé zašle stejnopis protokolu o průběhu a výsledku výběrového řízení.“</p> <p>Dle čl. 37 odst. (1) MP „proti protokolu o průběhu a výsledku výběrového řízení mohou žadatelé, kteří ve výběrovém řízení neuspěli a žadatelé, kteří ve výběrovém řízení uspěli, ale nebyli vybráni jako nejvhodnější (tj. nebyli mezi vybranými 3 nejvhodnějšími žadatelé), podat výběrové komisi námítky, a to do 5 dnů ode dne doručení protokolu (§ 164 odst. 4 ZSS).“ Námítky musí být podány pouze písemně (čl. 37 odst. 2).</p>
<p>3. Statutární orgán</p> <p>„Statutární orgán sděluje účastníkům výběrového řízení výsledek do 14 dnů po rozhodnutí a vrátí doklady nepřijatých uchazečů.“ (čl. 11 Příloha č. 2 PŘ MO).</p>	<p>3. Služební orgán</p> <p>„(1) Po provedení výběru nejvhodnějších žadatelů, služební orgán činí bez zbytečného odkladu kroky směřující k výběru nejvhodnějšího žadatele v souladu s § 28 odst. 2 ZSS (pokud uspěli alespoň 3 žadatelé) nebo podle § 28 odst. 3 ZSS (pokud uspěli méně než 3 žadatelé).</p> <p>(2) Služební orgán a bezprostředně nadřízený představený (ve vztahu k danému služebnímu místu, které má být obsazeno) spolu uzavřou písemnou dohodu podle § 28 odst. 2 nebo 3 ZSS.</p>

	(4) Obsahem dohody podle § 28 odst. 2 nebo 3 ZSS musí být především identifikační údaje vybraného žadatele a projev vůle služebního orgánu a bezprostředně nadřízeného představeného, že na služební místo společnou dohodou vybírají konkrétního žadatele."
C. Další postup personálních orgánů po ukončení výběru	C. Další postup personálních orgánů po ukončení výběru
<p>„Před uzavřením pracovní smlouvy seznámí statutární orgán nebo jím pověřený zaměstnanec uchazeče o zaměstnání s jeho budoucími právy a povinnostmi a s pracovními a platovými podmínkami, za nichž bude sjednaný druh práce konat. Současně poučí uchazeče o rozsahu a účelu shromažďování, zpracovávání a uchovávání osobních údajů v rozsahu podle přílohy č. 3 tohoto pracovního řádu. V případech, kdy to vyplývá z právních předpisů nebo kdy to je pro výkon práce potřebné, zajistí, aby se uchazeč o zaměstnání před sjednáním pracovní smlouvy (před jmenováním) podrobil vstupní lékařské prohlídce v zařízení poskytujícím závodní preventivní péči.“ (čl. 16 PŘ MO).</p> <p>Posledním krokem je pak zpracování a předání písemné pracovní smlouvy nebo jmenovacího dekretu v případě obsazení pracovního místa vedoucího zaměstnance. (čl. 21 a 22 PŘ MO)</p>	<p>Dle čl. 40 odst. (6) je po uzavření dohody „služební orgán rovněž povinen zajistit vstupní lékařskou prohlídku vybraného žadatele podle zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů.“</p> <p>a) v případě nestátního zaměstnance, - je služební orgán povinen zajistit vstupní lékařskou prohlídku vybraného žadatele.</p> <p>b) v případě státního zaměstnance. - u státního zaměstnance není nutné zjišťovat lékařskou prohlídku, pokud na vyzvání doloží platný lékařský posudek z osobního spisu.</p> <p>Posledním krokem je pak zpracování a předání „rozhodnutí o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo nebo jmenování na služební místo představeného“ v případě nestátního zaměstnance. U státního zaměstnance je pak vydáváno pouze „rozhodnutí o zařazení na služební místo nebo jmenování na služební místo představeného“.</p>

Tabulka 2: Porovnání procesů výběru občanských a státních zaměstnanců [vlastní zdroj]

6.1.2 Shrnutí rozdílů mezi procesy výběru a SWOT analýza

Porovnání procesu výběru u civilních zaměstnanců bylo provedeno na základě právních a dalších souvisejících předpisů, kterými se proces výběru zaměstnanců musí řídit a na základě získaných informací při absolvování studijní stáže na Ministerstvu obrany České republiky. Následující SWOT analýzu jsem vytvořila za účelem vyzdvihnout silných a slabých stránek celého procesu výběru zaměstnanců – jak u státních, tak u občanských. Zároveň se zaměřuji i na hrozby a příležitosti přicházející zvenčí, jež mohou proces výběru zaměstnanců rovněž významně ovlivnit.

SWOT analýza procesu výběru občanských zaměstnanců

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jednoduchost a přehlednost procesu výběru občanských zaměstnanců Ministerstva obrany (dále jen „MO“), ▪ vhodně nastavené složení výběrových komisí, ▪ personální orgán je součástí výběrové komise, ▪ nejbližší nadřízený je součástí výběrové komise, ▪ neobsáhlost agendy ze strany uchazeče při přihlášení se do výběrového řízení, ▪ včasné seznámení výběrové komise s podklady o žadateli ze strany personálního orgánu zařazeného ve výběrové komisi, ▪ nevedení výběrového řízení dle SŘ, ▪ neobsáhlost agendy zabezpečované výběrovou komisí v průběhu procesu výběru. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence vzdělávání členů výběrových komisí MO v postupech výběru či přístupu k žadateli (závislost na samostudiu právních nebo vnitřních předpisů), ▪ absence zpětné vazby o chování či jednání výběrové komise při pohovoru s žadatelem ze strany personálního orgánu zabývajícího se výběrem zaměstnanců, ▪ absence systematického vzdělávání členů výběrových komisí MO v oblasti výběrového řízení.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití personální agentur při hledání vhodných uchazečů na obsazení odborných pozic, ▪ zavedení efektivnějšího procesu výběru občanských firem převzatého z jiných organizací nebo firem mimo MO, ▪ změny v nastavení současného procesu výběru na základě zkušeností získaných od odborníků z jiných organizací či firem (mimo MO). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zavedení jednotného procesu výběru občanských a státních zaměstnanců dle propozic nastavených Ministerstvem vnitra při výběru státních zaměstnanců.

Tabulka 3: SWOT analýza procesu výběru občanských zaměstnanců [vlastní zdroj]

Ze SWOT analýzy vyplývá, že proces výběru občanských zaměstnanců má mnoho silných stránek, mezi něž patří hlavně stručnost a jednoduchost celého procesu, který se řídí Zákoníkem práce a Pracovním řádem Ministerstva obrany. Součástí výběrové komise jsou nejen členové personálního orgánu, ale také nejbližší nadřízení, kteří mají možnost podílet se na výběru zaměstnance, jehož budou v budoucnosti vést a řídit. To považuji za velkou přednost celého procesu výběru. Naopak mezi slabé stránky procesu výběru určitě patří nedostatečné vzdělání členů komise v postupech výběrového řízení. Jejich proškolení je závislé pouze na tom, zda si sami nastudují

příručku pro výběrové komise, což však většina členů komise dle získaných informací nedělá. Na základě tohoto nedostatku často dochází k vybrání nevhodného kandidáta, čímž se zvyšují náklady na výběrové řízení, které se poté musí znovu opakovat. Příležitostí, jak některé problémy a slabé stránky procesu výběru občanských zaměstnanců napravit, by mohlo být využití personálních agentur, jejichž zaměstnanci mají s výběrem mnoho zkušeností. Jednou z možností, jak slabé stránky eliminovat je benchmarking, tedy zjišťování informací o tom, jak v ostatních organizacích fungují výběrová řízení a na základě těchto informací provést v procesu výběru změny, díky nimž bude proces efektivnější. Za největší hrozbu považuji zavedení jednotného procesu výběru Ministerstvem vnitra, které se bude řídit stejnými zákony a právními předpisy jako proces výběru u státních zaměstnanců, jenž je velmi složitý, byrokratický a neefektivní.

SWOT analýza procesu výběru státních zaměstnanců

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Možnost přezkoumání postupu výběrové komise při realizaci jednotlivých kroků výběrového řízení v případě podání námitek proti průběhu a výsledku výběrového řízení. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zavedení dalšího zcela odlišného procesu výběru státních zaměstnanců v rámci Ministerstva obrany (dále jen „MO“) – nyní existují tři procesy výběru (pro vojáky z povolání, pro občanské zaměstnance a pro státní zaměstnance), ▪ výběrové řízení je vedeno na dle Správního řádu (dále jen „SŘ“), ▪ velká obsáhlost a složitost agendy žádosti a příloh zatěžující žadatele (na rozdíl od výběru občanských zaměstnanců), ▪ velká obsáhlost a složitost agendy zpracování a evidence veškeré dokumentace o výběru ve správním spise, ▪ neproškolená výběrová komise, ▪ členem výběrové komise může být kdokoli ze státních zaměstnanců MO, ▪ chybějící zpětná vazba o chování a jednání výběrové komise při pohovoru se žadatelem ze strany personálního orgánu, ▪ nevhodné složení výběrové komise (neprofesionálové), ▪ absence systematického vzdělávání členů výběrových komisí v oblasti výběrového řízení, ▪ časová náročnost procesu výběru vůči dalším služebním činnostem členů

	<p>výběrových komisí realizovaných v jejich služebním zařazení,</p> <ul style="list-style-type: none"> výběrová komise nemá o žadateli před pohovorem dostatek informací.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> Nastavení efektivnějšího a hospodárnějšího procesu výběru Ministerstvem vnitra, zpracování efektivnějšího a hospodárnějšího procesu Ministerstvem vnitra na základě návrhů zaslaných jinými správními úřady, úprava procesu výběru Ministerstvem vnitra (snížení náročnosti procesu, zvýšení efektivity celého procesu, redukce obsáhlé agendy výběru zaměstnanců, výběrová komise složena z proškolených zaměstnanců), změny v procesu výběru na základě informací v oblasti výběru získaných od jiných organizací či firem mimo MO, zavedení stejného výběrového procesu u státních zaměstnanců jako u zaměstnanců občanských. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizace dalších složitých úprav procesu výběrových řízení ze strany Ministerstva vnitra, nedostatek vhodných kandidátů na základě informací o velmi složitém procesu výběru státních zaměstnanců, vznik dalších právních předpisů a zákonů upravujících proces výběru státních zaměstnanců.

Tabulka 4: SWOT analýza procesu výběru státních zaměstnanců [vlastní zdroj]

Za jedinou silnou stránku procesu výběru považuji možnost přezkoumání jednotlivých kroků výběrového řízení, kterou žadatel má. Na rozdíl od procesu výběru občanských zaměstnanců jsem objevila spoustu slabých stránek, díky nimž je proces výběru velmi neefektivní. Některé slabé stránky se shodují s procesem výběru občanských zaměstnanců – například nedostatečné proškolení členů výběrové komise, absence systematického vzdělávání členů komise v oblasti výběrového řízení nebo chybějící zpětná vazba na výběrovou komisi od personálního útvaru. Za nejslabší stránku celého procesu však považuji jeho složitost a obsáhlou, která je jasně vidět i z tabulky, ve které jsou procesy výběru u státních a občanských zaměstnanců porovnávány. Celý proces je až příliš obsáhlý, a hlavně velmi náročný nejen časově, ale také z hlediska zpracování veškeré agendy a celého spisu týkajícího se výběrového řízení a požadavků na žadatele. Je několik příležitostí, jak celý proces změnit a zjednodušit mezi něž patří například nastavení efektivnějšího procesu výběru státních zaměstnanců Ministerstvem Vnitra nebo změny v procesu na základě informací získaných od odborníků na výběrové řízení z jiných organizací či firem mimo Ministerstvo obrany. Pokud výběrové řízení zůstane stejné, hrozí nezáměr a nedostatek vhodných kandidátů na pracovní pozice. Jednou z hrozeb je také úprava procesu výběru dalšími zákony a právními předpisy.

6.2 Analýza procesu hodnocení civilních zaměstnanců

Proces hodnocení zaměstnanců se na Ministerstvu obrany České republiky dělí podle toho, zda jsou hodnoceni občanští nebo státní zaměstnanci, stejně jako u procesu výběru. Hodnocení zaměstnanců se tedy dělí na:

- a) pracovní hodnocení občanských zaměstnanců,
- b) služební hodnocení státních zaměstnanců.

Hodnocení občanských i státních zaměstnanců na Ministerstvu obrany České republiky se stejně jako proces výběru zaměstnanců řídí právními a vnitřními předpisy, které tento proces upravují. Pracovní hodnocení občanských zaměstnanců se řídí *zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce, ve znění pozdějších předpisů* (dále jen ZP) a *Pracovním řádem Ministerstva obrany, ve znění pozdějších doplňků* (dále jen PŘ MO). Služební hodnocení státních zaměstnanců upravují *zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů* (dále jen ZSS), *Nařízení vlády č. 36/2019 o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců* (dále jen NV), *Služební předpis Náместka ministra vnitra pro státní služby č. 11/2015*, jímž je stanoven postup při služebním hodnocení (dále jen SP).

6.2.1 Porovnání procesů hodnocení občanských a státních zaměstnanců

Stejně jako se objevují velké rozdíly mezi procesem výběru občanských zaměstnanců a státních zaměstnanců, objevují se rozdíly i mezi procesem pracovního hodnocení občanských zaměstnanců a procesem služebního hodnocení státních zaměstnanců. Podrobnosti hodnocení obou skupin civilních zaměstnanců a rozdíly mezi nimi jsou podrobně popsány v následující tabulce.

PRACOVNÍ HODNOCENÍ OBČANSKÝCH ZAMĚSTNANCŮ	SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ
Pracovní hodnocení občanských zaměstnanců je dle čl. 5 Přílohy č. 1 PŘ MO zamýšleno jako „nedílný nástroj řízení pracovní kariéry zaměstnance“. V souladu s cílem hodnocení uvedeným níže zároveň funguje i jako nástroj motivace (udělení mimořádných odměn, zvýšení, ponechání ve stejné výši nebo snížení).	Z právních a dalších služebních předpisů vyplývá, že služební hodnocení státních zaměstnanců je zamýšleno pouze jako nástroj jejich motivace, a to pouze ve vazbě na přiznání či stanovení výše (zvýšení, ponechání ve stejné výši nebo snížení) osobního příplatku na základě celkových výsledků hodnocení.
	„Služební hodnocení obsahuje, dle § 155 odst. 4 zákona, stanovení individuálních cílů pro další osobní rozvoj státního zaměstnance. Tyto cíle se stanoví jak jako služební, tak jako vzdělávací, a musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované.“ (čl. 6 SP)

<p>V čl. 5 Přílohy č. 1 PŘ MO je uvedeno, že „cílem hodnocení je poskytnout hodnocenému zpětnou vazbu o posuzování jeho práce nadřízeným, včas upozornit na nedostatky, ale i vyzvednutím jeho silných stránek jej pozitivně motivovat.</p>	<p>V čl. 7 odst. 2 SP je mimo jiné uvedeno, že „cílem rozhovoru je zejména definovat silné a slabé stránky státního zaměstnance a formulovat požadavky, na co se má státní zaměstnanec při výkonu státní služby v budoucnu zaměřit a případně co má zlepšit.“ Dle mého názoru se nejedná pouze o cíle hodnotícího rozhovoru, jak je uvedeno, ale jedná se o cíle služebního hodnocení silných a v souladu s § 155 odst. 4 ZSS slabých stránek státního zaměstnance a formulace požadavku na co se má státní zaměstnanec při výkonu služby v budoucnu zaměřit, případně zlepšit (čl. 7 odst. 2 SP).</p>
<p>V čl. 8 PŘ MO pak je stanoveno, že „vedoucí zaměstnanec ve smyslu ustanovení § 302 zákoníku práce pravidelně hodnotí pracovní výsledky podřízených zaměstnanců, přitom postupuje podle zásad uvedených v příloze č. 1.“</p>	<p>Dle § 78 písm. a) a c), (povinnosti představených) ZSS je představený mimo jiné povinen: „a) řídit a kontrolovat výkon služby podřízenými státními zaměstnanci, průběžně hodnotit výkon služby státních zaměstnanců a podílet se na jejich služebním hodnocení, c) plnit vůči podřízeným zaměstnancům povinnosti vedoucího zaměstnance podle zákoníku práce.“</p>
<p>„Hodnotitelem je vedoucí zaměstnanec, který je nejbližším nadřízeným hodnoceného zaměstnance (dále jen hodnocený) nejméně 3 měsíce.“ (čl. 2 Přílohy č. 1 PŘ MO)</p>	<p>V § 156 odst. 1 ZSS je pak stanoveno, že „Služební hodnocení státního zaměstnance provede bezprostředně nadřízený představený v součinnosti se služebním orgánem.“</p>
	<p>Průběžné hodnocení výkonu služby státních zaměstnanců je zmíněno, v čl. 2 SP, ve kterém je mimo jiné uvedeno, že „hodnotitel posuzuje výkon státní služby státním zaměstnancem, plnění jeho služebních úkolů a dalších povinností podle § 77 a 78 zákona průběžně za celé hodnocené období.“, a v čl. 5 téhož předpisu, ve kterém je v této věci mimo jiné uvedeno, že „k průběžnému hodnocení výkonu státní služby... lze využít část A vzoru formuláře služebního hodnocení..., případně i jiné záznamy o plnění služebních úkolů, jednání nebo chování státního zaměstnance. Tyto záznamy jsou přílohou služebního hodnocení.“</p>
<p>„Vedoucí zaměstnanci jsou povinni hodnotit pracovní výsledky zaměstnanců (dále jen hodnocení) minimálně 1x v kalendářním roce.“ (čl. 1 Příloha č. 1 PŘ MO)</p> <p>V průběhu studijní stáže na MO jsem byla informována o tom, že pravidelné pracovní hodnocení občanského zaměstnance je hodnotitelem prováděno obvykle za hodnocené období jednoho roku.</p>	<p>Dle § 155 odst. 5 ZSS se „Pravidelné služební hodnocení se u všech státních zaměstnanců vykonávajících službu v témže služebním úřadu provádí za období stanovené služebním orgánem ve služebním předpisu, které může být stanoveno v délce 1, 2 nebo 3 let...“.</p> <p>V průběhu studijní stáže na MO jsem byla informována o tom, že pravidelné služební hodnocení na státního zaměstnance MO je</p>

	hodnotitelem prováděno obvykle za hodnocené období jednoho roku.
	<p>V § 155 odst. 5 ZSS je pak mimo jiné uvedeno, že „pravidelné služební hodnocení je prováděno do 3 měsíců od uplynutí období, za něž je státní zaměstnanec hodnocen.“</p> <p>V § 155 odst. 6 ZSS se uvádí, že „první služební hodnocení se provede nejpozději do 6 měsíců od uplynutí zkušební doby, ne dříve než po 60 odsloužených dnech.“</p>
V čl. 3 Přílohy č. 1 PŘ MO je uvedeno, že „ hodnocení se provádí písemnou formou. “	V čl. 6 odst. 1 SP je uvedeno, že „ hodnotitel zpracuje služební hodnocení písemně podle vzoru formuláře uvedeného v příloze č. 1 k tomuto služebnímu předpisu.“
<p>Pracovní hodnocení zahrnuje hodnocení oblastí uvedených v čl. 6 zmíněné přílohy PŘ MO.</p> <p>„Hodnotitel hodnotí zejména:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) kvalitu a včasnost splnění úkolů, schopnost zorganizovat si svoji práci; b) samostatnost, tvůrčí přístup, schopnost vnímat či uplatnit související problematiku, smysl pro součinnost, spolehlivost, stanovení priorit apod.; c) schopnost efektivního využití času a prostředků; d) schopnost vést podřízené (v případě vedoucích); e) kultivovanost vystupování, ústní a psaný projev; f) přehled a schopnost správné aplikace právních předpisů a interních aktů řízení; g) postoj ke sebevzdělávání a osobnostnímu rozvoji.“ 	<p>ZSS jsou taktéž nastaveny oblasti hodnocení.</p> <p>Pro názornost uvádím rozsah hodnotících oblastí, které byly hodnoceny – do 31. prosince 2018 byly v § 155 odst. 3 ZSS stanoveny 4 níže uvedené oblasti hodnocení státních zaměstnanců:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) „znalostí a dovedností; b) výkonu služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli; c) dodržování služební kázně; d) výsledků vzdělávání.“ <p>Po novelizaci ZSS, kdy od 1. ledna 2019 došlo ke změně jejich počtu i složení, ale i zařazení v uvedeném zákoně (§ 155 odst. 2).</p> <p>„Služební hodnocení státního zaměstnance zahrnuje hodnocení</p> <ul style="list-style-type: none"> a) znalostí b) dovedností a c) výkonu služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli.“ <p>Seznam hodnotících kritérií pro ZSS výše stanovené hodnocené oblasti je pak uveden v Příloze č. 1 k NV</p> <p>„Hodnotícími kritérii pro hodnocené oblasti jsou:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) znalostí <ul style="list-style-type: none"> - znalost právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby; b) dovedností <ul style="list-style-type: none"> - komunikační dovednosti - sociální dovednosti

	<ul style="list-style-type: none"> - osobní přístup - manažerské dovednosti, jde-li o představeného. <p>c) výkonu služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kvalita výkonu státní správy - Množství plněných služebních úkolů a služební tempo - Analýza a řešení problémů organizování, řízení, kontrolování a hodnocení výkonu státní služby podřízených státních zaměstnanců a organizování, řízení, kontrolování a hodnocení výkonu práce podřízených zaměstnanců, jde-li o představeného."
	<p>V § 3 odst. 2 NV jsou stanovena hodnotící kritéria, kdy:</p> <p>„Hodnotitel klasifikuje hodnotící kritérium</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 4 body, je-li plněno vysoko nad rámec nároků na ně kladených; b) 3 body, je-li plněno nad rámec nároků na ně kladených; c) 2 body, je-li plněno nad rámec nároků na ně kladených; d) 1 bodem, je-li plněno nad rámec nároků na ně kladených s občasnými výhradami; e) 0 body, je-li plněno nedostatečně.“
<p>„Při hodnocení vychází hodnotitel z přehledu plněných úkolů, z výsledků a doporučení nebo úkolů, které byly uloženy při minulém hodnocení, z personálních opatření, která byla vůči hodnocenému přijata v uplynulém období (udělení odměn, projednání případných porušení povinností ze strany zaměstnance apod.)“ (čl. 4 Přílohy č. 1 PŘ MO)</p>	<p>Na základě čl. 4 SP hodnotitel „Při provádění služebního hodnocení přihlíží zejména k:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) průběžnému hodnocení výkonu služby; b) předchozímu služebnímu hodnocení v případě plnění stanovených individuálních plánů; c) písemným pochvalám; d) záznamům o přiznání věcných darů za příkladnou službu; e) písemným výtkám; f) rozhodnutím o uložení kárného opatření za kárná provinění spáchaná v hodnoceném období.“.
	<p>V případě služebního hodnocení státních zaměstnanců jsou v § 2 NV stanoveny „podíly hodnocených oblastí na výsledku služebního hodnocení“ přičemž „hodnocená oblast se na výsledku služebního hodnocení státního zaměstnance podílí</p> <ul style="list-style-type: none"> a) 20 % v případě znalostí; b) 20 % v případě dovedností a

	c) 60 % v případě výkonu státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli."
„V závěru hodnocení hodnotitel vyjádří svá doporučení k odstranění případných nedostatků, personální zámysly či související opatření, která na základě výsledků hodnocení hodlá přijmout (úprava příplatků apod.), nebo pouze konstatuje, že hodnocený vykonává svoji práci požadovaným způsobem a žádná opatření nepředpokládá.“ (čl. 7 Přílohy č. 1 PŘ MO)	V závěru služebního hodnocení hodnotitel postupuje dle § 4 NV a přílohy č. 2 tohoto předpisu. „Hodnotitel určí závěr dle výpočtu výsledků podle vzorce stanoveného v příloze č. 2 k tomuto nařízení a vyjádří jej slovně. Hodnotitel uvede v závěru služebního hodnocení doporučení na přiznání, zvýšení, snížení nebo odejmutí osobního příplatku státnímu zaměstnanci nebo na ponechání osobního příplatku v nezměněné výši.“
	Hodnotitel na základě počtu bodů a slovního ohodnocení příslušného stupně úspěšnosti dle stanovené hodnotící škály, uvedené v § 5 NV, který hodnocený získal, dále dle § 6 stejného předpisu uvádí doporučení na přiznání, zvýšení, snížení či odejmutí osobního příplatku, který může upravit do v tomto ustanovení stanovené % výše, nebo pouze konstatuje jeho ponechání v nezměněné výši.
„Obsah písemného hodnocení je hodnotitel povinen projednat s hodnoceným formou hodnotícího osobního rozhovoru.“ (čl. 8 Přílohy č. 1 PŘ MO).	„Státní zaměstnanec musí být se služebním hodnocením seznámen.“ (§ 155 odst. 12 ZSS) Seznámení probíhá formou rozhovoru hodnotitele s hodnoceným, kterému mohou být přítomni i další představení, pokud se na zpracování hodnocení v součinnosti podíleli (čl. 7 odst. 1 SP)
Dle čl. 9 zmiňované přílohy PŘ MO „hodnocený má právo se k hodnocení písemně vyjádřit. K tomu mu hodnotitel poskytne přiměřenou dobu, nejvíce však 3 pracovní dny.“	
	Do konce roku 2018 nemohl hodnocený proti hodnocení podat žádné námitky, mohl pouze vyjádřit nesouhlas podáním stížnosti.
„Nesouhlasí-li hodnocený s hodnocením, může proti němu podat námitky nadřízenému hodnotiteli.“ (čl. 10 Přílohy č. 1 PŘ MO). V tomto článku je uveden i další způsob podání námitek a postup jejich vypořádání.	Po novele ZSS (zákon č. 35/2019) státní zaměstnanec může, dle nově doplněného § 156a odst. 1 „podat proti služebnímu hodnocení námitku, a to do 15 dnů ode dne seznámení se služebním hodnocením.“ Součástí postupu uvedeného ve výše zmíněném ustanovení je i stanovení způsobu podání a vypořádání se s námitkami.

Tabulka 5: Porovnání procesů hodnocení občanských a státních zaměstnanců [vlastní zdroj]

6.2.2 Shrnutí rozdílů mezi procesy hodnocení a SWOT analýza

Porovnání hodnocení u civilních zaměstnanců bylo provedeno na základě právních a dalších souvisejících předpisů, kterými se hodnocení zaměstnanců řídí a na základě získaných informací při studijní stáži na Ministerstvu obrany České republiky. Následující SWOT analýzu jsem vytvořila za účelem vyzdvíhnutí silných a slabých stránek celého procesu hodnocení zaměstnanců. Zároveň se zaměřuji i na hrozby a příležitosti přicházející zvenčí, jež mohou proces hodnocení zaměstnanců rovněž významně ovlivnit.

SWOT analýza procesu hodnocení u občanských zaměstnanců

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Možnosti kariérního růstu v návaznosti na hodnocení pracovního výkonu, ▪ metodika celého procesu pracovního hodnocení je uvedena pouze v jednom předpise (Příloha č. 1 Pracovního řádu Ministerstva obrany). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neproškolení vedoucích zaměstnanců (dále jen „hodnotitelů“) v postupu hodnocení podřízených ani nových hodnotitelů při jejich prvním jmenování (zařazení do funkce), ▪ nenastavení systému průběžného vzdělávání hodnotitelů v hodnocení výkonu skutečně vykonané práce hodnocených, ▪ nestanovení efektivního jednotného postupu hodnotitele při realizaci průběžného hodnocení skutečně vykonávané práce, ▪ nenastavení hodnocení výkonu vedoucích zaměstnanců (ve vedení a řízení podřízených), ▪ nepřipravenost hodnotitelů hodnotit podřízené, ▪ vysoká pravděpodobnost neobjektivního zpracování pracovního hodnocení vzhledem k neproškolení a nepřipravenosti hodnotitele, ▪ nefunkčnost systému pracovního hodnocení nenastavením procesu kariéry občanských zaměstnanců.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příchod nových hodnotitelů z jiného sektoru, např. soukromého, zaměřeného na efektivitu a funkčnost systému hodnocení, ▪ realizace úprav, zjednodušení a zefektivnění procesů pracovního i služebního hodnocení na základě nových zákonů nebo právních předpisů, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zavedení dalších zákonů a právních předpisů upravujících hodnocení občanských zaměstnanců.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ nastavení efektivnějšího systému hodnocení na základě využití poznatků z jiných společností nebo organizací mimo Ministerstvo obrany. 	
---	--

Tabulka 6: SWOT analýza procesu hodnocení u občanských zaměstnanců [vlastní zdroj]

Za nejsilnější stránky procesu hodnocení u občanských zaměstnanců považují propojení systému hodnocení s možností kariérního růstu a také se systémem odměňování. Další silnou stránkou procesu je skutečnost, že proces hodnocení je jasně a stručně popsán pouze v Pracovním řádu Ministerstva obrany a není upravován dalšími právními předpisy nebo zákony. Proces hodnocení občanských zaměstnanců má však několik slabých stránek, které proces dělají neefektivním. Za největší slabou stránku celého procesu považují absenci proškolení, přípravy a systematického vzdělávání hodnotitelů v oblasti hodnocení zaměstnanců. Z toho plyne neobjektivní hodnocení zaměstnanců způsobené nedostatkem zkušeností hodnotitelů. Systém hodnocení zároveň není jednotně nastaven a postrádá přesné nastavení procesu kariérního růstu zaměstnanců. Mezi největší příležitosti procesu hodnocení u občanských zaměstnanců bych zařadila změnu procesu hodnocení na základě poznatků získaných od ostatních organizací nebo hodnotitelů nebo změnu procesu na základě nového zákona či právního předpisů, jenž by sjednotil proces hodnocení u občanských i státních zaměstnanců. Za hrozbu, která by mohla celý proces hodnocení negativně ovlivnit, považují zavedení dalších zákonů a právních předpisů, které by proces udělaly mnohem složitější a neefektivní.

SWOT analýza procesu hodnocení u státních zaměstnanců

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Na základě výsledků služebního hodnocení se stanovují individuální cíle rozvoje zaměstnanců. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neproškolení hodnotitelů v postupu hodnocení podřízených, ▪ neproškolení nových hodnotitelů v hodnocení výkonu podřízených při jejich prvním jmenování (zařazení) do funkce, ▪ nenastavení hodnotícího systému při adaptaci nových zaměstnanců (absence procesu adaptace u nových zaměstnanců), ▪ nenastavení systému průběžného vzdělávání hodnotitelů v hodnocení výkonu skutečně vykonané práce hodnocených, ▪ nestanovení efektivního jednotného postupu hodnotitele při realizaci průběžného hodnocení výkonu práce hodnoceného,

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neproškolení hodnotitelů v realizaci průběžného hodnocení skutečně vykonávané práce, ▪ postup hodnotitelů při realizaci služebního hodnocení je uveden velmi obsáhle v několika právních či vnitřních předpisech, ▪ časově velmi náročná příprava hodnotitelů při samostudiu všech právních a vnitřních předpisů před samotnou realizací služebního hodnocení, ▪ nepřipravenost hodnotitelů hodnotit podřízené, ▪ vysoká pravděpodobnost neobjektivního zpracování služebního hodnocení hodnotitelem, ▪ složitost celého procesu služebního hodnocení ve vztahu k zamýšlenému výsledku (zvýšení nebo snížení osobního příplatku, motivace hodnoceného), ▪ neprovázanost procesu služebního hodnocení s procesem kariéry zaměstnanců.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příchod nových hodnotitelů z jiného sektoru, např. soukromého, zaměřeného na efektivitu a funkčnost systému hodnocení, ▪ realizace úprav, zjednodušení a zefektivnění procesů pracovního i služebního hodnocení na základě nových zákonů nebo právních předpisů, ▪ nastavení efektivnějšího systému hodnocení na základě využití poznatků z jiných mimostátních společností. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nerealizování úprav služebního hodnocení ze strany gestora státní správy – Ministerstva vnitra na základě celkového vyhodnocení funkčnosti procesu hodnocení státních zaměstnanců, ▪ příchod nových hodnotitelů z jiného sektoru, např. soukromého, zaměřeného na funkčnost a prosperitu, znalých jiných procesů řízení, vedení a hodnocení výkonu podřízených.

Tabulka 7: SWOT analýza procesu hodnocení státních zaměstnanců [vlastní zdroj]

Za silnou stránku hodnocení státních zaměstnanců považuji to, že hodnocení zaměstnanců má být průběžné, viz povinnost představeného (hodnotitele) daná zákonem o státní službě. Na druhou stranu má proces hodnocení několik významných slabých stránek, které celý proces negativně ovlivňují. Velkým problémem, který ovlivňuje i hodnocení u občanských zaměstnanců, jsou nedostatečné zkušenosti hodnotitelů, které plynou z neproškolení a z nesystematického vzdělávání hodnotitelů v oblasti hodnocení zaměstnanců. Proces hodnocení není jednotně nastaven

a je časově velmi náročný a složitý. Další slabou stránkou procesu hodnocení u státních zaměstnanců je neprovázanost s možností kariérního růstu. Za příležitost považují změnu realizace celého procesu na základě informací získaných z jiných organizací, které by mohlo celý systém zefektivnit. Další příležitostí by mohl být příchod nových hodnotitelů z jiných organizací mimo Ministerstvo obrany, kteří by mohli systém zlepšit a zjednodušit. Za velkou hrozbu považují úpravu procesu hodnocení dalšími zákony a právními předpisy, které by proces udělaly složitější, než už v současnosti je.

6.3 Analýza výsledků z dotazníkového šetření

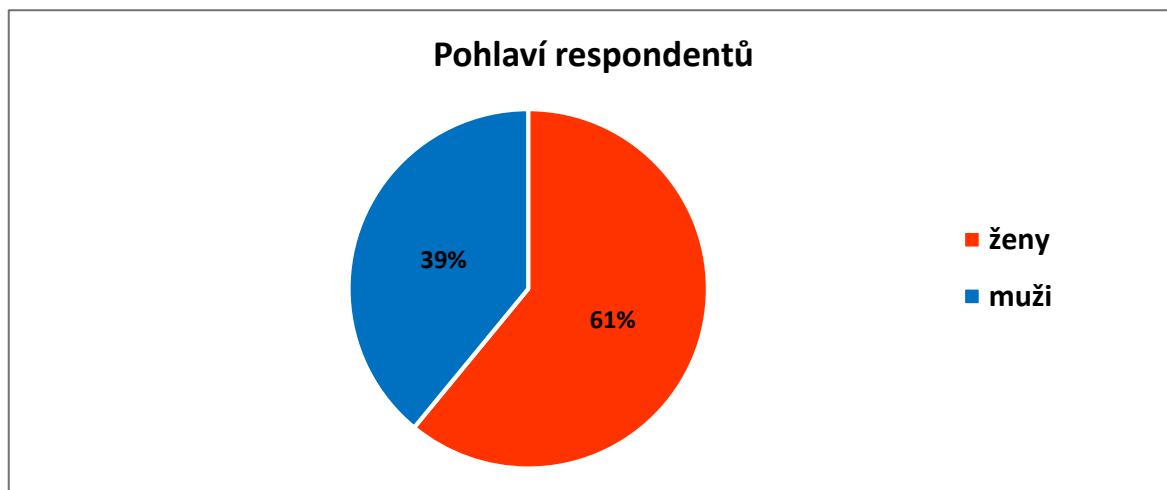
Dotazník (viz Příloha 1) je rozdělený na identifikační otázky a výzkumné otázky, které se zabývají samotnými personálními procesy a jejich fungováním z pohledu zaměstnanců Ministerstva obrany České republiky.

6.3.1 Identifikační otázky

Identifikační otázky zaměřené na zaměstnance se týkají jejich pohlaví, věku, vzdělání, délky pracovního poměru a jejich pracovního zařazení v rámci Ministerstva obrany České republiky.

Pohlaví respondentů

Respondenty dotazníkového šetření tvoří 64 žen (61 %) a 41 mužů (39 %). Toto složení přibližně odpovídá i celkovému složení zaměstnanců „ministrské části“ Ministerstva obrany České republiky.

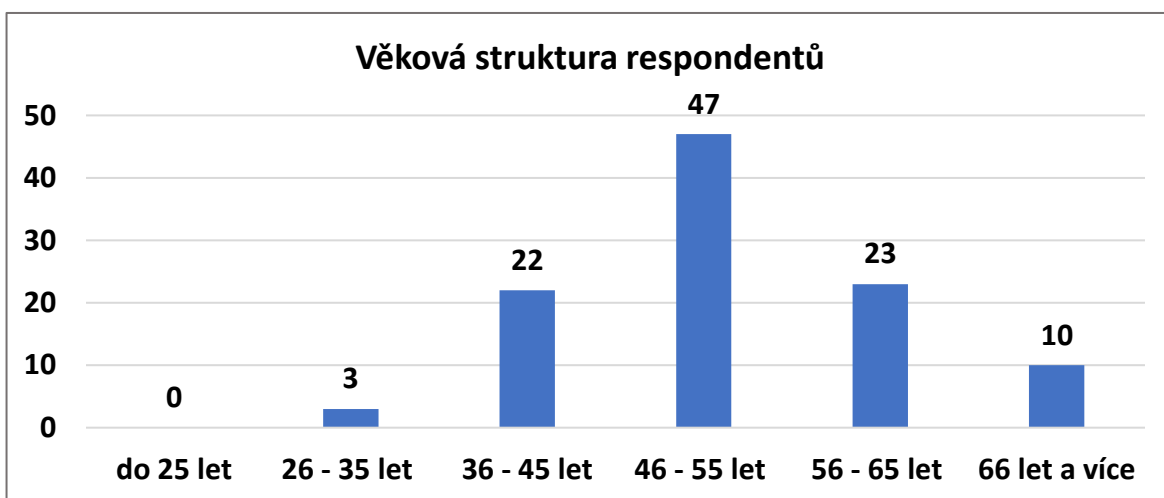


Graf 3: Pohlaví respondentů [vlastní zdroj]

Věková struktura respondentů

Při odpovídání na otázku týkající se věku respondentů měli respondenti možnost vybírat z pěti věkových skupin. Nejvíce respondentů dotazníkového šetření je z věkové skupiny 46 – 55 let. Konkrétně se jedná o 47 respondentů, kteří tvoří 45% z celkového počtu respondentů dotazníkového šetření. Druhou nejpočetnější skupinu představují

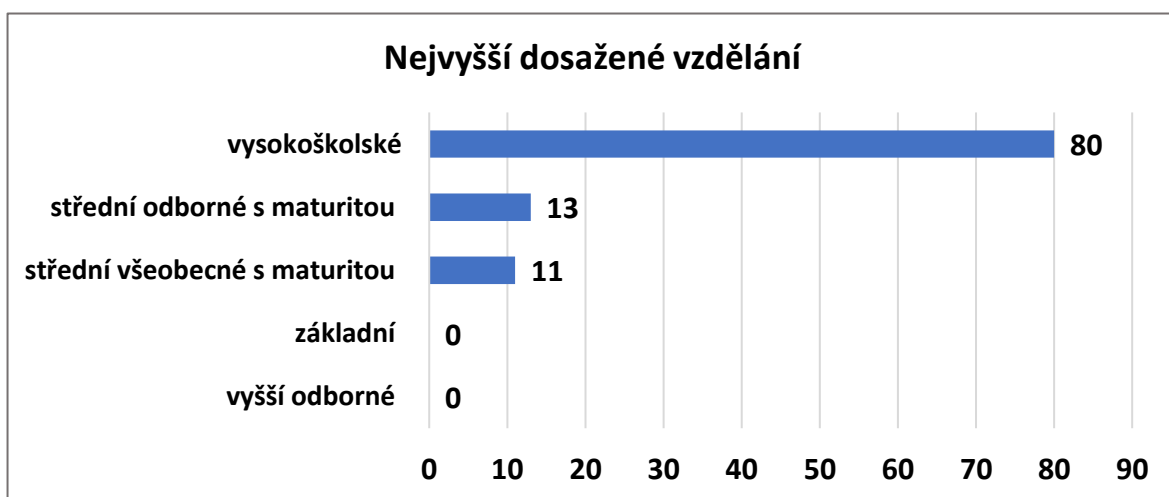
respondenti z věkové skupiny 56 – 65 let, jichž je 23 (22 %) a téměř stejně respondentů je z věkové skupiny 36 – 45 let. Těchto respondentů je přesně 22 (21 %). Pouze 10 respondentů zastupuje věkovou skupinu 66 let a víc, což je 12 % z celkového počtu respondentů. Ve věkové skupině do 25 let není překvapivě žádný z respondentů.



Graf 4: Věková struktura respondentů [vlastní zdroj]

Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvíce respondentů tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, konkrétně se jedná o 81 respondentů, kteří tvoří 77 % z celkového počtu odpovědí. Druhou nejčastější odpovědí bylo střední odborné vzdělání s maturitou, které má 13 respondentů (12 %) a třetí nejčastější odpověď představuje střední všeobecné vzdělání s maturitou, které má 11 respondentů (10 %). Základní vzdělání ani vyšší odborné vzdělání neoznačil nikdo z respondentů.

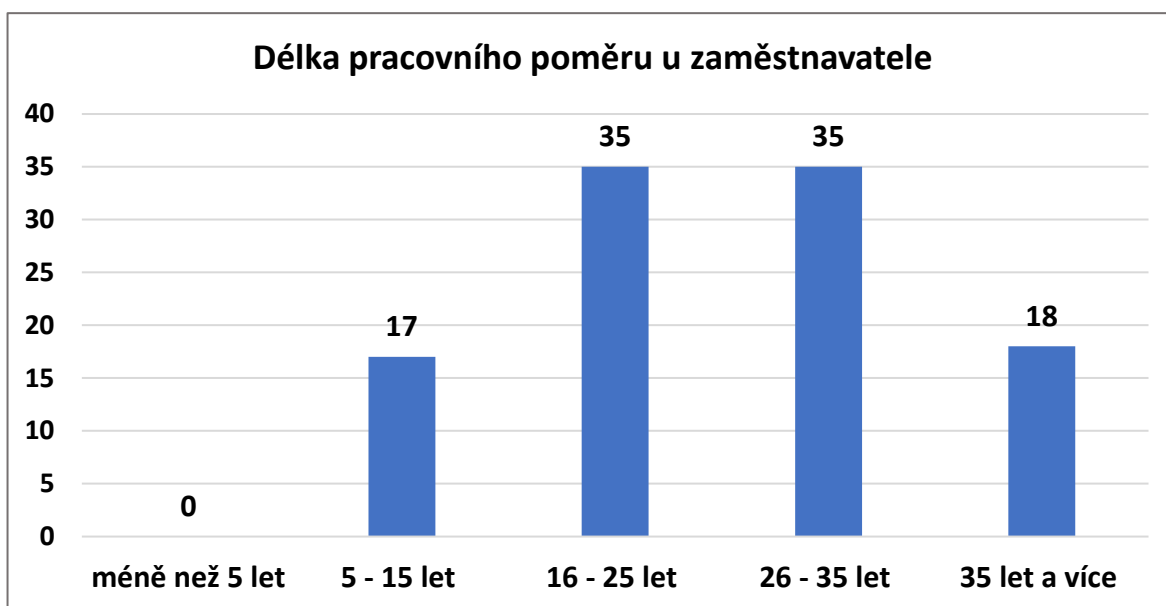


Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání [vlastní zdroj]

Délka pracovního poměru u zaměstnavatele

Další otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na délku pracovního poměru u zaměstnavatele. Tato otázka byla položena s cílem zjistit, jak dlouho zaměstnanci na Ministerstvu obrany České republiky pracují a jak dobře mohou na základě délky

pracovního poměru hodnotit fungování personálních procesů. Nejvíce respondentů odpovědělo, že na Ministerstvu obrany 16 – 25 let nebo 26 – 35 let. V obou případech odpovědělo 35 respondentů, což představuje 33 % ze všech respondentů. Další nejčastější odpovědí respondentů bylo, že pracují na Ministerstvu obrany 35 let a více. Takto odpovědělo konkrétně 18 % respondentů, což představuje 17 % z celkového počtu odpovědí. Zbýlých 17 respondentů (16 %) odpovídalo, že na Ministerstvu obrany pracují 5 – 15 let. Žádný z respondentů nepracuje na Ministerstvu obrany méně než 5 let, takže z toho usuzují, že všichni respondenti zde pracují dostatečně dlouho na to, aby mohli personální procesy relevantně hodit. Zároveň to vypovídá o tom, že zaměstnanci na Ministerstvu obrany jsou velmi stálí.

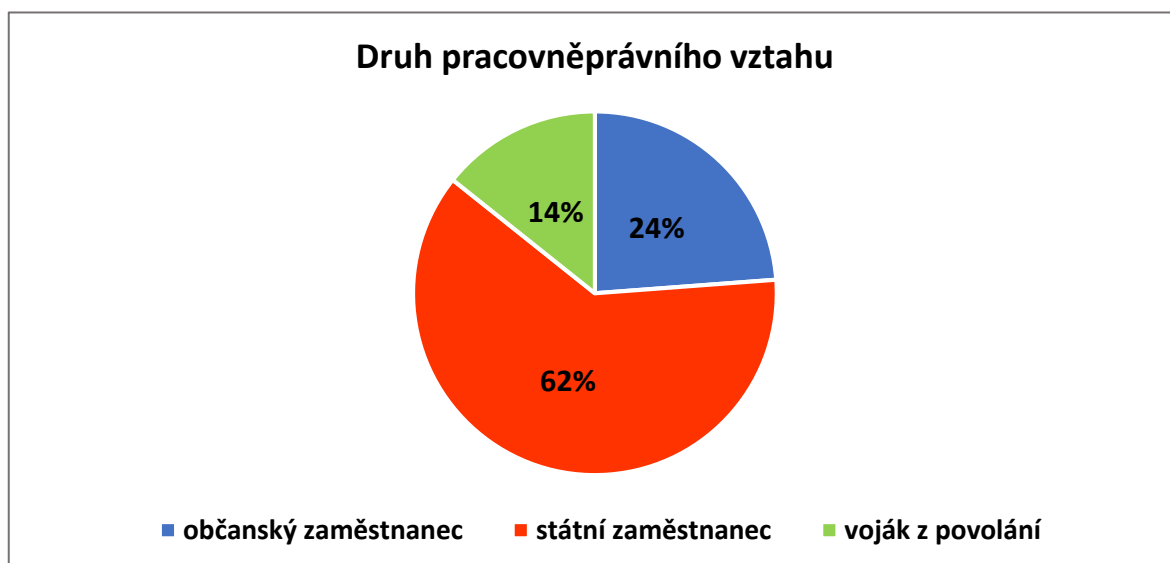


Graf 6: Délka pracovního poměru u zaměstnavatele [vlastní zdroj]

Druh pracovněprávního vztahu

Jedna z otázek dotazníkového šetření byla zaměřena na druh pracovně/služebně právního poměru, ve kterém zaměstnanci na Ministerstvu obrany pracují. Hodnocení personálních procesů je zaměřeno na civilní zaměstnance, ale dotazníkového šetření se zúčastnilo i několik respondentů, kteří na Ministerstvu obrany pracují jako vojáci z povolání. Do dotazníkového šetření byli zařazeni, protože jsou součástí Sekce státního tajemníka, a jsou tedy přímými vykonavateli personální práce na Ministerstvu obrany. Nejvíce respondentů odpovídalo, že jsou státními zaměstnanci, tudíž na Ministerstvu obrany pracují ve služebním poměru. Respondentů, kteří jsou státními zaměstnanci, bylo v dotazníkovém šetření konkrétně 65, což představuje 62 % ze všech odpovědí. Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti, kteří na Ministerstvu obrany pracují jako občanští zaměstnanci. Těchto respondentů bylo přesně 25, což představuje 24 % z celkového počtu respondentů. Nejmenší skupinu respondentů představují vojáci z povolání, kteří jsou však podstatnou součástí personální práce vykonávané i v „ministerské části“ Ministerstva obrany. Dotazníkového šetření se účastnilo přesně 15 vojáků, což představuje

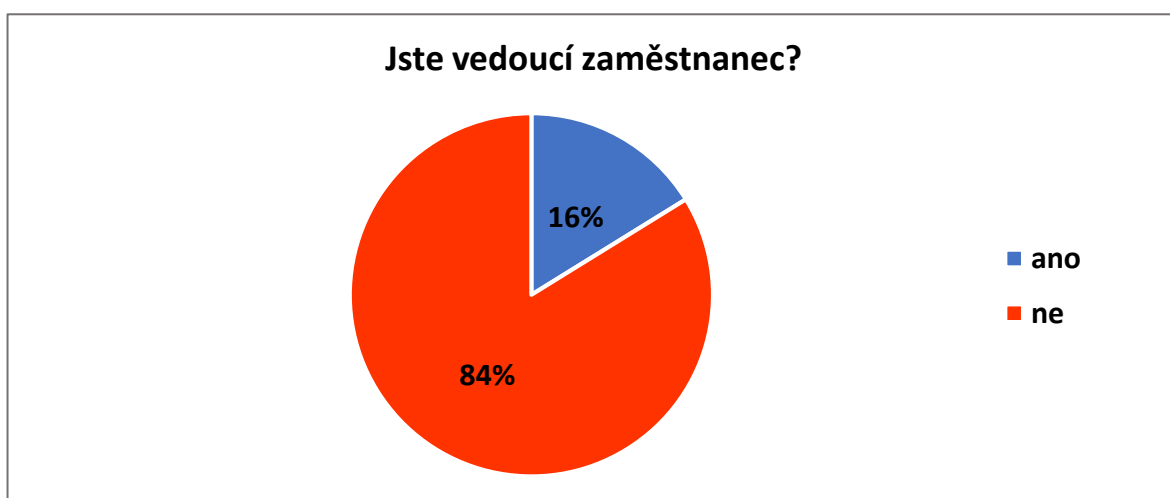
14 % z celkového počtu respondentů. Složení respondentů dotazníkového šetření dle druhu pracovní/služebně právního vztahu přibližně odpovídá složení zaměstnanců na Ministerstvu obrany.



Graf 7: Druh pracovní/právního vztahu [vlastní zdroj]

Rozlišení hierarchie zařazení zaměstnanců

Poslední identifikační otázka dotazníkového šetření se týkala zařazení zaměstnanců v hierarchii Ministerstva obrany. Součástí dotazníkového šetření jsou zaměstnanci na vedoucích pozicích, ale také zaměstnanci, kteří na vedoucích pozicích nepracují. To považují za důležité, protože personální procesy je tak možné hodnotit z pohledu nadřízených i podřízených pracovníků. Více respondentů odpovídalo, že na vedoucí pozici nepracují a těchto respondentů bylo přesně 88 (84 %). Zaměstnanců, kteří na vedoucích pozicích pracují je v dotazníkovém šetření pouze 17 (16 %).

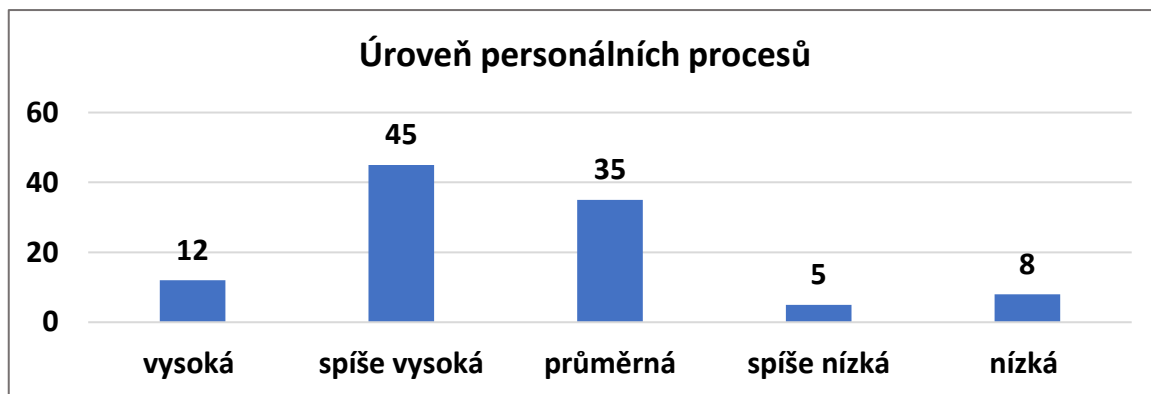


Graf 8: Rozlišení hierarchie zařazení zaměstnanců [vlastní zdroj]

6.3.2 Interpretace získaných dat

Ostatní otázky dotazníkového šetření jsou zaměřeny na fungování personálních procesů probíhající na Ministerstvu obrany z pohledu zaměstnanců.

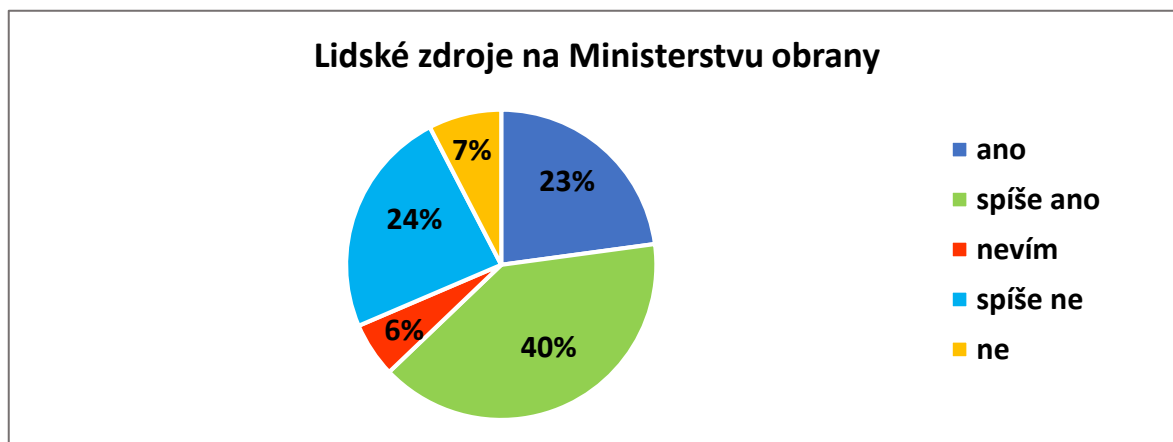
Otázka 1: Jak byste zhodnotili úroveň personálních procesů na Ministerstvu obrany České republiky?



Graf 9: Úroveň personálních procesů [vlastní zdroj]

První výzkumná otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na celkovou úroveň personálních procesů. Nejvíce respondentů, konkrétně 45 (43 %), odpovědělo, že úroveň personálních procesů je spíše vysoká. Přesně 35 respondentů (33 %) označilo úroveň personálních procesů za průměrnou. Celkem 12 respondentů (11 %) odpovědělo, že úroveň personálních procesů považují za vysokou. Pouze 8 respondentů (7 %) označilo úroveň personálních procesů za nízkou. Nejméně respondentů označilo úroveň personálních procesů za spíše nízkou. Konkrétně se jedná o 5 zaměstnanců, kteří tvoří 6 % z celkového počtu respondentů.

Otázka 2: Máte pocit, že jsou lidské zdroje na Ministerstvu obrany České republiky považovány za velmi významné?

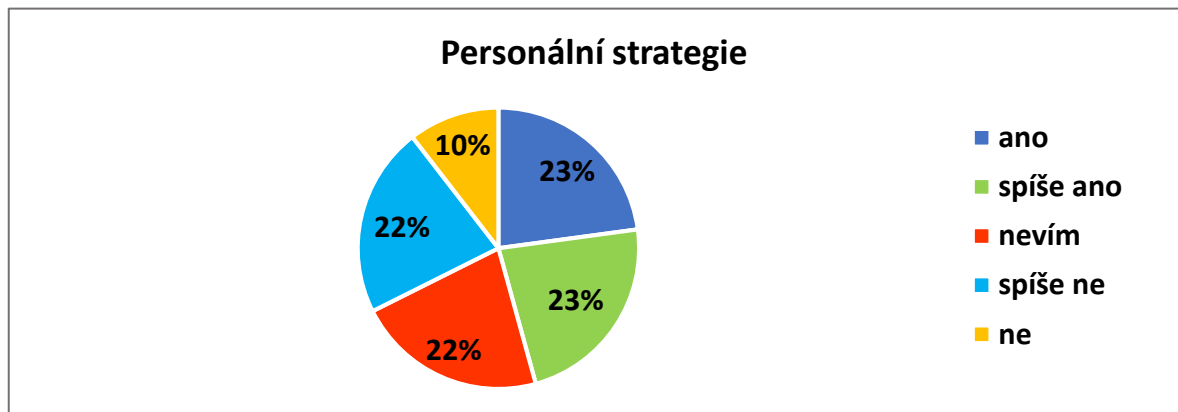


Graf 10: Lidské zdroje na Ministerstvu obrany [vlastní zdroj]

Další otázka byla zaměřena na důležitost lidských zdrojů na Ministerstvu obrany České republiky. Většina respondentů si myslí, že lidské zdroje jsou považovány za důležité,

protože 24 respondentů (23 %) odpovědělo zvolilo možnost ano a 42 respondentů (40 %) odpovědělo ano, což je celkem 66 pozitivních odpovědí (63 %). Pouze 6 respondentů (6 %) zvolilo možnost nevím. Negativní odpovědi tedy tvoří 33 odpovědí (31 %), přičemž 25 respondentů zvolilo možnost spíše ne a jen 8 respondentů zvolilo možnost ne. Z toho vyplývá, že respondenti si ve svém zaměstnání připadají důležití, což je nezbytné pro jejich pracovní výkon a motivaci.

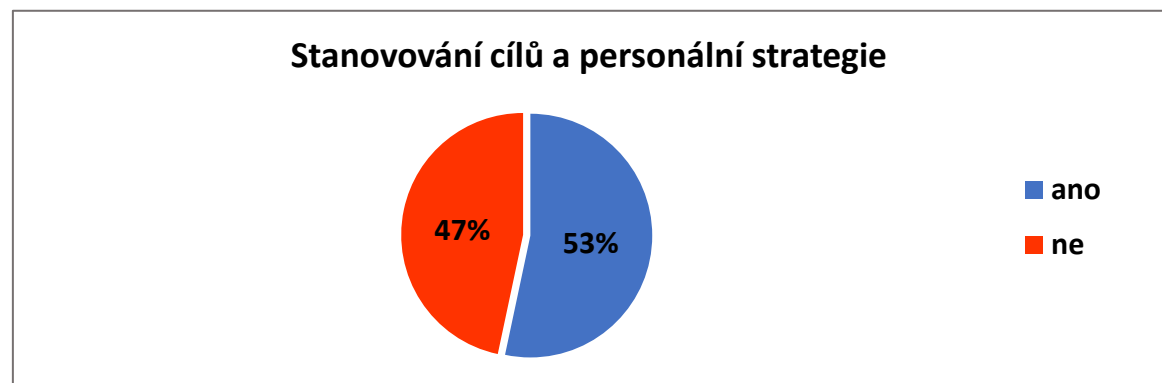
Otázka 3: Je na Ministerstvu obrany České republiky jasně stanovena personální strategie?



Graf 11: Personální strategie [vlastní zdroj]

Na otázku týkající se personální strategie jsem nezískala jednoznačnou odpověď. Nejvíce respondentů zvolilo možnost ano, přičemž se u každé možnosti jedná přesně o 24 respondentů, kteří tvoří 23 % ze všech získaných odpovědí. Dalšími nejčastěji označenými odpověďmi bylo nevím a spíše ne, které zvolilo 23 respondentů. To je v obou případech 22 % z celkového počtu odpovědí. Nejméně odpovědí získala možnost ne, kterou označilo pouze 11 respondentů (10 %). Z toho usuzuji, že zaměstnanci nejsou s personální strategií dostatečně seznámeni a příliš jí nerozumí.

Otázka 4: Jsou cíle řízení lidských zdrojů a personální strategie stanoveny na základě strategických cílů celé organizace?

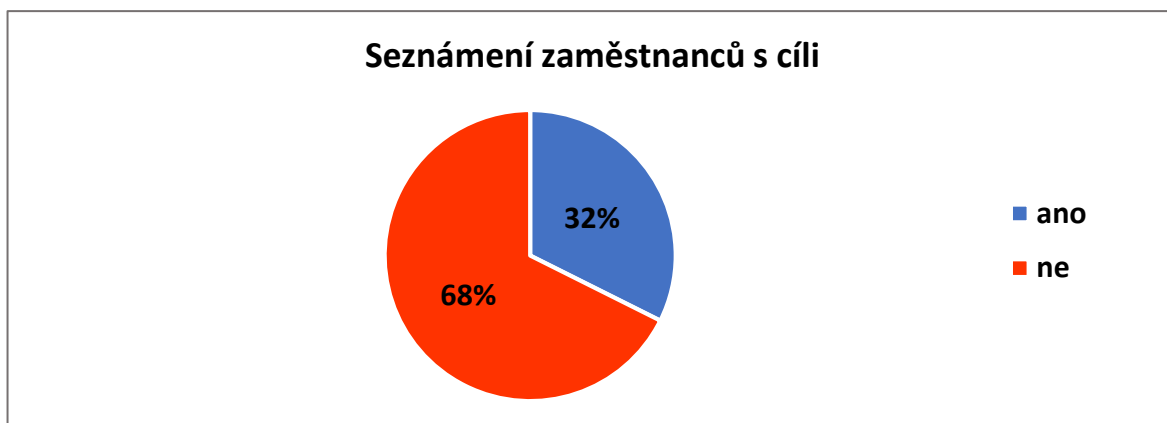


Graf 12: Stanovování cílů a personální strategie [vlastní zdroj]

Následující otázka zjišťuje, zda jsou cíle řízení lidských zdrojů stanoveny v souvislosti se strategickými cíli organizace. V tomto případě se respondenti se svými odpověďmi

rozdělili téměř na dvě poloviny, protože 59 respondentů (53 %) zvolilo možnost ano a zbylých 49 respondentů (47 %) zvolilo možnost ne. Z toho usuzuji, že zaměstnanci nejsou o strategických cílech a cílech řízení lidských zdrojů dostatečně informováni.

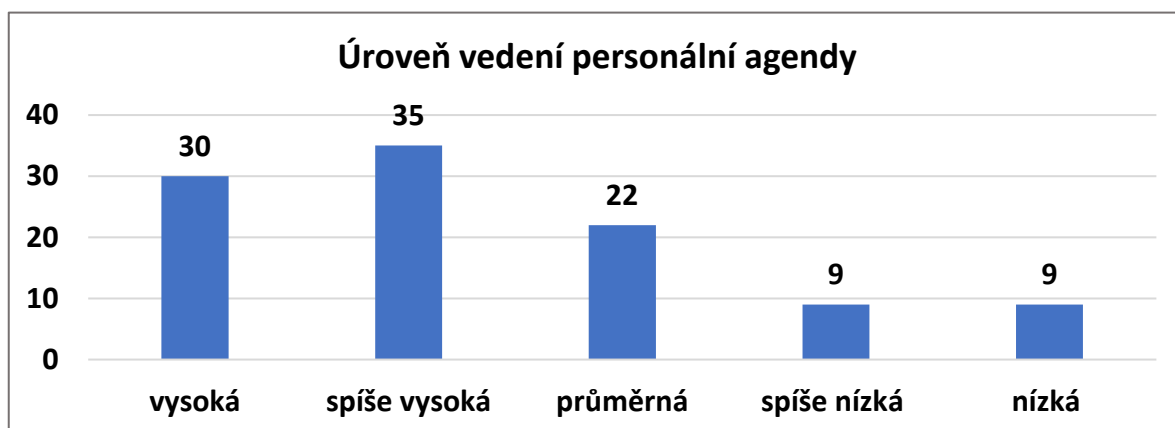
Otázka 5: Jsou s cíli řízení lidských zdrojů a personální strategie seznámeni všichni zaměstnanci?



Graf 13: Seznámení s cíli zaměstnanců [vlastní zdroj]

Odpovědi respondentů na další otázku mi potvrdily moji domněnku, že ne všichni zaměstnanci jsou s jednotlivými cíli řízení lidských zdrojů a personální strategie dostatečně seznámeni. Většina respondentů, konkrétně 71 (68 %), odpovídala, že s cíli nejsou seznámeni všichni zaměstnanci. Pouze 34 respondentů (32 %) odpovídalo, že všichni zaměstnanci s cíli seznámeni jsou.

Otázka 6: Jak byste zhodnotili úroveň vedení personální agendy na Ministerstvu obrany České republiky?

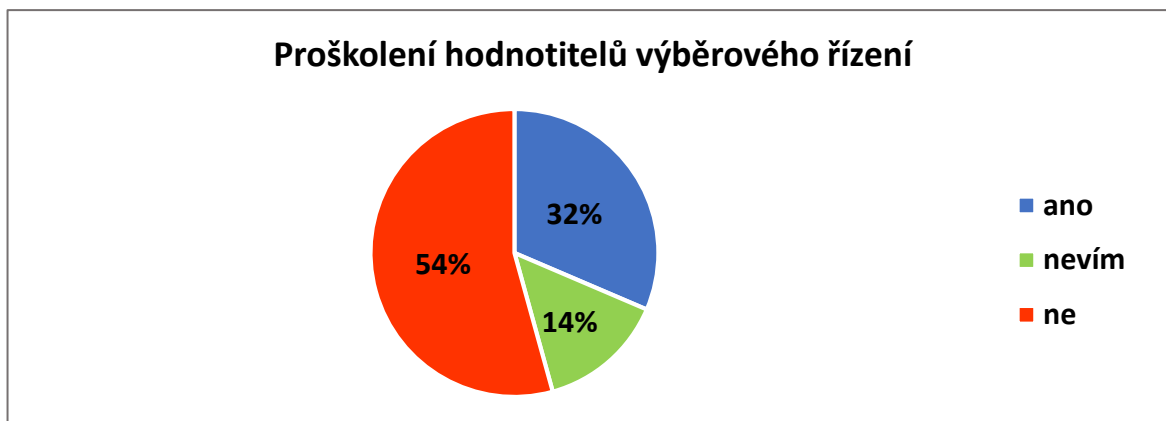


Graf 14: Úroveň vedení personální agendy [vlastní zdroj]

Následující otázka byla věnována úrovni vedení personální agendy, kterou zaměstnanci hodnotí velmi pozitivně. Respondenti nejčastěji hodnotili úroveň vedení personální agendy jako spíše vysokou. Takto odpovídalo přesně 35 respondentů, což představuje 34 % z celkového počtu respondentů. Další nejčastější odpovědí respondentů bylo, že úroveň vedení personální agendy je vysoká. Konkrétně tuto

odpověď označilo 30 respondentů (29 %). Celkem 22 respondentů (21 %) hodnotilo úroveň vedení personální agendy jako průměrnou. Nejméně respondentů hodnotilo úroveň vedení personální agendy jako spíše nízkou a nízkou. V obou případech se jednalo o 9 respondentů, kteří se svými odpověďmi představují pouze 8 % z celku.

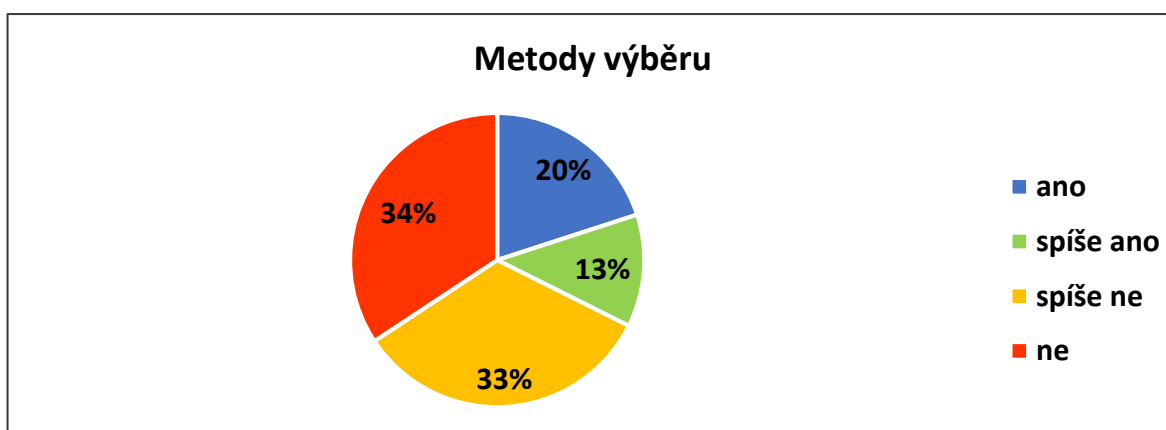
Otázka 7: Myslíte si, že jsou hodnotitelé výběrového řízení dostatečně proškoleni?



Graf 15: Proškolení hodnotitelů výběrového řízení [vlastní zdroj]

Tato otázka byla respondentům položena vzhledem k zaměření diplomové práce na proces výběru zaměstnanců. Celkem 57 respondentů (54 %), odpovídalo, hodnotitelé výběrového řízení nejsou dostatečně proškoleni. Přesně 33 respondentů (32 %) si myslí, že hodnotitelé výběrového řízení jsou proškoleni dostatečně. Pouze 15 respondentů (14 %) neví, zda jsou respondenti dostatečně proškoleni. To přisuzují hlavně tomu, že se se s výběrovým řízením při výkonu své práce příliš nesetkávají.

Otázka 8: Myslíte si, že jsou při výběru pracovníků používány vhodné metody?

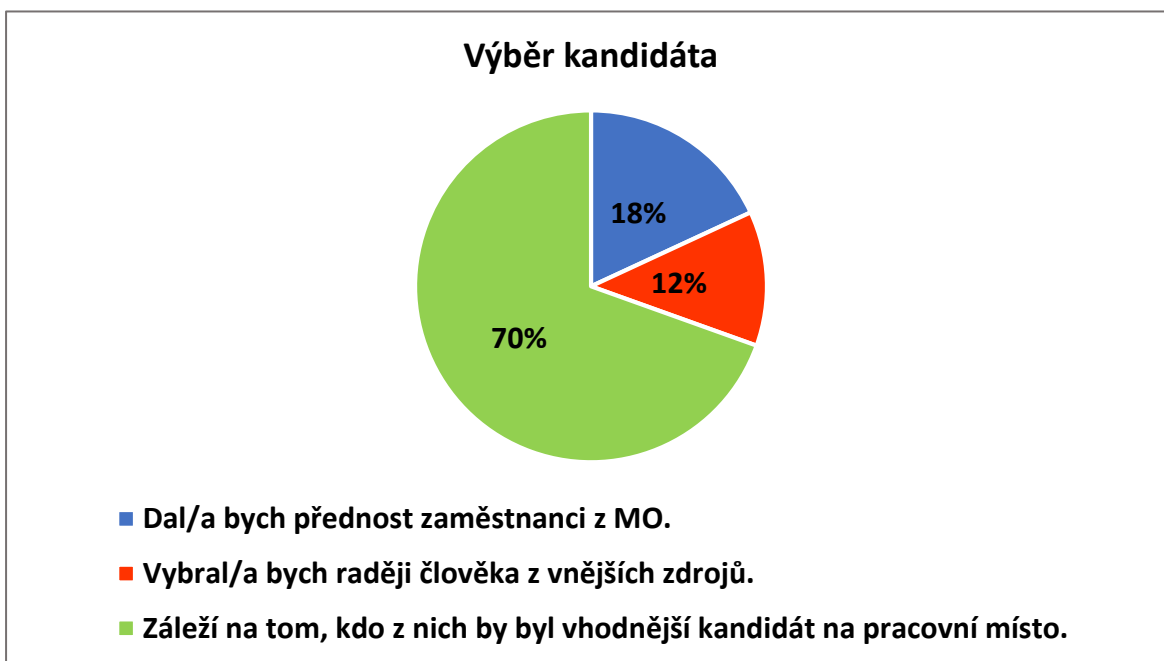


Graf 16: Metody výběru [vlastní zdroj]

Následující otázka byla opět zaměřena na výběr zaměstnanců. S výběrovým řízením se zaručeně setkal každý ze zaměstnanců, když nastupoval na Ministerstvo obrany. Zajímalo mě, zda zaměstnanci metody výběru považují za vhodné. Nejvíce respondentů si myslí, že metody výběru nejsou vhodné. Tuto odpověď označilo přesně 36 respondentů (34 %). Další nejčastější odpovědí respondentů bylo, že metody výběru považují za spíše nevhodné. Takto odpovídalo přesně 34 respondentů (33 %),

tedy téměř stejně jako u odpovědi spíše ano. Celkem 21 respondentů (20 %) metody za vhodné považuje, protože označili jako odpověď ano. Zbýlých 14 respondentů (13 %) metody výběru nepovažuje za spíše vhodné. Respondenti tedy nejčastěji považují metody výběru za nevhodné nebo spíše nevhodné.

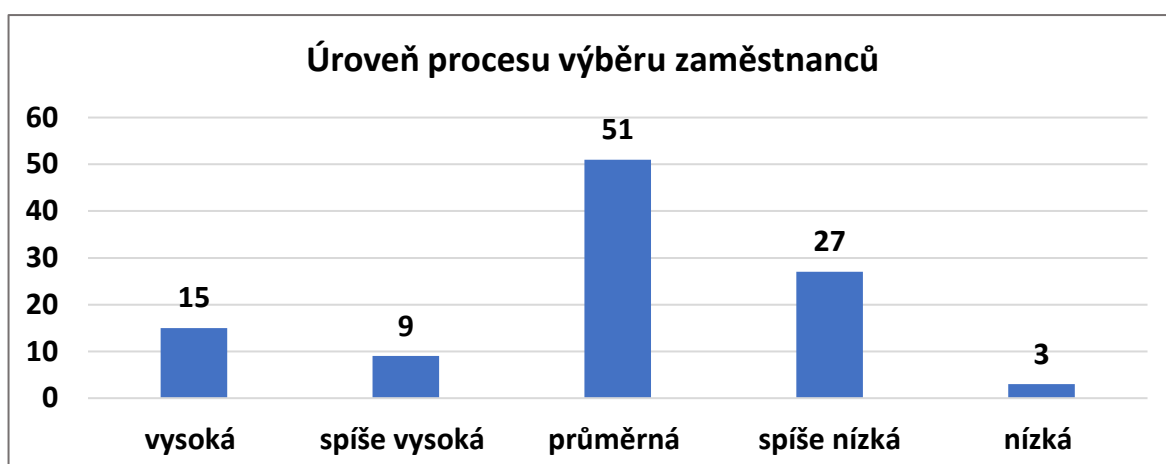
Otázka 9: Dali byste při obsazování volného pracovního místa přednost zaměstnancům Ministerstva obrany České republiky nebo byste raději volili někoho z vnějších zdrojů?



Graf 17: Výběr kandidáta [vlastní zdroj]

Další otázka týkající se výběru zaměstnanců byla respondentům položena ve vztahu k výběrovému řízení u státních i občanských zaměstnanců, kteří se do každého výběrového řízení musí hlásit stejně jako kandidáti z vnějšího prostředí Ministerstva obrany. Naprostá většina respondentů odpověděla, že by zvolila kandidáta, který by byl na dané pracovní místo vhodnější. Takto odpovědělo 73 respondentů (70 %). Celkem 19 respondentů (18 %) odpovědělo, že by dali přednost zaměstnanci z MO a pouze 13 respondentů (12 %) odpovědělo, že by dali přednost někomu z vnějších zdrojů.

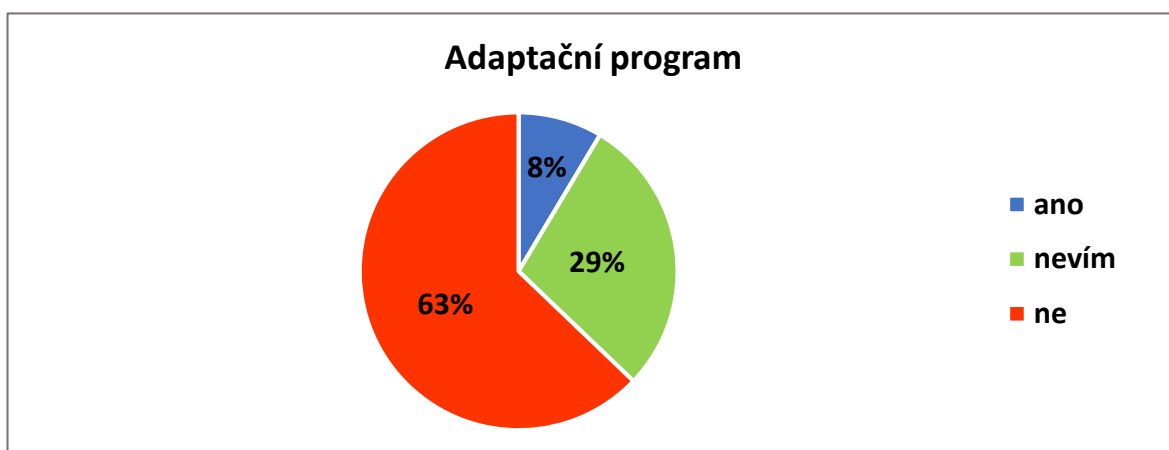
Otázka 10: Jak byste ohodnotili úroveň celkového procesu výběru zaměstnanců?



Graf 18: Úroveň procesu výběru zaměstnanců [vlastní zdroj]

Celková úroveň procesu výběru zaměstnanců byla nejčastěji respondenty hodnocena jako průměrná. Takto odpovídalo přesně 51 respondentů (48 %). Druhou nejčastější odpovědí bylo, že úroveň procesu výběru je spíše nízká, konkrétně tuto odpověď označilo 27 respondentů (26 %). Celkem 15 respondentů (14 %) označilo úroveň procesu výběru zaměstnanců za vysokou. Pouze 9 respondentů (9 %) považuje úroveň procesu výběru zaměstnanců za spíše nízkou a 3 respondenti (3 %) ji považují za nízkou.

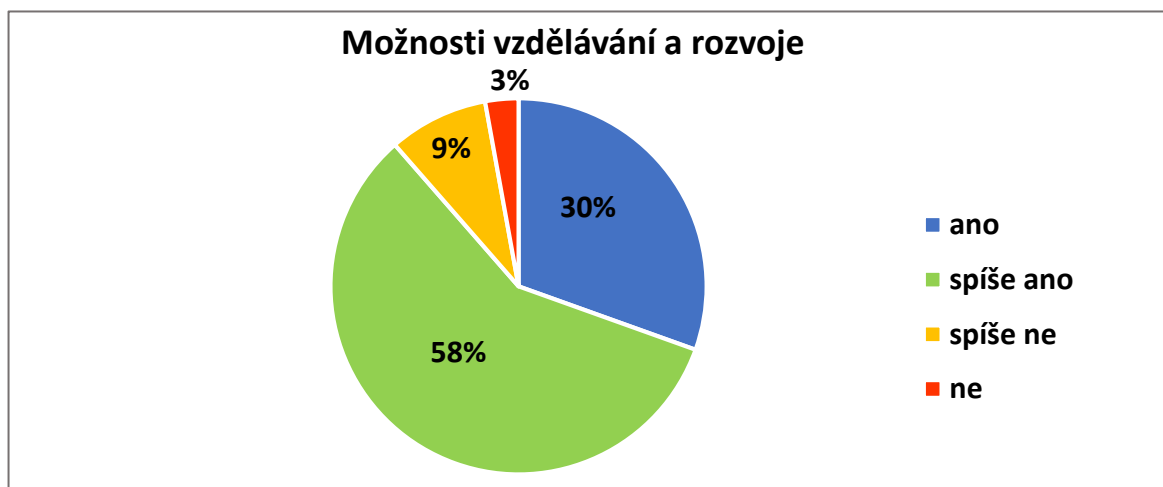
Otázka 11: Je na Ministerstvu obrany České republiky zavedený efektivní adaptační program pro nové zaměstnance?



Graf 19: Adaptační program [vlastní zdroj]

Následující otázka částečně souvisí s procesem výběru zaměstnanců a týká se adaptačního procesu po přijetí zaměstnance. Nejčastější odpovědí bylo, že efektivní adaptační program na Ministerstvu obrany zavedený není a tuto odpověď označilo celkem 66 respondentů (63 %). Druhou nejčastější odpovědí bylo ne. Takto odpovídalo 30 respondentů (29 %). Pouze 9 respondentů (8 %) si myslí, že je na Ministerstvu obrany zavedený efektivní adaptační program pro nově přijaté zaměstnance.

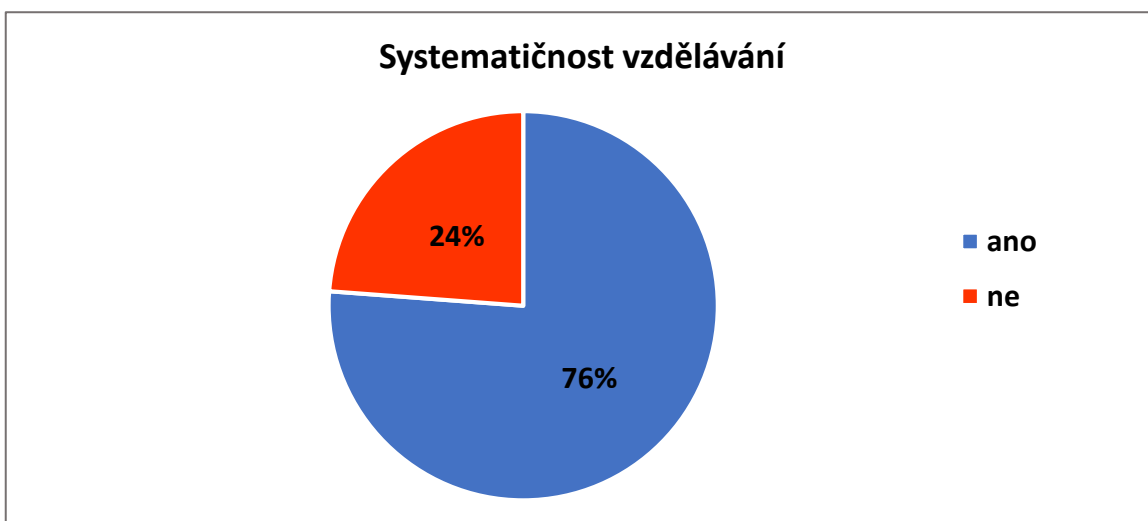
Otázka 12: Máte ve svém zaměstnání dostatečné možnosti vzdělávání a rozvoje?



Graf 20: Možnosti vzdělávání a rozvoje [vlastní zdroj]

Možnosti vzdělávání a rozvoje byly respondenty hodnoceny velmi kladně. Celkem 32 respondentů (30 %) považuje možnosti vzdělávání a rozvoje za dostatečné a přesně 61 respondentů (58 %) je považuje za spíše dostatečné. Pouze 9 respondentů (9 %) označilo možnosti vzdělávání za spíše nedostatečné a jen 3 respondenti (3 %) je považují za nedostatečné.

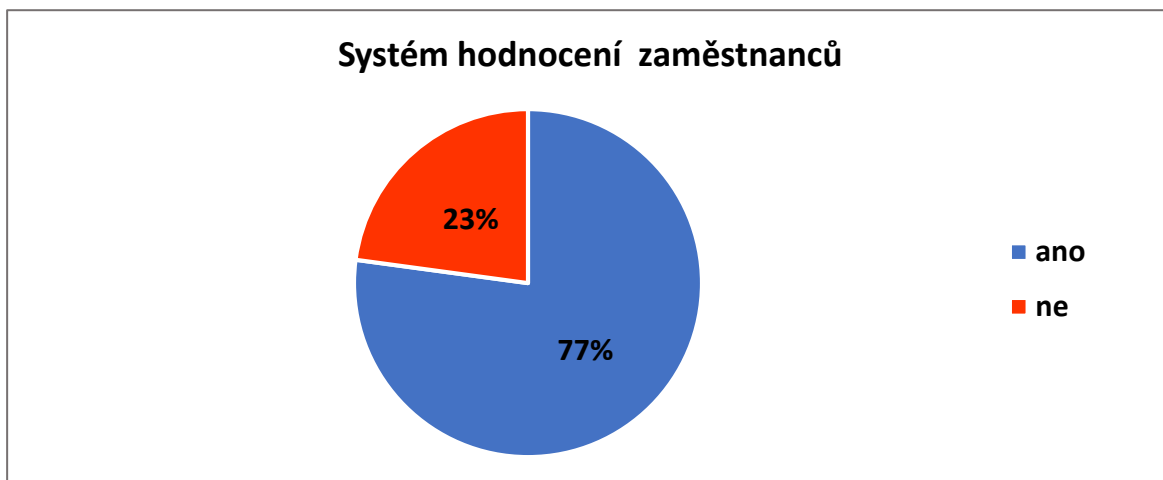
Otázka 13: Je vzdělávání na Ministerstvu obrany České republiky systematické (vzdělávací aktivity se pravidelně opakují)?



Graf 21: Systematicčnost vzdělávání [vlastní zdroj]

Následující otázka se týká systematickosti vzdělávání. Naprostá většina respondentů odpovídala, že vzdělávání je systematické. Celkem takto odpovědělo 80 respondentů (76 %). Zbýlých 25 respondentů (24 %) odpovídalo, že vzdělávání na Ministerstvu obrany systematické není.

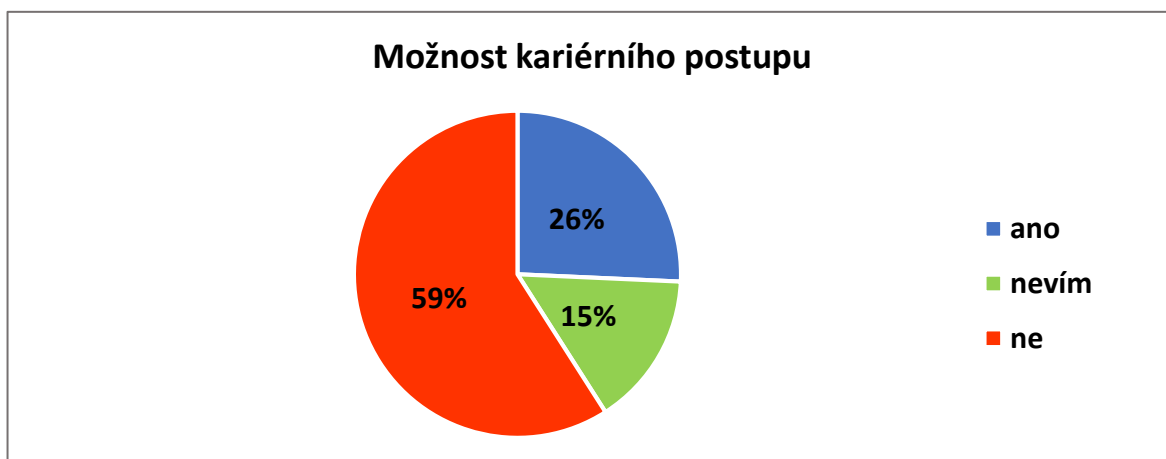
Otázka 14: Je na Ministerstvu obrany České republiky zaveden systém pracovního/služebního hodnocení?



Graf 22: Systém hodnocení zaměstnanců [vlastní zdroj]

Tato otázka byla zaměstnancům položena s cílem zjistit, zda mají povědomí o systému služebního nebo pracovního hodnocení. Naprostá většina respondentů o hodnocení povědomí má. Celkem 81 respondentů (77 %) označilo možnost ano. Zbýlých 24 respondentů (23 %) označilo možnost ne, tudíž se s hodnocením pravděpodobně nesetkali nebo o systému hodnocení nemají dostatek informací.

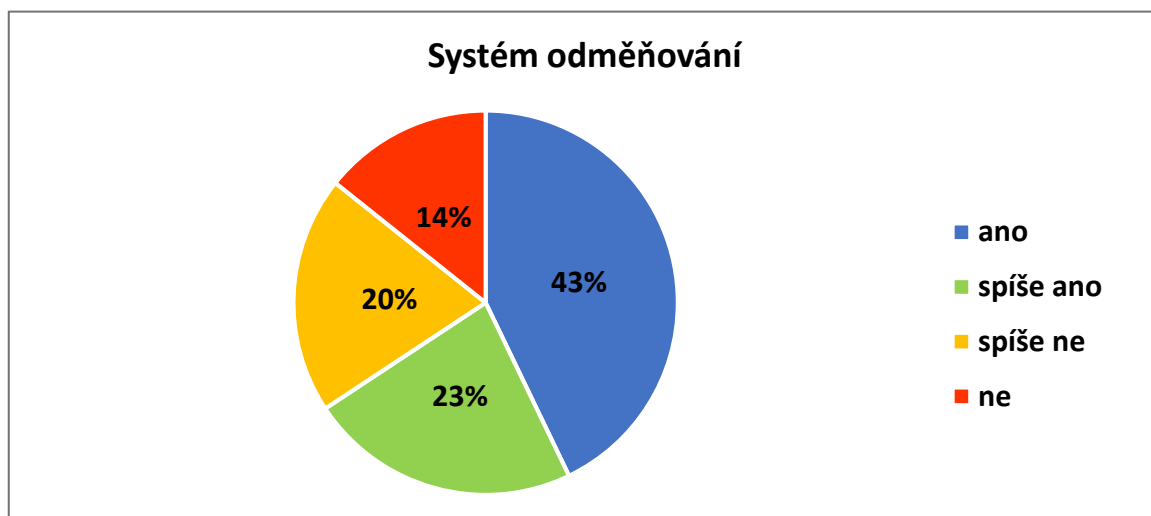
Otázka 15: Máte ve vztahu k výsledkům služebního/pracovního hodnocení možnost kariérního postupu?



Graf 23: Možnost kariérního postupu [vlastní zdroj]

Jednou z důležitých součástí hodnocení zaměstnanců je možnost kariérního růstu na základě výsledků z hodnocení. Nejvíce respondentů, přesně 62 (59 %) odpovídalo, že nemají možnost kariérního růstu. Druhou nejčastější odpovědí respondentů bylo, že možnost kariérního růstu mají. Tuto odpověď označilo celkem 27 respondentů (26 %). Pouze 16 respondentů (15 %) odpovědělo, že o možnostech svého kariérního postupu nevědí.

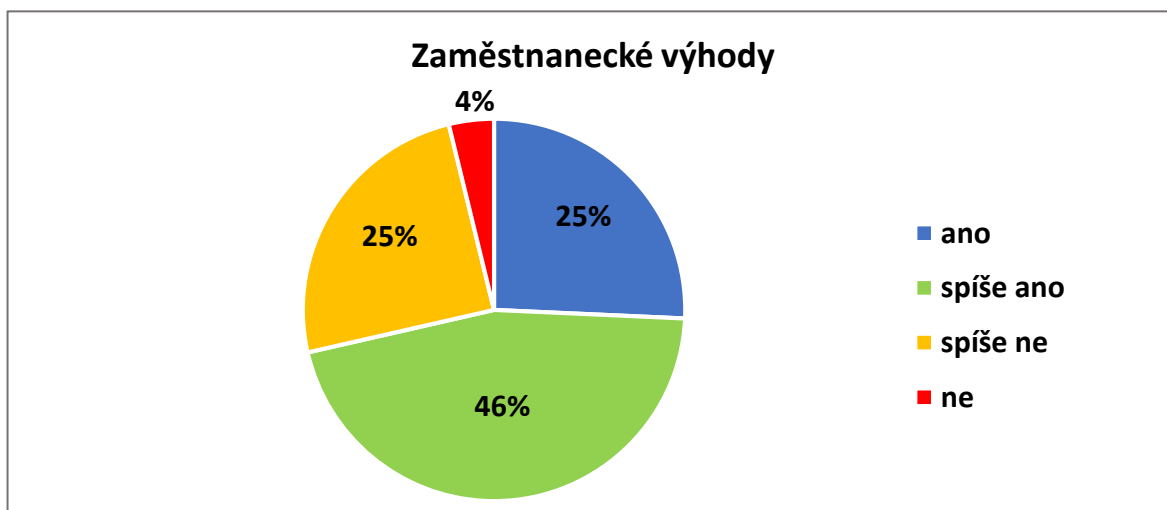
Otázka 16: Rozumíte systému odměňování na Ministerstvu obrany České republiky?



Graf 24: Systém odměňování [vlastní zdroj]

Tato otázka byla zaměstnancům položena s cílem zjistit, zda dobře rozumí systému odměňování. Z grafu je patrné, že naprostá většina zaměstnanců systému odměňování spíše rozumí. Celkem 45 respondentů (43 %) odpovědělo, že systému rozumí a 24 respondentů (23 %) odpovědělo, že systému odměňování spíše rozumí. Pokud se jedná o systém odměňování, je důležité, aby mu rozuměli všichni zaměstnanci. Přesně 21 respondentů (20 %) odpovědělo, že systému spíše nerozumí a zbylých 15 respondentů (14 %) odpovědělo, že systému nerozumí.

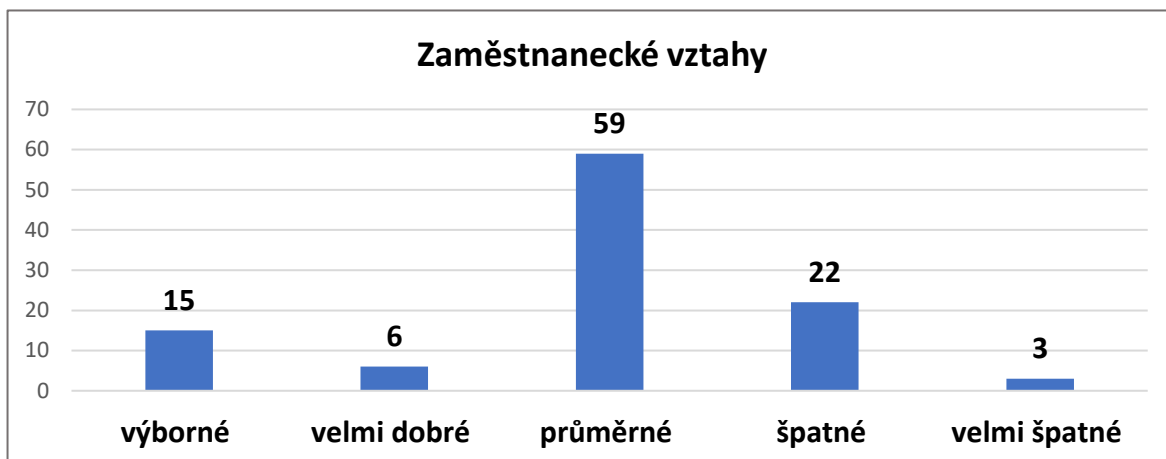
Otázka 17: Jsou pro Vás nabízené zaměstnanecké výhody atraktivní?



Graf 25: Zaměstnanecké výhody [vlastní zdroj]

Většina respondentů považuje nabízené zaměstnanecké výhody za atraktivní. Nejčastější odpovědí respondentů bylo, že zaměstnanecké výhody považují spíše za atraktivní. Takto odpovědělo přesně 49 respondentů (46 %). Další dvě nejčastější odpovědi jsou ano, které označilo 26 respondentů (25 %) a spíše ne, které označilo také 26 respondentů (25 %). Pouze 4 (4 %) respondenti nepovažují zaměstnanecké výhody za atraktivní a označili tedy možnost ne.

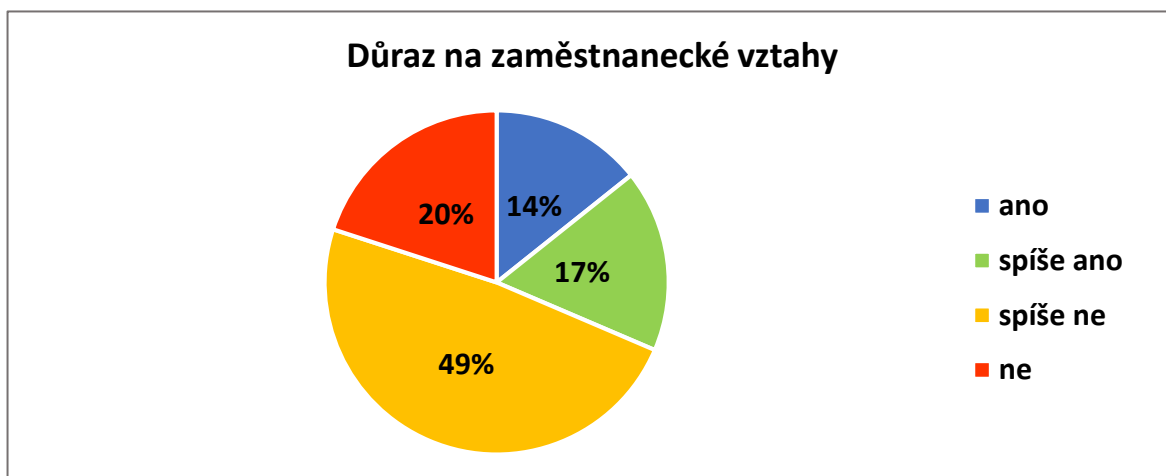
Otázka 18: Jak byste ohodnotili zaměstnanecké vztahy na Ministerstvu obrany České republiky?



Graf 26: Zaměstnanecké vztahy [vlastní zdroj]

Zaměstnanecké vztahy byly respondenty hodnoceny spíše negativně. Největší počet respondentů považuje vztahy na pracovišti za průměrné. Tuto možnost označilo celkem 59 respondentů (56 %). Druhou nejčastější odpovědí bylo, že vztahy na pracovišti jsou špatné a tuto možnost označilo celkem 22 respondentů (21 %). Třetí nejčastější odpověď označilo 15 respondentů (14 %), kteří považují vztahy na pracovišti za výborné. Celkem 6 respondentů (6 %) si myslí, že vztahy na pracovišti jsou velmi dobré a pouze 3 respondenti (3 %) považují vztahy na pracovišti za velmi špatné.

Otázka 19: Je na zaměstnanecké vztahy na Ministerstvu obrany České republiky kladen velký důraz?

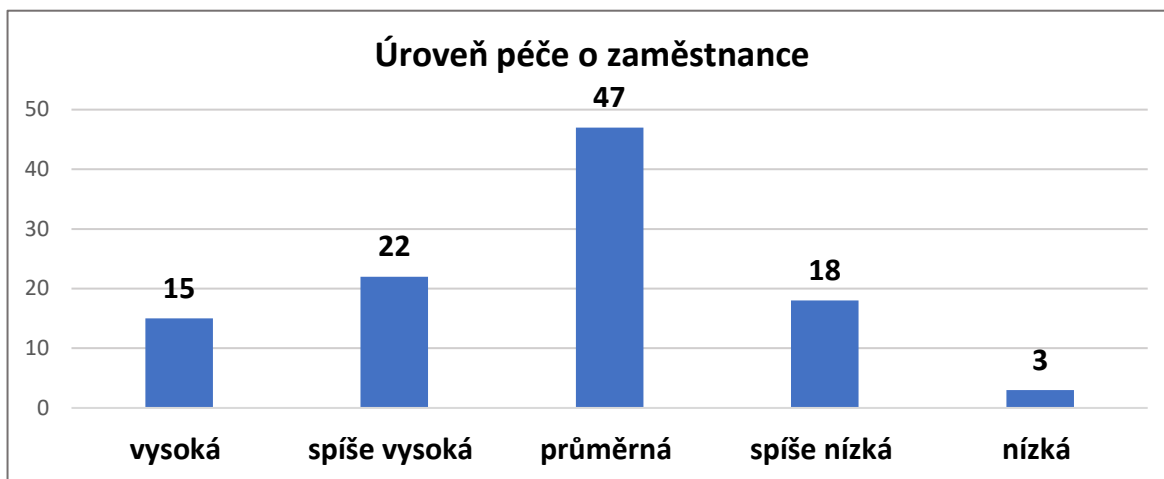


Graf 27: Důraz na zaměstnanecké vztahy [vlastní zdroj]

Následující otázka má za cíl zjistit, zda je na vztahy na pracovišti kladen ze strany zaměstnavatele a vedoucích pracovníků kladen velký důraz. Nejvíce respondentů odpovídalo, že na vztahy na pracovišti důraz spíše není kladen. Takto odpovídalo přesně 51 respondentů (49 %). Celkem 21 respondentů (20 %) si myslí, že na vztahy na pracovišti důraz kladen není. Jako třetí nejčastější odpověď respondenti vybírali

možnost spíše ano. Takto odpovídalo celkem 18 respondentů (17 %). Pouze 15 respondentů (14 %) si myslí, že na zaměstnanecké vztahy je ze strany nadřízených kladen velký důraz.

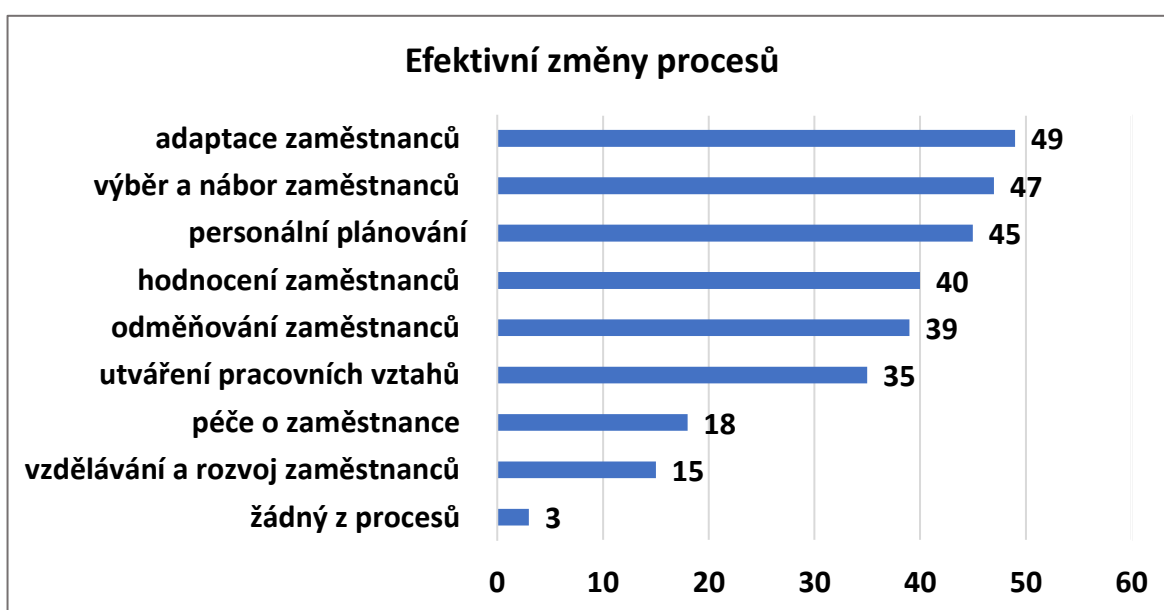
Otázka 20: Jak byste ohodnotili úroveň péče o zaměstnance?



Graf 28: Úroveň péče o zaměstnance [vlastní zdroj]

Respondenti nejčastěji hodnotili úroveň personální péče jako průměrnou, takto odpovědělo přesně 47 respondentů (45 %). Druhou nejčastější odpovědí respondentů bylo, že úroveň péče je spíše vysoká. Tuto možnost vybralo celkem 22 respondentů (21 %). Přesně 18 respondentů (17 %) označilo úroveň péče o zaměstnance jako spíše nízkou a 15 respondentů (14 %) jako vysokou. Pouze 3 respondenti (3 %) si myslí, že úroveň péče o zaměstnance je nízká. Celkové je tedy péče o zaměstnance hodnocena spíše jako průměrná.

Otázka 21: Který (které) z procesů dle Vás vyžaduje (vyžadují) změny, aby byl (byly) efektivnější? (možnost více odpovědí)



Graf 29: Efektivní změny procesů [vlastní zdroj]

U poslední výzkumné otázky měli respondenti možnost vybrat více odpovědí. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že změny je nutné provést v procesu adaptace zaměstnanců. Tuto možnost vybralo 49 respondentů, což je téměř polovina ze všech respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla změna procesu výběru a nábory zaměstnanců, kterou zvolilo 47 respondentů.

Další nejvíce vybírané procesy byly hodnocení zaměstnanců, které zvolilo 45 respondentů a také hodnocení zaměstnanců, jež vybralo 40 respondentů. Respondenti často odpovídali, že je třeba změnit také proces odměňování zaměstnanců (39 odpovědí) a utváření pracovních vztahů (35). Změny jsou dle 18 respondentů nutné také u péče o zaměstnance a 15 respondentů považuje za nutné zefektivnit proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pouze tři respondenti si myslí, že žádný z uvedených procesů není nutné měnit.

6.4 Informace z polostrukturovaných rozhovorů

Strukturované rozhovory byly uskutečněny s osmi zaměstnanci Ministerstva obrany České republiky. Rozhovory se týkaly třech oblastí: péče o zaměstnance, informovanost o systému odměňování a vztahy na pracovišti. Veškeré odpovědi zaměstnanců jsou doslovně zaznamenány ve formulářích, které jsou v příloze diplomové práce (Příloha 3 – Příloha 10). Základní vzdělání, střední odborné vzdělání bez maturity ani vyšší odborné vzdělání neoznačil nikdo z respondentů.

Abych zjistila, jak na Ministerstvu obrany České republiky podle zaměstnanců funguje systém péče o zaměstnance a systém odměňování, položila jsem zaměstnancům čtyři otázky týkající se zaměstnaneckých výhod a samotné péče o zaměstnance. Z rozhovorů se zaměstnanci jsem se dozvěděla, že mají zaměstnanecké výhody, které mohou využívat. Ve třech rozhovorech mi ale zaměstnanci řekli, že si myslí, že o možnostech využívání zaměstnaneckých výhod nejsou dostatečně informovaní a že tedy nemají možnost všechny zaměstnanecké výhody využívat. Další otázka související se zaměstnaneckými výhodami byla spojena s jejich atraktivností. Většina zaměstnanců považuje zaměstnanecké výhody za atraktivní, ale ve dvou případech mi zaměstnanci odpověděli, že je za atraktivní vůbec nepovažují, a proto je ani nevyužívají. Několik zaměstnanců na tuto otázku odpovídalo tak, že výhody využívají, ale do systému zaměstnaneckých výhod by zařadili i některé další a zároveň jsem se setkala s odpověďmi, že zažádání o zaměstnanecké výhody a celý systém těchto výhod je poněkud složitý a uvítali by jeho zjednodušení. Co se týče celkové péče o zaměstnance, zaměstnanci ji vždy hodnotili jako dobrou, případně jako průměrnou. Žádný ze zaměstnanců, se kterými jsem mluvila, si nemyslí, že by péče o zaměstnance na Ministerstvu republiky byla špatná nebo nedostatečná.

Vztahů na pracovišti se týkaly tři otázky zaměřené na vztahy mezi zaměstnanci, případné narušení těchto vztahů a také zájmu nadřízených a představených zaměstnanců o vztahy na pracovišti. Zaměstnanci vztahy na pracovišti hodnotili

převážně kladně. Někteří zaměstnanci mi řekli, že se s narušením vztahů na pracovišti setkali, ale nikdy se nejednalo o nic závažnějšího a důvodem narušení vztahů byly individuální příčiny. Většina zaměstnanců se o vztahy na pracovišti zajímá aktivně, zbytek zaměstnanců se o vztahy zajímá tak, jak je to v pracovním procesu běžné. Žádný ze zaměstnanců mi neřekl, že ho vztahy na pracovišti nezajímají. Pár zaměstnanců upozornilo na to, že na pracovišti nepanuje přátelská atmosféra a že by byli rádi, kdyby se to zlepšilo. Co se týče zájmu představených/nadřízených pracovníků o své podřízené, byly odpovědi většinou rozpačité. Většina zaměstnanců odpovídala tak, že jejich představení nemají příliš čas vztahy na pracovišti sledovat a někteří zaměstnanci mi dokonce řekli, že na vztahy na pracovišti není kladen žádný důraz. Pouze dva zaměstnanci hodnotili zájem představených o pracovní vztahy jako dostatečný.

Na proces odměňování byly zaměřeny další dvě otázky týkající se informovanosti o odměňování a spravedlivosti systému odměňování. Všichni respondenti mi potvrdili, že jsou o systému odměňování dostatečně informováni a že více informací nepotřebují. Odpovědi na otázku týkající se spravedlivosti systému odměňování však byly spíše negativní. Zaměstnanci systém odměňování považují ve většině případů za spravedlivý, ale podle nich je nespravedlivá realizace. Příkladem nespravedlivé realizace systému odměňování je například to, že někteří zaměstnanci jsou v platových třídách, ve kterých by podle požadavků na vzdělání vůbec být neměli. Další věc, která byla negativně hodnocena je chybějící návaznost systému odměňování na proces hodnocení zaměstnanců.

7 SHRNUTÍ CELKOVÝCH VÝSLEDKŮ

Cílem diplomové práce je zhodnotit vybrané personální procesy civilních zaměstnanců Ministerstva obrany a v případě nalezení nedostatků procesů navrhnout zlepšení, která by tyto procesy udělala efektivnější. Ve své diplomové práci jsem se zaměřila především na dva personální procesy: výběr zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců. Zároveň jsem ale chtěla zjistit, jak na Ministerstvu obrany fungují i ostatní personální procesy. Abych zjistila co nejvíce informací o procesech výběru a hodnocení státních i občanských zaměstnanců, oba procesy jsem analyzovala a následně pomocí SWOT analýz vyzdvihla jejich silné stránky a slabé stránky, které jsem doplnila i příležitostmi a hrozbami, jež jsou s procesy spojené. Výběru a hodnocení civilních zaměstnanců se týkalo i několik otázek dotazníkového šetření, které sloužily pro získání informací od samotných zaměstnanců Ministerstva obrany. V dotazníkovém šetření jsem se zabývala i dalšími personálními procesy – odměňováním, péčí o zaměstnance, personálním plánováním a personální strategií a také zaměstnaneckými vztahy. Pro získání podrobnějších informací o některých z ostatních personálních procesů jsem použila metodu polostrukturovaných rozhovorů, které se se týkaly hlavně péče o zaměstnance, zaměstnaneckých vztahů a systému odměňování. Před použitím analýz a výzkumných metod jsem formulovala výzkumné otázky, na které jsem pomocí uvedených výzkumných metod a analýz hledala odpovědi.

První výzkumná otázka byla zaměřena na proces **výběru civilních zaměstnanců**. Abych o procesu výběru zaměstnanců zjistila více informací, než jsem získala při pozorování, porovнала jsem proces výběru u státních i u občanských zaměstnanců na základě právních a dalších souvisejících předpisů, kterými jsou tyto procesy řízeny. Výsledky jsem potom hodnotila pomocí SWOT analýzy u obou kategorií zaměstnanců. Na základě analýzy jsem zjistila, že proces výběru u občanských zaměstnanců je mnohem jednodušší, přehlednější a efektivnější než proces výběru u státních zaměstnanců. Jeho silné stránky spočívají hlavně v tom, že se řídí pouze Pracovním řádem Ministerstva obrany, ve kterém je jednoduše a jasně popsán a nevstupují do něj žádné další zákony nebo právní předpisy tak jako u výběru státních zaměstnanců. Mezi další silné stránky patří například vhodné složení výběrové komise, které se účastní také personální orgán a neobsáhlost administrativní agendy ze strany uchazeče ani ze strany výběrové komise. Výběr u státních zaměstnanců má dle mého názoru pouze jednu silnou stránku, a to možnost přezkoumání celého průběhu výběrového řízení, kterou proces výběru u občanských zaměstnanců nenabízí. Co se týče slabých stránek, u obou procesů jsem jich objevila hned několik. Mezi nejslabší stránky obou procesů patří to, že členové výběrových komisí hodnotící uchazeče výběrového řízení nejsou dostatečně proškoleni a připraveni na výběrové řízení. Procesy výběru tedy postrádají vzdělání členů výběrové komise v oblasti výběrového řízení, které by se mělo systematicky opakovat po určité době. U procesu výběru občanských zaměstnanců jsem žádné další slabé stránky neobjevila. Největší slabinou procesu

výběru u státních zaměstnanců je to, že je velmi složitý a velmi obsáhlý, co se týče administrativní agendy vedené dle správního řádu a stanovených požadavků jak na výběrové komise, tak i na samotné žadatele. Na rozdíl od výběrového procesu u občanských zaměstnanců je upraven dalšími obsáhlými právními či vnitřními předpisy, které celý proces dělají složitějším. Proces výběru u státních zaměstnanců je také velmi náročný časově vzhledem ke zpracování veškeré agendy dle správního řádu. Další slabou stránkou je nevhodné složení výběrové komise, protože členem může být takřka kterýkoliv státní zaměstnanec.

Doplňující informace o procesu výběru jsem získala díky dotazníkovému šetření, ve kterém bylo na proces výběru zaměstnanců zaměřeno pět otázek. První otázka měla za cíl zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že jsou členové výběrové komise dostatečně proškolení. Nejvíce respondentů odpovědělo, že členové výběrové komise nejsou dostatečně proškoleni. Těchto respondentů bylo dokonce více než polovina. Další otázka se zabývala metodami výběru, které respondenti hodnotili jako vhodné či nevhodné. V tomto případě považuje polovina respondentů metody výběru za nevhodné nebo spíše nevhodné. Následující otázka dotazníkového šetření byla spojena s výběrem vhodného kandidáta. Respondenti si mohli zvolit, zda by vybrali raději kandidáta z Ministerstva obrany, kandidáta z vnějších zdrojů anebo kandidáta, který by byl pro dané pracovní místo nejvhodnější, přičemž by nezáleželo na tom, zda se jedná o člověka z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Naprostá většina respondentů by zvolila kandidáta, který by byl pro danou pozici nejvhodnější. Tuto otázku jsem respondentům položila z toho důvodu, že v některých organizacích se při vyhlášení výběrového řízení nejdříve hledají kandidáti z vnitřních zdrojů. Jeden respondent mi při rozhovoru řekl, že si myslí, že na odborně zaměřené technické pozice by zvolil raději kandidáta z Ministerstva obrany, protože už má jisté zkušenosti s fungováním všech procesů, ale na pozice, které jsou příliš odborné, by zvolil raději někoho z vnějších zdrojů, protože tento člověk může do organizace přivést nové nápady a úplně nový pohled na danou věc. Čtvrtá otázka týkající se procesu byla zaměřena na zhodnocení celkové úrovně procesu výběru zaměstnanců. Téměř polovina respondentů považuje úroveň procesu za průměrnou a druhou nejčastější odpovědí bylo, že úroveň výběru je spíše nízká. Určitě je tedy z pohledu zaměstnanců co zlepšovat. Poslední otázka se netýkala přímo výběru zaměstnanců, ale spíše období po výběru, kdy už je uchazeč vybrán a nastupuje do organizace. Otázka se týkala adaptačního procesu a díky této otázce jsem zjistila, že adaptační proces v organizaci chybí, což je zásadní nedostatek.

Druhá výzkumná otázka byla zaměřena na **proces hodnocení civilních zaměstnanců**. Stejně jako u procesu výběru zaměstnanců jsem porovnála proces hodnocení občanských a civilních zaměstnanců, které se od sebe významně liší. Proces hodnocení občanských zaměstnanců je upravován pouze jedním právním předpisem, díky němuž je mnohem jednodušší než proces hodnocení u státních zaměstnanců. Za silné stránky považují především možnost kariérního růstu v návaznosti na hodnocení pracovního výkonu, což u státních zaměstnanců není na základě služebního hodnocení možné.

U procesu služebního hodnocení bych chtěla vyzdvihnout, že na základě výsledků se stanovují individuální cíle zaměstnanců pro další osobní rozvoj. Mezi největší slabiny procesu hodnocení u občanských i státních zaměstnanců patří nedostatečné proškolení a příprava hodnotitelů hodnotit své podřízené, z čehož plyne neobjektivnost výsledků hodnocení. Další slabou stránkou je nenastavení jednotného systému hodnocení, kterým by se hodnotitelé mohli řídit. U procesu služebního hodnocení je hlavním problémem celková složitost hodnocení a časová náročnost způsobená obsáhlostí administrativní agendy.

Pro získání dalších a potvrzení stávajících informací byly do dotazníkového šetření zařazeny také dvě otázky týkající se hodnocení zaměstnanců. První otázka se týkala zavedení systému hodnocení, kterou jsem si chtěla ověřit, že jsou opravdu hodnoceni všichni zaměstnanci. Naprostá většina zaměstnanců odpověděla, že systém hodnocení je zaveden, ale našlo se i několik zaměstnanců, kteří na tuto otázku odpověděli, že systém hodnocení zaveden není. Z toho usuzuji, že někteří zaměstnanci se s procesem hodnocení neseškávají a hodnocení tedy nejsou. Druhá otázka byla zaměřena na možnosti kariérního růstu v návaznosti na výsledky služebního nebo pracovního hodnocení. Více než polovina respondentů nemá možnost kariérního růstu, což přisuzuji složení respondentů, protože většina respondentů jsou státní zaměstnanci.

Třetí výzkumná otázka se týkala **péče o zaměstnance** a informace jsem získala z polostrukturovaných rozhovorů a také z dotazníkového šetření. Péče o zaměstnance se týkaly dvě otázky v dotazníkovém šetření. První otázka byla zaměřena obecně na význam lidských zdrojů v organizaci, což je součástí péče o zaměstnance. Více než polovina zaměstnanců si myslí, že lidské zdroje jsou na Ministerstvu obrany považovány za významné. Další otázka se týkala celkové úrovně péče o zaměstnance, kterou Ministerstvo obrany svým zaměstnancům poskytuje. Téměř polovina zaměstnanců považuje péče i o zaměstnance za průměrnou a druhou nejčastější odpovědí bylo, že úroveň péče o zaměstnance je spíše vysoká. Otázku týkající se celkové úrovně péče zaměstnanců jsem respondentům pokládala také při polostrukturovaných rozhovorech. Odpovědi respondentů se shodovaly s výsledky z dotazníkového šetření, protože většina zaměstnanců hodnotila úroveň péče o zaměstnance jako průměrnou nebo dobrou. Žádný z respondentů mi neřekl, že by byla péče o zaměstnance nedostatečná nebo špatná, ale nezískala jsem ani informace, jakou péči by si zaměstnanci představovali, aby ji hodnotili lépe.

Čtvrtá výzkumná otázka se týkala **vztahů na pracovišti**. Na toto téma byly zaměstnancům v dotazníkovém šetření položeny dvě otázky a zároveň jsem se na vztahy na pracovišti dotazovala respondentů v polostrukturovaných rozhovorech. Respondenti měli v dotazníkovém šetření hodnotit úroveň vztahů na pracovišti a více než polovina respondentů je označila jako průměrné. Druhou nejčastější odpovědí respondentů bylo, že vztahy na pracovišti jsou špatné. Když jsem tuto otázku položila respondentům polostrukturovaných rozhovorů, hodnotili vztahy

spíše kladně. Někteří respondenti mě však upozornili na to, že na pracovišti už nepanuje tak přátelská atmosféra jako dříve a lidé jsou více uzavření. Další otázka se zabývala důrazem kladeným na zaměstnanecké vztahy na pracovišti ze strany nadřízených pracovníků a zaměstnavatele. Téměř polovina respondentů odpovídala, že na zaměstnanecké vztahy spíše není kladen důraz a druhou nejčastější odpovědí bylo, že na vztahy není kladen vůbec žádný důraz. Tuto otázku jsem položila také respondentům polostrukturovaného rozhovoru. Odpovědi byly rozpačité a většina respondentů mi řekla, že představení nemají vzhledem ke své pracovní náplni čas, aby se zajímali o zaměstnanecké vztahy na pracovišti. Pouze dva respondenti hodnotili zájem nadřízených pozitivně. V dalších otázkách polostrukturovaného rozhovoru jsem se zajímala také o to, zda se zaměstnanci někdy setkali s narušením vztahů na pracovišti. Někteří respondenti odpovídali, že se s narušením vztahů na pracovišti setkali, ale vždy to mělo individuální příčiny, které se vyřešily. Ostatní respondenti se s narušením vztahů na pracovišti nesetkali. Díky polostrukturovaným rozhovorům jsem se také dozvěděla, že někteří respondenti se o vztahy na pracovišti zajímají aktivně a ostatní se o ně zajímají tak, jak je to běžné v pracovním procesu – podle slov respondentů vědí o nejzásadnějších věcech.

Pátá výzkumná otázka byla zaměřena na systém **odměňování a zaměstnanecké výhody**. Otázky na oblast odměňování jsou zařazeny do dotazníkového šetření a také do polostrukturovaných rozhovorů. Respondenti odpovídali na otázku, zda rozumí systému odměňování. V dotazníkovém šetření odpověděla více než polovina respondentů, že systému odměňování rozumí. Tato otázka souvisí i s dostatečnou informovaností o systému odměňování, na kterou jsem se ptala v polostrukturovaných rozhovorech. Všichni respondenti mi potvrdili, že jsou o systému odměňování dostatečně informováni. Další otázka dotazníkového šetření, ale i polostrukturovaných rozhovorů byla zaměřena na atraktivnost zaměstnaneckých výhod. V dotazníkovém šetření většina respondentů odpověděla, že zaměstnanecké výhody jsou pro ně spíše atraktivní a druhou nejčastější odpovědí bylo, že pro respondenty zaměstnanecké výhody atraktivní jsou. Tyto odpovědi korespondují i s odpověďmi v polostrukturovaných rozhovorech, kde mi respondenti ve většině případů řekli, že pro ně zaměstnanecké výhody atraktivní jsou. Objevily se však i odpovědi, že by respondenti ocenili, kdyby se nějaké výhody změnily a jeden se z respondentů mi dokonce řekl, že pro něj výhody atraktivní nejsou, a tudíž je vůbec nevyužívá. Respondenti zároveň hodnotili systém žádání o zaměstnanecké výhody a jejich získávání jako příliš složité. Někteří respondenti si myslí, že nejsou o svých zaměstnaneckých výhodách dostatečně informováni, takže je nemohou využívat v plném rozsahu. Jednou z důležitých otázek polostrukturovaného rozhovoru byla spravedlivost systému odměňování, kde několik zaměstnanců odpovědělo, že systém odměňování podle jejich názoru spravedlivý je, ale realizace odměňování již spravedlivá není.

Poslední výzkumná otázka se zabývá ostatními personálními procesy, které jsem okrajově zařadila do dotazníkového šetření. Jedním z těchto personálních procesů

je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V dotazníkovém šetření byly dvě otázky, které se tímto tématem zabývaly a někteří respondenti se o možnostech vzdělávání a rozvoje zmínili i v polostrukturovaném rozhovoru, v němž systém vzdělávání velmi kladně hodnotili. První otázka zaměřená na vzdělávání se týkala toho, zda mají zaměstnanci dostatečné možnosti rozvoje a vzdělávání. Naprostá většina respondentů odpovídala, že spíše mají nebo mají dostatek možností vzdělávání a rozvoje. Druhá otázka byla zaměřena na systematickosti vzdělávání a tři čtvrtě respondentů odpovědělo, že vzdělávání je systematické a jednotlivé vzdělávání aktivity se pravidelně opakují.

Další personální proces, na který jsem se zaměřila, představuje personální plánování a tvoření personální strategie. S tímto tématem jsou spojeny tři otázky v dotazníkovém řešení. V první otázce jsem se respondentů dotazovala na to, zda je podle jejich názoru jasně stanovena personální strategie. Respondenti odpovídali každý jinak, takže jejich odpovědi se rovnoměrně rozdělily mezi pět možností, které měli na výběr. Z toho usuzuji, že respondenti nejsou o personální strategii a jejích cílech dostatečně informováni. Druhá otázka se týkala stanovování cílů lidských zdrojů na základě strategických cílů celé organizace a odpovědi respondentů se opět rozdělily na dvě poloviny. Myslím si, že i tyto odpovědi částečně souvisí s nedostatečnou informovaností zaměstnanců. Poslední otázka týkající se personálního plánování byla zaměřena na informovanost zaměstnanců o personálních cílech. Naprostá většina respondentů odpovídala, že nejsou o cílech dostatečně informováni, což potvrdilo mé předchozí domněnky.

Některé otázky byly zaměřeny také na hodnocení celkové úrovně personálních procesů z pohledu zaměstnanců. Respondenti hodnotili celkovou úroveň nejčastěji jako spíše vysokou nebo průměrnou. Další otázka byla zaměřena na úroveň vedení personální agendy, kterou respondenti nejčastěji označovali za spíše vysokou nebo vysokou. Vysokou úroveň vedení personální agendy vyzdvihli i někteří respondenti polostrukturovaného rozhovoru. Poslední otázkou dotazníkového řešení jsem chtěla zjistit, které procesy potřebují dle názorů respondentů změnit a zefektivnit. Nejčastější odpovědí byla adaptace zaměstnanců, výběr a nábor zaměstnanců, personální plánování a hodnocení zaměstnanců.

Díky analýze vybraných personálních procesů, dotazníkovému šetření a polostrukturovaným rozhovorům jsem získala odpovědi na všechny výzkumné otázky.

8 NÁVRHY ODSTRANĚNÍ NEDOSTATKŮ

Na základě výsledků z provedených analýz a výzkumných metod a také na základě studia odborné literatury jsem dospěla k závěru, že některé personální procesy na Ministerstvu obrany České republiky mají určité nedostatky, které je nutné zlepšit, aby procesy byly efektivnější a lépe fungovaly. Tato kapitola je věnována návrhům řešení, kterými lze zjištěné nedostatky odstranit.

8.1 Výběr civilních zaměstnanců

Za největší nedostatek procesu výběru občanských zaměstnanců považuji nedostatečné proškolení členů výběrové komise, kteří nemají s výběrem žádné nebo velmi malé zkušenosti a nemají ani dostatek informací z této oblasti. Členem výběrové komise může být prakticky kdokoli ze zaměstnanců a jejich příprava na výběrové řízení spočívá pouze v tom, že si nastudují příslušnou přílohu v Pracovním řádu, kterou mají k dispozici, což mnoho členů výběrové komise před zahájením výběrového řízení vůbec neudělá. Na základě zjištění tohoto nedostatku navrhuji, aby byli vybráni zaměstnanci, kteří budou pravidelně členy výběrových komisí. Tito zaměstnanci by měli být dle mého názoru důkladně proškoleni v oblasti výběru a průběžná školení by se měla pravidelně a systematicky opakovat. Předcházelo by se tak tomu, že členové výběrové komise nejsou na výběrové řízení připraveni a nedocházelo by k výběru nevhodných kandidátů pro dané pracovní místo.

U procesu výběru u státních zaměstnanců považuji za největší nedostatek složitost celého procesu, který je řízen několika právními a dalšími souvisejícími předpisy. Ideálním řešením by bylo, kdyby se proces výběru sjednotil a fungoval by na stejném principu pro občanské i státní zaměstnance, tzn. byl by řízen pouze Pracovním řádem Ministerstva obrany. Toto řešení bohužel však není příliš reálné a muselo by přijít ze strany Ministerstva vnitra. Proces výběru u státních zaměstnanců je zároveň velmi časově náročný, což je důsledkem zpracovávání velmi obsáhlé agendy dle správního řádu, a to jak o uchazeči, tak o celém výběrovém řízení. To souvisí také s velkým množstvím požadavků na žadatele. V tomto případě bych navrhla, aby Ministerstvo obrany, stejně jako i ostatní ministerstva, navrhlo Ministerstvu vnitra iniciovat změny správního řádu, a to takovým způsobem, aby došlo ke zkrácení procesu správního řízení nejen v případě výběru státních zaměstnanců. Z toho vyplývá i to, že požadavky na žadatele by nebyly tak přísné, protože si myslím, že mnoho vhodných kandidátů odradí složitost celého procesu a náročnost samotné přípravy na výběrové řízení. Požadavky na uchazeče by mohly být stejné jako při výběru občanských zaměstnanců. Proces výběru u státních zaměstnanců má stejný nedostatek jako proces výběru u občanských zaměstnanců, tedy nedostatečně připravené a proškolené členy výběrové komise. V tomto případě opět navrhuji vybrat několik zaměstnanců, kteří by mohli být členy výběrové komise pravidelně a tyto zaměstnance dostatečně proškolit v oblasti výběru a výběrového řízení.

Do návrhu bych zároveň chtěla zařadit i změny metod výběru zaměstnanců, které jsou používány při výběrovém řízení. Respondenti dotazníkového řešení je ve většině případů považují za nevhodné, což může být způsobeno i jejich nesprávným používáním neproškolenými členy výběrové komise. Metody výběru zaměstnanců bývají mnohdy při výběru vhodného uchazeče klíčové, takže považuji za nutné přizpůsobit jednotlivé metody výběru tak, aby byly vhodné pro danou pracovní pozici.

8.2 Hodnocení civilních zaměstnanců

U procesu hodnocení občanských a civilních zaměstnanců jsem našla velmi podobné nedostatky jako u procesu výběru občanských a státních zaměstnanců. Za velmi podstatný nedostatek považuji nepřipravenost hodnotitelů hodnotit své podřízené pracovníky u procesu občanských i státních zaměstnanců. Důsledkem toho dochází k neobjektivnímu, v horším případě k žádnému průběžnému hodnocení skutečně vykonané práce podřízených ze strany nadřízených či představených zaměstnanců. Navrhuji tedy, aby pracovníci, kteří hodnotí své podřízené, byli dostatečně proškoleni a připraveni na hodnocení. Ideálním řešením by bylo nastavit jednotný proces hodnocení, podle něhož by se mohly řídit procesy hodnocení u státních i občanských zaměstnanců. Tím by se vyřešil i problém se složitostí hodnotícího procesu u státních zaměstnanců, který je velmi náročný jak z hlediska času, tak z hlediska zpracování administrativní agendy z procesu hodnocení. Za velký nedostatek hodnocení u státních zaměstnanců považuji absenci možnosti dalšího rozvoje nebo kariérního růstu na základě výsledků z hodnocení zaměstnanců, který je u občanských zaměstnanců možný. Navrhuji, aby se k hodnocení jednotlivých státních zaměstnanců přihlíželo a na základě jejich výsledků by se s jednotlivými zaměstnanci jejich představení dohodli na jejich dalším osobním rozvoji a kariérním růstu. Zároveň navrhuji, že systém hodnocení by měl být propojen se systémem odměňování. Zaměstnanci by tak měli možnost na základě dobrých výsledků získat i jiné odměny, než je pouze zvýšení osobního příplatku.

8.3 Adaptace zaměstnanců

Jedním z nedostatků personálních procesů je absence procesu adaptace zaměstnanců. Tento nedostatek považuji za velmi závažný, protože adaptace je po nástupu nového zaměstnance do organizace klíčová a zásadní. Tento proces pomáhá zaměstnanci přizpůsobit se pracovnímu prostředí, seznámit se se svými úkoly a požadavky na práci, ale také se svými pravomocemi a odpovědností. Adaptace je zároveň velmi důležitá pro začlenění se do kolektivu zaměstnanců a navazování sociálních vztahů, což je pro zaměstnance velmi důležité. Z těchto důvodů bych velmi doporučovala, aby byl proces adaptace zaměstnanců zaveden.

8.4 Zaměstnanecké vztahy

Jedním z největších problémů péče o zaměstnance je pocit zaměstnanců, kteří si myslí, že se o ně zaměstnavatelé nedostatečně zajímají. Někteří zaměstnanci to omlouvají tím, že představení na ně nemají čas vzhledem k plnění velkého množství pracovních nebo služebních úkolů. Navrhuji tedy, aby se představení a vedoucí zaměstnanci o své zaměstnance více zajímali při neformálních rozhovorech ale také při rozhovorech formálních – například hodnotící rozhovory. Někteří respondenti si stěžovali na to, že na pracovišti nepanuje tak přátelská atmosféra jako dřív. Myslím si, že by to mohlo mít špatný vliv na pracovní výkon zaměstnanců a navrhuji, že by se mohly pravidelně konat nějaké společné aktivity, které by podpořily fungování přátelských vztahů na pracovišti.

8.5 Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody

Za jeden z nedostatků v oblasti odměňování považuji složitý proces žádání o zaměstnanecké výhody. Tento problém zmínilo hned několik respondentů. Myslím si, že by bylo vhodné proces žádání o zaměstnanecké výhody zjednodušit, protože některé ze zaměstnanců to odrazuje od jejich využívání. Zároveň bych doporučila, aby se zaměstnavatel více zaměřil na potřeby zaměstnanců a podle toho uzpůsobil i výběr zaměstnaneckých výhod, o kterých musí být informováni všichni zaměstnanci, kteří mají na zaměstnanecké výhody nárok. Některé zaměstnanecké výhody totiž vzhledem k jejich dlouhodobému užívání nejsou ze strany zaměstnanců jako výhody brány. Takovou výhodou je například dovolená nad zákonný nárok (pět týdnů), pružná pracovní doba, poskytování zvýhodněné rekreace či léčebných pobytů v zařízení Ministerstva obrany, příspěvky z FKSP na dovolenou či jiné kulturní nebo sportovní akce. Tím se předejde tomu, že pro některé zaměstnance nebudou zaměstnanecké výhody atraktivní a nebudou mít pocit, že o svých možnostech čerpání zaměstnaneckých výhod nejsou dostatečně informováni. Zaměstnanecké výhody mají zaměstnance motivovat a stabilizovat a pokud nebudou se svými výhodami spokojeni nebo je nebudou využívat, zaměstnanecké výhody tuto funkci ztrácí.

Závažným problémem i nedostatkem je realizace systému odměňování. Většina respondentů si myslí, že systém je spravedlivý, ale není spravedlivě realizován. Jeden z respondentů mě informoval o tom, že někteří zaměstnanci dostávají odměny dle platových tříd, ve kterých by na základě svého vzdělání a zkušeností ani neměli být. Myslím si, že je to velký problém, který některé zaměstnance demotivuje od jejich práce a mělo by dojít k nápravě. Doporučuji, aby se realizace odměňování řídila tím, co je dáno samotným systémem odměňování. Předešlo by se tím nedorozuměním a demotivaci ostatních zaměstnanců, kteří se cítí nedostatečně ohodnoceni. Zaměstnavatel by měl zároveň svým zaměstnancům přesně vysvětlit, jak systém odměňování a zaměstnaneckých výhod funguje, jak vysoké odměny zaměstnanec dostává, co musí splnit, aby odměny dostával, na jaké zaměstnanecké výhody

má nárok, zda si může zaměstnanecké výhody vybrat dle svých preferencí a zda by mohl plněním některých úkolů nebo cílů získat nějaké další odměny navíc (prémie, bonusy). Toto jsou velice podstatné informace, které zaměstnanec musí vědět, aby rozuměl systému odměňování a neměl pocit, že realizace systému odměňování je nespravedlivá. Jak se ukázalo, na Ministerstvu obrany zaměstnanci takové informace nemají, takže je nutností, aby zaměstnavatel svým podřízeným tyto informace poskytl. Tyto informace může zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytovat například během hodnotících rozhovorů.

8.6 Personální plánování a personální strategie

Největším nedostatkem personálního plánování a vytváření personální strategie je dle mého názoru nedostatečná informovanost zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplývá, že sami zaměstnanci si myslí, že nejsou o jednotlivých cílech řízení lidských zdrojů a personální strategii dostatečně informováni. Navrhuji, aby každý z nadřízených zaměstnanců, případně představených zaměstnanců, své podřízené pravidelně informoval o jednotlivých cílech, aby je všichni zaměstnanci znali a přizpůsobili jim i svou práci. Myslím si, že jak pro zaměstnance, tak pro organizaci bude dobré, když budou zaměstnanci vědět, jakého cíle se má v blízké i daleké budoucnosti dosáhnout.

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit vybrané personální procesy u civilních procesů Ministerstva obrany České republiky, zjistit jejich přednosti a nedostatky a na základě analýzy navrhnout řešení, která by zlepšila fungování těchto procesů. Pro zpracování mé diplomové práce mi jako zdroje informací sloužily informace získané z popisu a analýzy vybraných personálních procesů, dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a v neposlední řadě také studium odborné literatury.

Diplomová práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Na začátku teoretické části jsem se zabývala vymezením základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, vývojem personální práce a také jejími úkoly a činnostmi. Dále jsem se v teoretické části mé diplomové práce věnovala popisu jednotlivých personálních procesů a také specifikům personálního řízení ve státní správě, pod kterou spadá Ministerstvo obrany České republiky. V závěru teoretické části jsem se zabývala popisem výzkumných metod, které jsou použity v praktické části diplomové práce.

Praktická část diplomové práce navazuje na teoretickou část a poznatky získané studiem odborné literatury. Na začátku praktické části diplomové práce jsem se zabývala představením Ministerstva obrany České republiky a jeho funkcí ve státní správě České republiky.

V praktické části diplomové práce jsem se dále věnovala popisu a analýze procesu výběru civilních zaměstnanců a procesu hodnocení civilních zaměstnanců, na které jsem se v diplomové práci zaměřila. Na základě zákonů a právních předpisů, kterými se vybrané procesy řídí, jsem porovnávala rozdíly u občanských a u státních zaměstnanců a poté jsem pomocí SWOT analýzy u těchto procesů analyzovala silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Poté jsem se zabývala zpracováním dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů, které byly zaměřené nejen na proces výběru civilních zaměstnanců a proces hodnocení civilních zaměstnanců, ale také na další personální procesy probíhající na Ministerstvu obrany České republiky.

Zpracování a analýza personálních procesů mi pomohly získat odpovědi na výzkumné otázky a zároveň odhalit významné nedostatky, které je nutné odstranit pro lepší a efektivnější fungování těchto procesů. Poslední část diplomové práce je tedy věnována zjištěným nedostatkům u několika personálních procesů a návrhům řešení, která by tyto nedostatky mohla odstranit a zlepšit tak fungování vybraných personálních procesů.

Nedostatky personálních procesů jsem objevila v několika procesech: výběr civilních zaměstnanců, hodnocení civilních zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, odměňování zaměstnanců a v zaměstnanecké výhody, personální plánování a personální strategie. V procesu výběru civilních zaměstnanců se nedostatky týkaly obou kategorií zaměstnanců, občanských i státních.

Za největší nedostatek procesu výběru občanských zaměstnanců považuji neproškolené členy výběrových komisí, kteří nemají s výběrem zaměstnanců žádné zkušenosti. Za vhodné řešení považuji vybrat několik zaměstnanců, kteří se budou výběrových komisí účastnit pravidelně, budou velmi dobře proškoleni a dále systematicky vzdělávání v oblasti výběru. Díky tomu se bude předcházet výběru nevhodných uchazečů. Tento nedostatek se objevuje i u výběru státních zaměstnanců, kde bych zvolila stejné řešení. Dalším zásadním nedostatkem procesu výběru státních zaměstnanců je složitost celého procesu, časová náročnost a přehnané požadavky na uchazeče, ale také na výběrové komise z hlediska zpracování administrativní agendy. Proces je tak velmi neefektivní a mohl by svou složitostí odrazovat vhodné uchazeče. Nejlepším možným řešením by bylo zjednodušení a zkrácení celého procesu a správního řízení, které však může ovlivnit a změnit pouze Ministerstvo vnitra jakožto gestor státní správy.

Zjištěné nedostatky u procesu hodnocení civilních zaměstnanců jsou velmi podobné jako u procesu výběru zaměstnanců. Největším problémem je nepřipravenost hodnotitelů, což způsobuje neobjektivní, v horším případě žádné hodnocení zaměstnanců. Navrhuji tedy, aby byli všichni hodnotitelé proškoleni a dobře připraveni na hodnocení svých podřízených pracovníků. Problémem procesu hodnocení u státních zaměstnanců je opět jeho složitost a náročnost z hlediska času i z hlediska zpracování veškeré administrativní agendy. Nejlepším řešením by bylo zjednodušení celého procesu, které je však možné pouze ze strany Ministerstva vnitra, stejně jako u procesu výběru zaměstnanců. Za nedostatek u procesu hodnocení státních zaměstnanců považuji absenci návaznosti na systém odměňování a systém kariérního růstu. Navrhuji, aby se výsledky hodnocení promítly i do těchto systémů a aby se na základě výsledků hodnocení mohli zaměstnanci dále rozvíjet.

Jedním z velmi důležitých nedostatků je absence procesu adaptace nově přijatých zaměstnanců. Tento proces považuji za velmi klíčový, protože napomáhá zaměstnanci přizpůsobit se pracovnímu prostředí, seznámit se se svými pracovními úkoly, pravomocemi a odpovědností a zároveň napomáhá začlenění se do pracovního kolektivu a také k navazování sociálních vztahů. Doporučila bych, aby byl proces adaptace rozhodně zaveden, protože mimo zmíněné důvody rovněž napomáhá ke snížení fluktuace zaměstnanců.

Od zaměstnanců Ministerstva obrany jsem se prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů dozvěděla, že jejich zaměstnavatel a nadřízení či představení se o ně zajímají nedostatečně a že na pracovišti nepanuje přátelská atmosféra, kterou by si představovali. Zaměstnavatelův přístup a přístup jejich nadřízených či představených zaměstnanci omlouvali pracovním vytížením a nedostatkem času, ale je pro ně důležité, aby se o ně zaměstnavatel a nadřízení či představení pracovníci více zajímali. Proto navrhuji, aby se zaměstnavatel a nadřízení či představení pracovníci o své zaměstnance začali zajímat více, nejenom formálně a po pracovní stránce. Navrhuji, aby se svými podřízenými mluvili

i neformálně o běžných věcech. Přispěje to i ke zlepšení celkových vztahů na pracovišti a k navození přátelské atmosféry, kterou by si zaměstnanci přáli.

Jedním z nedostatků systému odměňování a zaměstnaneckých výhod je složitost proces žádání o zaměstnanecké výhody, kterou zmínilo několik zaměstnanců Ministerstva obrany při polostrukturovaných rozhovorech. Odrazuje je to od využívání výhod, které je poté nemůžou nijak motivovat a ani pro ně nepředstavují žádnou odměnu. Doporučila bych zjednodušení procesu žádání o zaměstnanecké výhody a zároveň bych zaměstnavateli doporučila, aby se více zajímal o potřeby svých zaměstnanců a dle jejich potřeb nastavil i zaměstnanecké výhody. Závažným nedostatkem je nespravedlivá realizace systému odměňování, na kterou upozornili téměř všichni respondenti polostrukturovaných rozhovorů. Myslím si, že hlavní příčinou toho, že zaměstnanci považují realizaci systému odměňování za nespravedlivou, je nedostatečná informovanost. Zaměstnavatel nebo nadřízení či představení pracovníci by svým podřízeným měli vysvětlit fungování systému odměňování. Mám tím na mysli fungování zaměstnaneckých výhod a jejich nárok na zaměstnanecké výhody, výši jejich odměny, možnost získání prémie nebo bonusů za vykonané úkoly nad rámec jejich cílů a podobně. Pro zaměstnance jsou to velmi podstatné informace a dokud nebudou znát odpovědi na všechny otázky spojené se systémem odměňování, budou systémem považovat za nespravedlivý.

Za největší nedostatek v oblasti personálního plánování a vytváření personální strategie považuji nedostatečnou informovanost zaměstnanců, o níž jsem se dozvěděla díky dotazníkovému řešení. Považuji za nutné, aby všichni nadřízení či představení pracovníci své podřízené pravidelně informovali o činnostech a cílech Ministerstva obrany. Zaměstnanci tak budou vědět, kam celá organizace směřuje a přizpůsobí tomu i svou práci. Předejde se tak nedorozuměním a nesrovnalostem.

Závěrem bych ještě chtěla zmínit, že personální práce a veškeré personální procesy ve státní správě, které je Ministerstvo obrany České republiky nedílnou součástí, jsou velmi obsáhlé a složité. Vzhledem k zařazení různých kategorií působících na Ministerstvu obrany (vojáci z povolání, občanští a státní zaměstnanci) a rozdílnosti právních a dalších souvisejících předpisů, jimiž se řídí jejich služební a pracovní poměry, není jednoduché tyto procesy řídit. Mám za to, že jakékoliv sjednocení přístupu – například ke státním a občanským zaměstnancům – by jednoznačně vedlo ke zjednodušení a zefektivnění personálních či navazujících procesů nejen v personální oblasti. Tento přístup by rozhodně přispěl ke zkvalitnění práce všech zaměstnanců státní správy.

Seznam použité literatury

Literární 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*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BĚLINA, Miroslav, 2015. *Zákoník práce: komentář*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-290-8.
- BHATTACHARYYA, Dipak K, 2006. *Human Resource Planning*. New Delhi: Excel Books. ISBN 978-81-7446-498-9.
- BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BULLARD, Hilton, 2017. *Levels of Care for Welfare of Its Employees*. Pittsburgh: Dorrance Publishing Co. ISBN 978-1-4809-399-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- JEMELKA, Luboš, 2016. *Správní řád: komentář*. 5. vydání. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-607-4.
- KAVANAGH, Michael J., Mohan THITE a Richard David JOHNSON, 2012. *Human resource information systems: basics, applications, and future directions*. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE. ISBN 978-1-4129-9166-7.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- LOCHMANNOVÁ, Alena, 2017. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-295-1.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Jaroslav JAKUBKA, 2012. *Zákoník práce 2012 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. 2. vyd. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-2474-037-9.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Jaroslav JAKUBKA. *Zákoník práce 2013 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha: Grada publishing, 2013. ISBN 978-80-2474-629-6.

PICHRT, Jan, 2015. *Zákon o státní službě: komentář*. Praha: Wolters Kluwer. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-843-7.

SLÁMA, David a Filip ZAVŘEL, 2017. *Veřejná správa v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra.

STREDWICK, John, 2014. *An introduction to human resource management*. Third edition. New York: Routledge. ISBN 978-0-4156-2229-5.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VALCIK, Nicolas A. a Teodoro K. BENAVIDES, 2012. *Practical human resources management for public managers: a case study approach*. Boca Raton, FL: CRC Press. ISBN 978-1-4398-4143-3.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-2473-651-8.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

WALKER, Alfred J, 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2470-449-4.

Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 2/ 1993 Sb., listina základních práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů.

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

Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 500/2004 Sb., zákon správní řád, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 548/1992 Sb., Zákon České národní rady o některých dalších opatřeních v soustavě ústředních orgánů státní správy České republiky a o zřízení Kanceláře prezidenta České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Elektronické zdroje

Ministerstvo obrany České republiky [online]. [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz>

Další zdroje

Bílá kniha o obraně, 2011. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – odbor komunikace a propagace. ISBN 978-80-7278-564-3.

Metodický pokyn Náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 2/2017.

Pracovní řád Ministerstva obrany z roku 2008, ve znění pozdějších doplňků.

Seznam schémat

Schéma 1: Model vazby mezi lidskými zdroji a výkonem organizace	14
Schéma 2: Obecný cíl řízení lidských zdrojů.....	17
Schéma 3: Postup plánování lidských zdrojů.....	33
Schéma 4: Postup obsazování volných pracovních míst Šikýř.....	34
Schéma 5: Formování organizace (staffing)	41
Schéma 6: 360° zpětná vazba	45
Schéma 7: Model celkové odměny.....	48
Schéma 8: Systematické vzdělávání.....	49
Schéma 9: Personální procesy v personálním informačním systému.....	54
Schéma 10: Systém personálního řízení Ministerstva obrany	64

Seznam grafů

Graf 1: Poměr služebních a pracovních míst na jednotlivých ministerstvech v ČR	57
Graf 2: Poměr služebních a pracovních míst Ministerstva obrany k 1.1.2017	64
Graf 3: Pohlaví respondentů.....	92
Graf 4: Věková struktura respondentů	93
Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání	93
Graf 6: Délka pracovního poměru u zaměstnavatele	94
Graf 7: Druh pracovněprávního vztahu	95
Graf 8: Rozlišení hierarchie zařazení zaměstnanců.....	95
Graf 9: Úroveň personálních procesů	96
Graf 10: Lidské zdroje na Ministerstvu obrany.....	96
Graf 11: Personální strategie	97
Graf 12: Stanovování cílů a personální strategie.....	97
Graf 13: Seznámení s cíli zaměstnanců	98
Graf 14: Úroveň vedení personální agendy	98
Graf 15: Proškolení hodnotitelů výběrového řízení	99
Graf 16: Metody výběru.....	99
Graf 17: Výběr kandidáta	100
Graf 18: Úroveň procesu výběru zaměstnanců.....	101
Graf 19: Adaptační program	101
Graf 20: Možnosti vzdělávání a rozvoje.....	102
Graf 21: Systematičnost vzdělávání	102
Graf 22: Systém hodnocení zaměstnanců.....	103
Graf 23: Možnost kariérního postupu	103
Graf 24: Systém odměňování.....	104
Graf 25: Zaměstnanecké výhody	104
Graf 26: Zaměstnanecké vztahy.....	105

Graf 27: Důraz na zaměstnanecké vztahy.....	105
Graf 28: Úroveň péče o zaměstnance.....	106
Graf 29: Efektivní změny procesů.....	106

Seznam obrázků

Obrázek 1: Znak Ministerstva obrany České republiky.....	62
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Metody výběru pracovníků a jejich validita	39
Tabulka 2: Porovnání procesů výběru občanských a státních zaměstnanců	80
Tabulka 3: SWOT analýza procesu výběru občanských zaměstnanců	81
Tabulka 4: SWOT analýza procesu výběru státních zaměstnanců	83
Tabulka 5: Porovnání procesů hodnocení občanských a státních zaměstnanců.....	88
Tabulka 6: SWOT analýza procesu hodnocení u občanských zaměstnanců	90
Tabulka 7: SWOT analýza procesu hodnocení státních zaměstnanců	91

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník k diplomové práci.....	126
Příloha 2: Polostrukturovaný rozhovor	131
Příloha 3: Polostrukturovaný rozhovor č. 1	132
Příloha 4: Polostrukturovaný rozhovor č. 2	134
Příloha 5: Polostrukturovaný rozhovor č. 3	136
Příloha 6: Polostrukturovaný rozhovor č. 4	138
Příloha 7: Polostrukturovaný rozhovor č. 5	140
Příloha 8: Polostrukturovaný rozhovor č. 6	142
Příloha 9: Polostrukturovaný rozhovor č. 7	144
Příloha 10: Polostrukturovaný rozhovor č. 8.....	146
Příloha 11: Organizační struktura Ministerstva obrany ČR.....	148

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník k diplomové práci

DOTAZNÍK K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Hodnocení vybraných personálních procesů Ministerstva obrany České republiky

Vážení zaměstnanci Ministerstva obrany České republiky,

jmenuji se Nicole Cicvářková a jsem studentem druhého ročníku magisterského stupně oboru Projektové řízení inovací v podniku na škole Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze. Obracím se na Vás s žádostí a prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který bude cenným zdrojem a podkladem pro zpracování mé diplomové práce na téma *Hodnocení vybraných personálních procesů Ministerstva obrany České republiky*.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat a zhodnotit vybrané personální procesy civilních zaměstnanců a v případě zjištění nedostatků navrhnout opatření, která by tyto procesy mohla udělat efektivnější.

Vyplnění dotazníku je dobrovolné a anonymní, a proto si Vás dovoluji požádat o co nejpresnější odpovědi.

Dotazník se skládá z 27 otázek a na otázky lze odpovídat kroužkováním odpovědí. Otázky, u kterých je více možných odpovědí, jsou označeny.

- 1) Jak byste zhodnotili úroveň personálních procesů na Ministerstvu obrany České republiky?
 - a. vysoká
 - b. spíše vysoká
 - c. průměrná
 - d. spíše nízká
 - e. nízká

- 2) Máte pocit, že jsou lidské zdroje na Ministerstvu obrany České republiky považovány za velmi významné?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. nevím
 - d. spíše ne
 - e. ne

- 3) Je na Ministerstvu obrany České republiky jasně stanovena personální strategie?
- ano
 - spíše ano
 - nevím
 - spíše ne
 - ne
- 4) Jsou cíle řízení lidských zdrojů a personální strategie stanoveny na základě strategických cílů celé organizace?
- ano
 - ne
- 5) Jsou s cíli řízení lidských zdrojů a personální strategie seznámeni všichni zaměstnanci?
- ano
 - ne
- 6) Jak byste zhodnotili úroveň vedení personální agendy na Ministerstvu obrany České republiky?
- vysoká
 - spíše vysoká
 - průměrná
 - spíše nízká
 - nízká
- 7) Myslíte si, že jsou hodnotitelé výběrového řízení dostatečně proškoleni?
- ano
 - nevím
 - ne
- 8) Myslíte si, že jsou při výběru pracovníků používány vhodné metody?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
- 9) Dali byste při obsazování volného pracovního místa přednost zaměstnancům Ministerstva obrany České republiky nebo byste raději volili někoho z vnějších zdrojů?
- Dal/a bych přednost zaměstnanci z MO.
 - Vybral/a bych raději člověka z vnějších zdrojů.
 - Záleží na tom, kdo z nich by byl vhodnější kandidát na pracovní místo.

- 10) Jak byste ohodnotili úroveň celkového procesu výběru zaměstnanců?
- a. vysoká
 - b. spíše vysoká
 - c. průměrná
 - d. spíše nízká
 - e. nízká
- 11) Je na Ministerstvu obrany České republiky zavedený efektivní adaptační program pro nové zaměstnance?
- a. ano
 - b. nevím
 - c. ne
- 12) Máte ve svém zaměstnání dostatečné možnosti vzdělávání a rozvoje?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
- 13) Je vzdělávání na Ministerstvu obrany České republiky systematické (vzdělávací aktivity se pravidelně opakují)?
- a. ano
 - b. ne
- 14) Je na Ministerstvu obrany České republiky zaveden systém pracovního/služebního hodnocení?
- a. ano
 - b. ne
- 15) Máte ve vztahu k výsledkům služebního/pracovního hodnocení možnost kariérního postupu?
- a. ano
 - b. ne
 - c. nevím
- 16) Rozumíte systému odměňování na Ministerstvu obrany České republiky?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne

- 17) Jsou pro Vás nabízené zaměstnanecké výhody atraktivní?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
- 18) Jak byste ohodnotili zaměstnanecké vztahy na Ministerstvu obrany České republiky?
- a. výborné
 - b. velmi dobré
 - c. průměrné
 - d. špatné
 - e. velmi špatné
- 19) Je na zaměstnanecké vztahy na Ministerstvu obrany České republiky kladen velký důraz?
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
- 20) Jak byste ohodnotili úroveň péče o zaměstnance?
- a. vysoká
 - b. spíše vysoká
 - c. průměrná
 - d. spíše nízká
 - e. nízká
- 21) Který (které) z personálních procesů dle Vás vyžaduje změny, aby byl efektivnější? (možnost více odpovědí)
- a. personální plánování
 - b. výběr a nábor zaměstnanců
 - c. adaptace zaměstnanců
 - d. vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
 - e. odměňování zaměstnanců
 - f. hodnocení zaměstnanců
 - g. utváření pracovních vztahů
 - h. péče o zaměstnance
 - i. žádný z procesů

22) Jak dlouho pracujete na Ministerstvu obrany České republiky?

- a. méně než 5 let
- b. 5 – 15 let
- c. 16 – 25 let
- d. 26 – 35 let
- e. 35 let a více

23) Jste:

- a. občanský zaměstnanec
- b. státní zaměstnanec

24) Jste vedoucí pracovník?

- a. ano
- b. ne

25) Jste:

- a. žena
- b. muž

26) Je Vám:

- a. do 25 let
- b. 26 – 35 let
- c. 36 – 45 let
- d. 46 – 55 let
- e. 56 – 65 let
- f. 66 let a více

27) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. základní
- b. střední odborné bez maturity
- c. střední odborné s maturitou
- d. střední všeobecné s maturitou
- e. vyšší odborné
- f. vysokoškolské

Děkuji za Váš cenný čas, který jste tomuto dotazníku věnovali. V případě připomínek nebo dotazů mě kontaktujte na e-mailu: cicvanic@cvut.cz.

POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Nicole Cicvářková a jsem studentem druhého ročníku magisterského stupně oboru Projektové řízení inovací v podniku na škole Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze. Obracím se na Vás s žádostí a prosbou o sdělení Vašich názorů v oblasti péče o zaměstnance, vztahů na pracovišti a spokojenosti s informacemi o odměňování. Vaše odpovědi pro mne budou cenným zdrojem a podkladem pro zpracování mé diplomové práce na téma *Hodnocení vybraných personálních procesů Ministerstva obrany České republiky*.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat a zhodnotit vybrané personální procesy civilních zaměstnanců a v případě zjištění nedostatků navrhnout opatření, která by tyto procesy mohla udělat efektivnější. Sdělení Vašich názorů je dobrovolné a anonymní, a proto si Vás dovoluji požádat o co nejpřesnější odpovědi.

Strukturovaný rozhovor se skládá z otázek zaměřených na oblast péče o zaměstnance, oblast vztahů na pracovišti a oblast odměňování:

- 1) Máte povědomí o zaměstnaneckých výhodách nabízených u Ministerstva obrany?
- 2) Jsou dle Vašeho mínění atraktivní?
- 3) Využíváte je?
- 4) Jak byste ohodnotili úroveň péče o zaměstnance u Ministerstva obrany?
- 5) Jak vnímáte vztahy na Vašem pracovišti? Pokud jste se setkal/a s narušením vztahů, co bylo podle Vás příčinou?
- 6) Je ze strany Vašich představených (vedoucích) na zaměstnanecké vztahy kladen velký důraz?
- 7) Zajímáte se aktivně o zaměstnanecké vztahy na pracovišti a mezi ostatními zaměstnanci?
- 8) Máte uspokojivé informace o systému odměňování, který je realizován u Ministerstva obrany (ve státní správě)?
- 9) Je podle Vašeho názoru tento systém nastaven spravedlivě?

ROZHOVOR Č. 1	
1) Máte povědomí o zaměstnaneckých výhodách nabízených u Ministerstva obrany?	<i>Odpověď:</i> Ano, o výhody se aktivně zajímám, takže o nich vím.
2) Jsou dle Vašeho o mínění atraktivní?	<i>Odpověď:</i> Zčásti. U předchozího zaměstnavatele jsem měl zaměstnanecké benefity širšího rázu než u stávajícího zaměstnavatele, například pracovní doba, příspěvky pro zaměstnance a rodinu a tak dále.
3) Využíváte je?	<i>Odpověď:</i> Ano. Na své pozici mám možnost výběru benefitů, takže jsem s výhodami spokojený.
4) Jak byste ohodnotili úroveň péče o zaměstnance u Ministerstva obrany?	<i>Odpověď:</i> V případě státních zaměstnanců se jedná o tzv. sladění rodinného života a zde je možnost sjednání homeoffice nebo dalších složek, které zaměstnanci usnadňují skloubení rodinného a pracovního života. V případě občanských zaměstnanců lze využít různě nastavených benefitů v oblasti pracovního a rodinného života. Zaměstnavatel vychází vstříc zaměstnanci dle jeho potřeb.
5) Jak vnímáte vztahy na Vašem pracovišti? Pokud jste se setkal/a s narušením vztahů, co bylo podle Vás příčinou?	<i>Odpověď:</i> Vztahy vnímám pozitivně, ale samozřejmě jsem se s narušením vztahů setkal. Jednalo se spíše o individuální příčiny. Vzhledem k mému služebnímu postavení se o vztahy na pracovišti zajímám aktivně, protože jsem na pracovním místě, kdy je mojí pracovní náplní tyto vztahy urovnávat.
6) Je ze strany Vašich představených na zaměstnanecké vztahy kladen velký důraz?	<i>Odpověď:</i> Ne. Považuji za nutné, aby se to změnilo. Jako bývalý vedoucí zaměstnanec toto vnímám jako jednu z hlavních priorit ve vztahu k výkonu zaměstnance, ale i celé organizace. Byl bych rád, kdyby na pracovišti panovala přátelská atmosféra.

7) Zajímáte se aktivně o zaměstnanecké vztahy na pracovišti a mezi ostatními zaměstnanci?

Odpověď: Ano. Vzhledem k mé pracovní pozici je mým úkolem vztahy na pracovišti sledovat a zajímat se o ně. O vztahy na pracovišti se ale zajímám i mimo mou pracovní pozici.

8) Máte uspokojivé informace o systému odměňování, který je realizován u Ministerstva obrany (ve státní správě)?

Odpověď: Ano, myslím si, že mám uspokojivé informace.

9) Je podle Vašeho názoru tento systém nastaven spravedlivě?

Odpověď: Ne. Ve vztahu k neadekvátnímu procesu služebního hodnocení nebo k neadekvátnímu průběžnému vyhodnocení činnosti zaměstnance.

DOPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

Odpověď: K dotazníku nechci nic doplňovat.

ROZHOVOR Č. 2	
1) Máte povědomí o zaměstnaneckých výhodách nabízených u Ministerstva obrany?	<i>Odpověď:</i> Ano a jsem s nimi spokojená.
2) Jsou dle Vašeho o mínění atraktivní?	<i>Odpověď:</i> Nemám porovnání, ale výhody obecně považuji za poměrně atraktivní.
3) Využíváte je?	<i>Odpověď:</i> Ano. Změnila bych pouze způsob žádosti a složitost pravidel při udělování zaměstnaneckých výhod. Mám tím na mysli například žádost o příspěvek na životní penzijní pojištění z FKSP.
4) Jak byste ohodnotili úroveň péče o zaměstnance u Ministerstva obrany?	<i>Odpověď:</i> Péče o zaměstnance je průměrná, ale v důchodu nadprůměrná, hlavně u vojáků z povolání.
5) Jak vnímáte vztahy na Vašem pracovišti? Pokud jste se setkal/a s narušením vztahů, co bylo podle Vás příčinou?	<i>Odpověď:</i> Vztahy na našem pracovišti jsou podle mého názoru výborné. Osobně jsem se s narušením vztahů nesetkala.
6) Je ze strany Vašich představených na zaměstnanecké vztahy kladen velký důraz?	<i>Odpověď:</i> Nejsem si úplně jistá, ale asi ano.
7) Zajímáte se aktivně o zaměstnanecké vztahy na pracovišti a mezi ostatními zaměstnanci?	<i>Odpověď:</i> Ano, snažím se o vztahy mezi zaměstnanci zajímat.

8) Máte uspokojivé informace o systému odměňování, který je realizován u Ministerstva obrany (ve státní správě)?

Odpověď: Ano, o systému odměňování mám uspokojivé informace.

9) Je podle Vašeho názoru tento systém nastaven spravedlivě?

Odpověď: Systém je nastaven spravedlivě, ale realizace je závislá na lidském faktoru, takže dle mého názoru není vždy spravedlivá.

DOPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

Odpověď: K dotazníku nechci nic doplnit.

ROZHOVOR Č. 3
1) Máte povědomí o zaměstnaneckých výhodách nabízených u Ministerstva obrany?
<i>Odpověď:</i> Ano, vím o takřka všech výhodách. Většinou se jedná o příspěvky z FKSP a kurzy nebo školení.
2) Jsou dle Vašeho o mínění atraktivní?
<i>Odpověď:</i> Ano, výhody považuji globálně za atraktivní. Nepracovala jsem v civilním sektoru, ale vím, jak to tam chodí. Ministerstvo obrany považuji za velmi atraktivního zaměstnavatele v oblasti zaměstnaneckých výhod.
3) Využíváte je?
<i>Odpověď:</i> Ano, výhody využívám, ale velký vliv na to má můj volný čas. Díky jeho nedostatku některé výhody nestíhám využívat.
4) Jak byste ohodnotili úroveň péče o zaměstnance u Ministerstva obrany?
<i>Odpověď:</i> Péče o zaměstnance je na velmi dobré úrovni, pokud mají všichni stejný cíl a zájem. Úroveň péče o zaměstnance hodnotím jako lepší průměr.
5) Jak vnímáte vztahy na Vašem pracovišti? Pokud jste se setkal/a s narušením vztahů, co bylo podle Vás příčinou?
<i>Odpověď:</i> Každý člověk je jiný a lidé si spolu nemusí rozumět – každý má jiné priority a jinou povahu. Myslím si, že na každém pracovišti může dojít ke konfliktu. Vztahy na našem pracovišti však považuji za poměrně dobré.
6) Je ze strany Vašich představených na zaměstnanecké vztahy kladen velký důraz?
<i>Odpověď:</i> Vedení se snaží klást důraz na vztahy na pracovišti, ale někdy člověk nedokáže prosadit to, co bych chtěl kvůli své osobnosti. Díky školením ví, jak by si měl v dané situaci zachovat, ale neumí to použít v praxi. Myslím si, že toto je ten největší problém.

7) Zajímáte se aktivně o zaměstnanecké vztahy na pracovišti a mezi ostatními zaměstnanci?

Odpověď: O ostatní kolegy se zajímám, takže o podstatných věcech vím.

8) Máte uspokojivé informace o systému odměňování, který je realizován u Ministerstva obrany (ve státní správě)?

Odpověď: Informace týkající se mého odměňování považuji za uspokojivé.

9) Je podle Vašeho názoru tento systém nastaven spravedlivě?

Odpověď: Nedokáži posoudit, ale ani se nesnažím zjišťovat informace o tom, jak je kdo ohodnocen.

DOPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

Odpověď: Mám doplnění k otázce týkající se personální agendy. Personální agendu zpracováváme elektronicky a myslím si, že funguje na velmi dobré úrovni.

ROZHOVOR Č. 4
1) Máte povědomí o zaměstnaneckých výhodách nabízených u Ministerstva obrany?
<i>Odpověď:</i> Ano, povědomí o zaměstnaneckých výhodách mám.
2) Jsou dle Vašeho o mínění atraktivní?
<i>Odpověď:</i> Ano, zaměstnanecké výhody jsou pro mě atraktivní a dostatečné. V systému zaměstnaneckých výhod mi nic nechybí.
3) Využíváte je?
<i>Odpověď:</i> Ano, zaměstnanecké výhody využívám.
4) Jak byste ohodnotili úroveň péče o zaměstnance u Ministerstva obrany?
<i>Odpověď:</i> Úroveň péče o zaměstnance bych hodnotila kladně.
5) Jak vnímáte vztahy na Vašem pracovišti? Pokud jste se setkal/a s narušením vztahů, co bylo podle Vás příčinou?
<i>Odpověď:</i> Vztahy na pracovišti vnímám jako dobré a kvalitní. Nikdy jsem se s narušením vztahů na pracovišti nesešla.
6) Je ze strany Vašich představených na zaměstnanecké vztahy kladen velký důraz?
<i>Odpověď:</i> Myslím si, že ano.
7) Zajímáte se aktivně o zaměstnanecké vztahy na pracovišti a mezi ostatními zaměstnanci?
<i>Odpověď:</i> Ano, zajímám se o vztahy na pracovišti, ale neřekla bych, že aktivně.

8) Máte uspokojivé informace o systému odměňování, který je realizován u Ministerstva obrany (ve státní správě)?

Odpověď: Dejme tomu, že ano. Nemyslím si, že bych potřebovala více informací, než se ke mně dostává v současné době.

9) Je podle Vašeho názoru tento systém nastaven spravedlivě?

Odpověď: Myslím si, že to bohužel nedokážu posoudit.

DOPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

Odpověď: Nemám nic, co bych doplnila.

ROZHOVOR Č. 5	
1) Máte povědomí o zaměstnaneckých výhodách nabízených u Ministerstva obrany?	
<i>Odpověď:</i> Řekl bych, že asi ne o všech, ale rámcově povědomí mám.	
2) Jsou dle Vašeho o mínění atraktivní?	
<i>Odpověď:</i> Pro mě výhody nejsou úplně atraktivní. Záleží na tom, jaké výhody jsou tím myšleny. Za příspěvky na jídlo jsem rád, ale pokud bych měl mluvit například o rekreačních příspěvcích a podobně, tak dle mého názoru nejsou tak atraktivní, jak by být mohly vzhledem k finančním možnostem.	
3) Využíváte je?	
<i>Odpověď:</i> Čerpám pouze příspěvky na obědy, jinak výhody nevyužívám, protože pro mě nejsou atraktivní.	
4) Jak byste ohodnotili úroveň péče o zaměstnance u Ministerstva obrany?	
<i>Odpověď:</i> Úroveň péče o zaměstnance bych ohodnotil jako dobrou nebo velmi dobrou. Kdybych to měl porovnat s tím, co říkají moji známí nebo příbuzní myslím si, že je to u nás dobré. Nehodnotil bych to negativně.	
5) Jak vnímáte vztahy na Vašem pracovišti? Pokud jste se setkal/a s narušením vztahů, co bylo podle Vás příčinou?	
<i>Odpověď:</i> Vztahy na pracovišti nejsou narušené, jsou dobré. Nasetkal jsem se zde s rozpory nebo neshodami. Vzhledem k organizaci však vztahy nejsou takové, jaké by být mohly. Lidé už se navzájem tolik nesevěřují, nepanuje tu tak přátelská atmosféra a celkově si myslím, že se vztahy trochu zhoršily.	
6) Je ze strany Vašich představených na zaměstnanecké vztahy kladen velký důraz?	
<i>Odpověď:</i> Představení zaměstnanecké vztahy vnímají nebo chápou, a pokud by došlo ke sporům nebo rozporům, určitě by se o to zajímali. S ohledem na objem a chaotičnost práce na to nemají moc čas.	

7) Zajímáte se aktivně o zaměstnanecké vztahy na pracovišti a mezi ostatními zaměstnanci?

Odpověď: S lidmi přicházím do styku a musím s nimi neustále komunikovat a spolupracovat, takže se se vztahy mezi nimi se setkávám a vnímám je. Myslím si, že na jednotlivých útvarech jsou vztahy lepší než na centrálních orgánech ministerstva obrany. Na naší sekci si občas připadám odstrčeně, někdy mám pocit, že nejsme vnímáni jako součást rezortu, i když jsme v této budově už tři roky. Nemyslím si, že tento přístup ostatních je v pořádku. Tuto situaci však mohou zlepšit pouze naši nadřízení.

8) Máte uspokojivé informace o systému odměňování, který je realizován u Ministerstva obrany (ve státní správě)?

Odpověď: S ohledem na to, že v personální práci jsme dělali zápočty, podle kterých se odvíjel systém odměňování si troufám říci, že jsem o něm informovaný velice dobře a podrobně.

9) Je podle Vašeho názoru tento systém nastaven spravedlivě?

Odpověď: Těžká otázka. Systém je asi nastaven spravedlivě, ale záleží spíše na realizaci. Když o tom tak přemýšlím, není nastaven spravedlivě pro všechny. Tím, že byl přijat zákon o státní službě a došlo k překlopení zaměstnanců se některé věci změnily a kvůli tomu došlo ke změnám v odměňování, které dle mého názoru nejsou spravedlivé. V některých platových třídách jsou lidé, kteří by tam vůbec neměli být, protože na to nemají nárok, například vzhledem k jejich vzdělání. To určitě není v pořádku.

DOPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

Odpověď: Co se týče obsazování volných pozic, volil bych vždy toho, kdo bude pro pracovní místo vhodnějším kandidátem. Pokud by šlo o technického zaměstnance s vysokou odborností, volil bych spíše někoho z ministerstva obrany, protože má větší povědomí o věci. V některých případech je ale lepší někdo zvenku, kdo dokáže přinést něco nového a také jiný pohled na věc.

ROZHOVOR Č. 6	
1) Máte povědomí o zaměstnaneckých výhodách nabízených u Ministerstva obrany?	<i>Odpověď:</i> Předpokládám, že ano. Myslím, že jsme informovaní poměrně dobře.
2) Jsou dle Vašeho o mínění atraktivní?	<i>Odpověď:</i> Nemám zkušenosti, abych mohla srovnávat, ale myslím si, že ano. V minulosti byla možnost například vstupenek do divadel nebo permanentek na sportovní utkání, ale teď je poměrně složité si o zaměstnanecké výhody zažádat. To bych změnila.
3) Využíváte je?	<i>Odpověď:</i> Ano, výhody využívám.
4) Jak byste ohodnotili úroveň péče o zaměstnance u Ministerstva obrany?	<i>Odpověď:</i> Kdybych mohla hodnotit na hodnotící škále 1 až 10, zvolila bych 9. Určitě tam jsou možnosti zlepšení.
5) Jak vnímáte vztahy na Vašem pracovišti? Pokud jste se setkal/a s narušením vztahů, co bylo podle Vás příčinou?	<i>Odpověď:</i> Vztahy vnímám kladně. V minulosti jsem se setkala s narušením vztahů nebo s hádkami, ale jedná se spíše o individuální příčiny.
6) Je ze strany Vašich představených na zaměstnanecké vztahy kladen velký důraz?	<i>Odpověď:</i> Nevím, jestli je kladen velký důraz, ale nějaký zájem tu určitě je.

7) Zajímáte se aktivně o zaměstnanecké vztahy na pracovišti a mezi ostatními zaměstnanci?

Odpověď: Ano, zajímám se o vztahy na pracovišti.

8) Máte uspokojivé informace o systému odměňování, který je realizován u Ministerstva obrany (ve státní správě)?

Odpověď: Myslím si, že o systému odměňování mám dostatečné informace.

9) Je podle Vašeho názoru tento systém nastaven spravedlivě?

Odpověď: Myslím si, že systém je nastaven spravedlivě. Záleží spíše na jeho realizaci, ta už příliš spravedlivá není.

DOPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

Odpověď: Velmi kladně bych chtěla ohodnotit vzdělávání zaměstnanců na Ministerstvu obrany, zvláště v poslední době.

ROZHOVOR Č. 7	
1) Máte povědomí o zaměstnaneckých výhodách nabízených u Ministerstva obrany?	<u>Odpověď:</u> Částečně ano, ale myslím si, že nemám povědomí o všech výhodách.
2) Jsou dle Vašeho o mínění atraktivní?	<u>Odpověď:</u> Nelze jednoznačně odpovědět, pokud mám pouze částečné povědomí.
3) Využíváte je?	<u>Odpověď:</u> Nevyužívám je, protože se mě jako občanského zaměstnance příliš netýkají. Lze využívat pouze omezeně benefity z FKSP.
4) Jak byste ohodnotili úroveň péče o zaměstnance u Ministerstva obrany?	<u>Odpověď:</u> Velký důraz v péči o zaměstnance v rezortu Ministerstva obrany je kladen hlavně na státní zaměstnance. Občanští zaměstnanci jsou dle mého názoru opomíjeni.
5) Jak vnímáte vztahy na Vašem pracovišti? Pokud jste se setkal/a s narušením vztahů, co bylo podle Vás příčinou?	<u>Odpověď:</u> Vztahy vnímám jako uspokojivé. Se žádným narušením vztahů jsem se na pracovišti neseťkala.
6) Je ze strany Vašich představených na zaměstnanecké vztahy kladen velký důraz?	<u>Odpověď:</u> Myslím si, že na vztahy na pracovišti je kladen zdravý důraz.

7) Zajímáte se aktivně o zaměstnanecké vztahy na pracovišti a mezi ostatními zaměstnanci?

Odpověď: O vztahy na pracovišti se zajímám, ale nelze říct aktivně. Zajímám se o ně tak, jak je to běžné v pracovním režimu na pracovišti.

8) Máte uspokojivé informace o systému odměňování, který je realizován u Ministerstva obrany (ve státní správě)?

Odpověď: Dle mého názoru nemám uspokojivé informace.

9) Je podle Vašeho názoru tento systém nastaven spravedlivě?

Odpověď: Na základě toho, že nemám uspokojivé informace, se k této problematice nemohu vyjádřit.

DOPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

Odpověď: Nemám žádné připomínky.

ROZHOVOR Č. 8	
1) Máte povědomí o zaměstnaneckých výhodách nabízených u Ministerstva obrany?	<i>Odpověď:</i> Popravdě řečeno se o to moc nezajímám, ale samozřejmě vím, že pro zaměstnance tu výhody jsou.
2) Jsou dle Vašeho o mínění atraktivní?	<i>Odpověď:</i> Vždycky se dá něco vybrat, záleží přímo na zaměstnanci, jestli mu výhody vyhovují a o co se zajímá.
3) Využíváte je?	<i>Odpověď:</i> Využila jsem pouze FKSP a v minulosti také půjčku od zaměstnavatele.
4) Jak byste ohodnotili úroveň péče o zaměstnance u Ministerstva obrany?	<i>Odpověď:</i> Moc se o to nezajímám, každý má jiné požadavky, jinou životní úroveň a tak dále. Kdybych měla vzít v úvahu i kanceláře a podobně, péči hodnotím jako průměrnou.
5) Jak vnímáte vztahy na Vašem pracovišti? Pokud jste se setkal/a s narušením vztahů, co bylo podle Vás příčinou?	<i>Odpověď:</i> Nikdo nemůže říct, že se na pracovišti neseťkal s narušením vztahů, protože pokud si lidé nesejdou a nedokáží se domluvit, ke konfliktu musí dojít. Na ostatních je, aby se snažili tato narušení nebo konflikty eliminovat. Já osobně jsem se s tím nikdy moc neseťkala, vždy jsem měla štěstí na dobrý kolektiv.
6) Je ze strany Vašich představených na zaměstnanecké vztahy kladen velký důraz?	<i>Odpověď:</i> Myslím si, že naši představení nemají čas, aby něco takového sledovali. Je to spíše na menších skupinách lidí, aby si udělali pracovní prostředí, ve kterém se jim bude dobře pracovat.

7) Zajímáte se aktivně o zaměstnanecké vztahy na pracovišti a mezi ostatními zaměstnanci?

Odpověď: Co se týče mé sekce, každý se se snažím pobavit se s podřízenými, jak se mají a co je nového. Myslím si, že spolu trávíme dost času a řekneme si hodně informací i mimo práci. Myslím, že vztahy tu máme celkově dobré. Pokud tu byl někdo, kdy vztahy narušoval, už tu nepracuje.

8) Máte uspokojivé informace o systému odměňování, který je realizován u Ministerstva obrany (ve státní správě)?

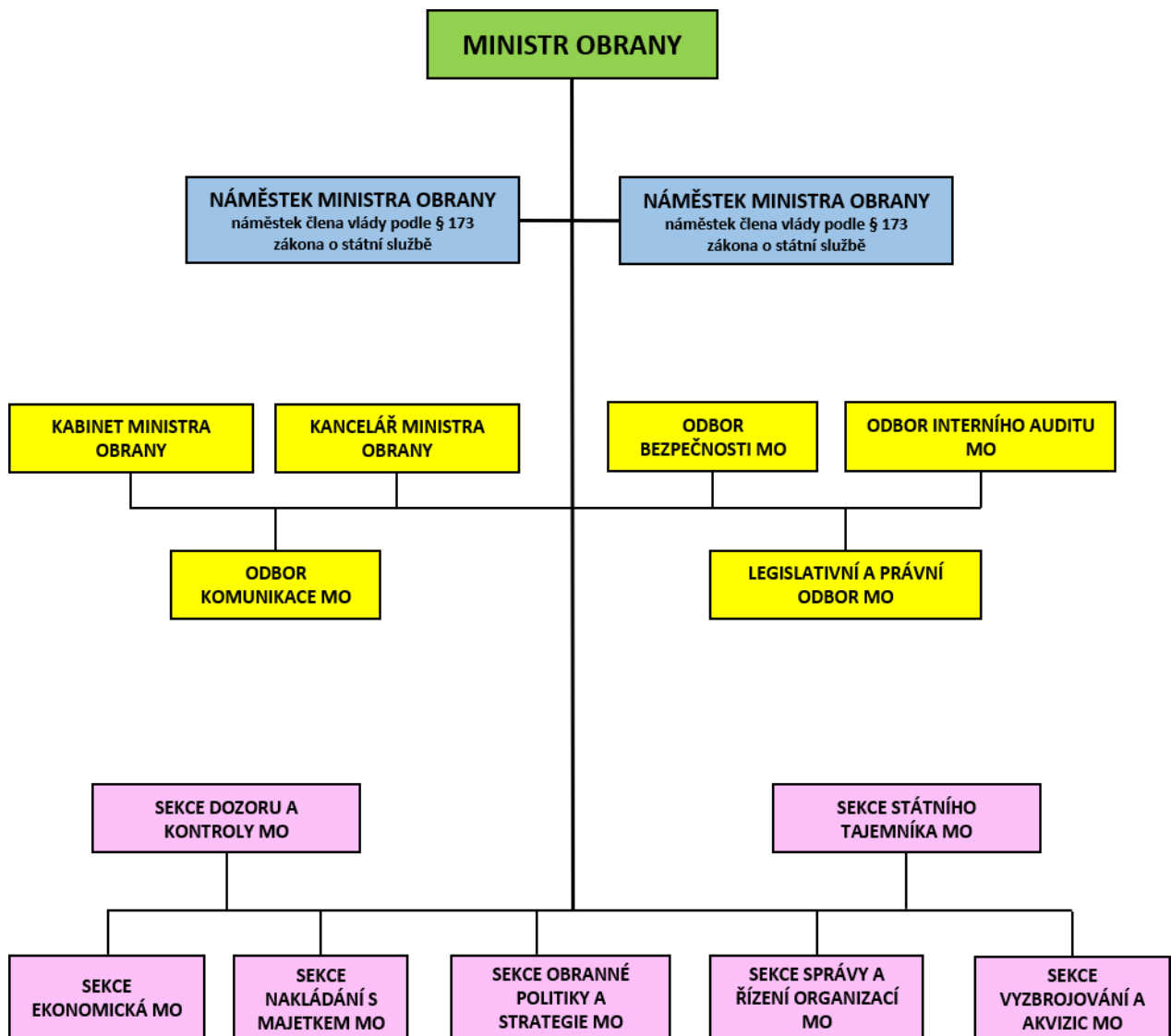
Odpověď: Ano, mám uspokojivé informace.

9) Je podle Vašeho názoru tento systém nastaven spravedlivě?

Odpověď: Systém je vždycky nastaven spravedlivě, spíše záleží na tom, co člověk reálně dělá a zda spravedlivě funguje výkon služby. Například se něco může změnit kvůli snižování počtu lidí a ostatní pak dělají něco, co by ani dělat neměli a nejsou za to odměňováni.

DOPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

Odpověď: Na dotazník jsem se dívala i z hlediska toho, že personální procesy se týkají i vojáků z povolání. Problém je v tom, že velitelé na nejnižších stupních velení si myslí, že mají vždy pravdu a neberou ohledy na potřebu celkové schopnosti ozbrojených sil, což samozřejmě negativně ovlivňuje procesy.



Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Nicole Cicvářková

V Praze dne: 02. 05. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis