

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Funkce personalisty ve vybraném podniku

Activities of a personalist in a select company

DP-PE-KPE-200616

VLADIMÍRA MAIEROVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., KPE

Konzultant: Ing. Marcela Provazníková, Český statistický úřad

Počet stran: 78

Počet příloh: 28

Datum odevzdání: 13. 5. 2006

PODKLAD PRO ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘEDKLÁDÁ:

ADRESA:

OSOBNÍ ČÍSLO:

MAIEROVÁ Vladimíra

Nad parkem 390; Meziboří

H04000259

PRACOVNÍ NÁZEV TÉMATU:

Funkce personalisty ve vybraném podniku

VEDOUCÍ PRÁCE:

doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Obecné rysy funkce personalisty v podniku
2. Personální činnosti v ČSÚ a SWOT analýza
3. Řešení slabých stránek
4. Návrh personální politiky a strategie

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

1. ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145
2. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. ISBN 8072610333
3. MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Personnel - Human Resource Management. Plano: Business Publications, 1988. ISBN 0256059632

PODPIS VEDOUCÍHO PRÁCE:

DATUM:

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 13. 5. 2006

Podpis:

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří se podíleli na zpracování této diplomové práce. Děkuji vedoucímu mojí diplomové práce doc. Ing. Václavovi Urbánkovi, CSc. za jeho odborné rady, připomínky a dobré vedení. Mé poděkování patří také Ing. Marcele Provazníkové, ředitelce odboru personalistiky a mezd Českého statistického úřadu, za její ochotu, aktivní spolupráci a teoretické a praktické rady, které mi v průběhu celé práce poskytovala.

RESUMÉ

Autor diplomové práce: Vladimíra Maierová
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.
Název diplomové práce: Funkce personalisty ve vybraném podniku

Cílem této diplomové práce je představit a analyzovat personální činnosti vybrané organizace - personální plánování, analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, přijímání a orientace pracovníků, rozmísťování pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, ukončování pracovního poměru a personální informační systém. V tomto případě Českého statistického úřadu. Hodnotím zde silné a slabé stránky a v závěru přidávám vlastní názor na možná řešení. Diplomová práce je založena na porovnávání teoretických poznatků s praktickými zkušenostmi z firmy, které byly získány v průběhu zpracování této práce.

SUMMARY

Author of the diploma thesis: Vladimíra Maierová
Leader of the diploma thesis: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc.
Title of the diploma thesis: Activities of a personalist in a select company

The target of this diploma thesis is to introduce and analyse personnel activities in a select company – personnel planning, analysis of positions, obtaining of staff, staff selection, taking on staff and orientation, deployment of staff, assessment of staff, reward, training, working relations, care of staff, termination the employment and personnel information system. In this case, The Czech Statistical Office. I evaluate here strong and weak points and in conclusion I add my opinion on probable solutions. The diploma thesis is based on the comparison of theoretical knowledge with the practical experience of the company.

KLÍČOVÁ SLOVA

- Personální činnosti – Personnel activities
- Plánování – Personnel planning
- Analýza pracovních míst – Analysis of positions
- Získávání pracovníků – Obtaining of staff
- Výběr pracovníků – Staff selection
- Přijímání a orientace pracovníků – Taking on staff and orientation
- Rozmísťování pracovníků – Deployment of staff
- Hodnocení pracovníků – Assessment of staff
- Odměňování pracovníků – Reward
- Vzdělávání pracovníků – Training, in-service training
- Pracovní vztahy – Working relations
- Péče o pracovníky – Care of staff
- Ukončování pracovního poměru – Termination the employment
- Personální informační systém – Personnel information system
- Český statistický úřad – The Czech Statistical Office
- SWOT analýza – SWOT analysis
- Personální politika a strategie – Personnel policy and strategy
- Lidské zdroje – Human resources
- Organizační struktura – Organisation structure

OBSAH

ÚVODNÍ LIST	1
ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	2
PROHLÁŠENÍ	4
PODĚKOVÁNÍ	5
RESUMÉ	6
SUMMARY	7
KLÍČOVÁ SLOVA	8
OBSAH	9
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	11
METODIKA PRÁCE	13
1 ÚVOD	14
2 OBECNÉ RYSY FUNKCE PERSONALISTY V PODNIKU	16
2.1 Personální plánování	16
2.2 Analýza pracovních míst	19
2.3 Získávání pracovníků	20
2.4 Výběr pracovníků	24
2.5 Přijímání a orientace pracovníků	26
2.6 Rozmísťování pracovníků	27
2.7 Hodnocení pracovníků	28
2.8 Odměňování pracovníků	30
2.9 Vzdělávání pracovníků	31
2.10 Pracovní vztahy	34
2.11 Péče o pracovníky	35
2.12 Ukončování pracovního poměru	36
2.13 Personální informační systém	37
3 ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD	39
3.1 O společnosti	39
3.2 Odbor personalistiky a mezd	43

4	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ČSÚ	46
4.1	Plánování a analýza pracovních míst	46
4.2	Získávání a výběr pracovníků	48
4.3	Přijímání a orientace pracovníků	50
4.4	Rozmísťování pracovníků	53
4.5	Hodnocení pracovníků	54
4.6	Odměňování pracovníků	55
4.7	Vzdělávání pracovníků	58
4.8	Péče o pracovníky	61
4.9	Sociální politika	62
4.10	Ukončování pracovního poměru	64
4.11	Personální informační systém	65
5	SWOT ANALÝZA	67
6	ŘEŠENÍ SLABÝCH STRÁNEK	68
7	NÁVRH PERSONÁLNÍ POLITIKY A STRATEGIE	70
8	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	76
	SEZNAM PŘÍLOH	78

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

- Aj. – A jiní (jiné)
- Apod. – A podobně
- Atd. – A tak dále
- Č. – Číslo
- ČR – Česká republika
- ČSÚ – Český statistický úřad
- EFQM – European Foundation for Quality Management, metoda sebehodnocení
- ES – Evropské společenství
- EU – Evropská unie
- FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb
- GŘ – Generální ředitelství
- ICT – Informační a komunikační technologie
- IT – Informační technologie
- Kč – Koruna česká
- KPE – Katedra podnikové ekonomiky
- KS – Krajská správa
- MF – Ministerstvo financí
- MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí
- Např. – Například
- Odst. – Odstavec
- OGZ – Odbory gesčního zpracování
- OOV – Ostatní osobní výdaje
- PC – Osobní počítač
- PIS – Personální informační systém
- Písm. – Písmeno
- Příp. – Případně
- PSČ – Poštovní směrovací číslo
- Resp. – Respektive
- Sb. – Sbírka zákonů
- SLDB – Sčítání lidu, domů a bytů

- SWOT – Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb
- Tel - Telefon
- Tj. – To jest
- TQM – Total quality management
- TUL – Technická univerzita v Liberci
- TZP – Těžší zdravotní postižení
- UK – Univerzita Karlova
- VŠE – Vysoká škola ekonomická
- ZČU – Západočeská univerzita
- ZP – Zákoník práce
- ZPS – Změněná pracovní schopnost
- § - Paragraf

METODIKA PRÁCE

Materiály potřebné ke zpracování diplomové práce jsem získala z velké části v knihovnách Technické univerzity v Liberci a Západočeské univerzity v Plzni. K výběru publikací jsem používala on-line katalogy těchto knihoven. Publikací, které se tématem personálních činností zabývají, je celá řada. Výběru knih jsem věnovala dostatek času, protože se liší nejen obsahem, ale i kvalitou. S volbou správných publikací mi také pomáhal doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., vedoucí diplomové práce.

Podklady pro praktickou část diplomové práce jsem získala přímo na ČSÚ, na odboru personalistiky a mezd a internetových stránkách společnosti. Za účelem získání praktických znalostí o současných personálních činnostech ve společnosti jsem prostudovala písemné materiály, které jsem obdržela od paní ředitelky personálního odboru Ing. Marcely Provazníkové, tj. výroční zprávy, tiskové zprávy, rozborů, řády. Zdrojem dalších informací byly zákony a další obecně závazné předpisy, které se váží k personalistice a činnosti ČSÚ.

Při vytváření své práce jsem čerpala ze sekundárních informací. Výhodou sekundárních informací je především jejich okamžitá použitelnost, úspora času a snadnější dostupnost. Nevýhodou pak je jejich možná neaktuálnost. Naopak aktuálnost je výhodou primárních informací. Mezi nevýhody pak můžeme počítat časovou a finanční náročnost.

Po shromáždění všech potřebných informací bylo zapotřebí jejich seřazení a následné zpracování. Konečná podoba diplomové práce vznikla spojením všech dostupných informací s cílem uspořádat je do jednoho logického celku.

Diplomová práce je vyhotovena za použití textového editoru Microsoft Word. Znalosti o úpravě textu a sledu diplomové práce jsem čerpala ze Směrnice pro zpracování závěrečné práce na Hospodářské fakultě, TUL z roku 2005. Přílohy byly sestaveny z interních materiálů ČSÚ.

1. ÚVOD

„Podniková organizace (či jakákoli jiná instituce) má pouze jeden opravdový zdroj: lidi.“

Peter F. Drucker, 2002

Význam oblasti lidských zdrojů je zřejmý, uvědomíme-li si, že lidé jsou dnes nejdůležitějším aktivem, kapitálem většiny organizací. Proto musíme pracovníky motivovat, podporovat jejich iniciativu, prohlubovat a zlepšovat jejich znalosti a schopnosti. Pro zajištění hodnotného personálního managementu musíme do řízení zapojit všechny lidi ve firmě.

Důležitým úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění kvalifikovaných, talentovaných a motivovaných zaměstnanců. Znamená to úspěšně zvládnout nábor, výběr a umísťování pracovníků. Úkolem každé organizace je zejména povinnost udržet si, tedy stabilizovat schopné zaměstnance. Chce-li organizace zaměstnance stabilizovat musí je lépe poznat, zajímat se o jejich přání, vědět co jsou schopni pro svou kariéru dokázat a kam chtějí profesně směřovat. Součástí řízení lidských zdrojů je však i někdy opomíjená oblast ukončování pracovních poměrů. Specifikace postupů souvisejících s optimálním zvládnutím managementu lidských zdrojů je většinou v působnosti personálních odborů. Hovoříme-li o rozvoji lidských zdrojů pak máme na mysli zejména vzdělávání, hodnocení a přípravu pracovníků na stávající nebo budoucí práci. Tyto činnosti mají podstatný význam pro ekonomický a psychologický růst zaměstnanců. Efektivním řízením lidských zdrojů se podnik stává více a více konkurenceschopnějším. O člověka je třeba pečovat, investovat do něj a všestranně ho využít. Je nezbytné si uvědomit, že i úloha zaměstnance v organizaci prošla mnoha změnami (roste úroveň vzdělání, mění se hodnotové preference a struktura pracovní síly). Lidský faktor se tak stává determinujícím prvkem v řízení organizace. Jak již bylo objasněno, kvalitní personální řízení hraje v činnosti každého podniku podstatnou roli.

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma z oboru personalistiky – Funkce personalisty ve vybraném podniku. Cílem této práce je analýza personálních činností, následné zhodnocení situace v podniku a navržení personální politiky a strategie. Vybrala

jsem si podnik – úřad významný v oblasti získávání a zpracování údajů pro statistické účely a poskytování statistických informací státním orgánům, orgánům územní samosprávy, veřejnosti a do zahraničí a zajišťování vzájemné srovnatelnosti statistických informací ve vnitrostátním i mezinárodním měřítku. Český statistický úřad jako ústřední úřad státní správy zahrnuje v rámci své organizační struktury i odbor personalistiky a mezd, a proto je vhodný pro zvolené téma práce.

2. OBECNÉ RYSY FUNKCE PERSONALISTY V PODNIKU

Obsah všech aktivit týkajících se práce s lidmi a jejich vedení můžeme označit mnoha názvy, nejčastěji se setkáváme s označeními jako řízení lidských zdrojů, personální management nebo personalistika. Personální řízení je součástí personální politiky organizace a zahrnuje tyto aktivity:

2.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

ÚČEL A HLAVNÍ ÚKOLY PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Plánování v personální oblasti je systematicky uskutečňovanou předpovědí budoucích rezerv a potřeb v personální oblasti. Přesněji lze odhadnout množství i odbornost a druhy profesí zaměstnanců, které bude organizace potřebovat. Personální plány musí být dobře zpracovány kvalifikovanými a schopnými odborníky¹, protože musí dokonale akceptovat strategické cíle organizace.

Lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků podniku,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.²

¹ MAYEROVÁ, M. a RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1.vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. s. 61. ISBN 80-86022-65-X.

² KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. s. 51. ISBN 80-7169-206-9.

TŘI LINIE PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Personální plánování se skládá ze tří zřetelných kroků:

- plánování potřeby pracovníků,
- plánování pokrytí potřeby pracovníků (plánování zdrojů pracovníků),
- plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků.[1]

PROCES PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V PODNIKU

Základním principem personálního plánu je bilancování pracovních sil, tj. porovnání plánovaných pracovních míst s reálným stavem pracovníků.[13]

Pro personální plánování je rozhodující předvídání a prognóza. Jde o prognózu potřeby a zdrojů pracovních sil v podniku. Kvalita plánování závisí na kvalitě prognóz. Kvalita prognóz tedy závisí na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz, které ovšem nelze provádět bez pečlivého a detailního zjišťování informací. Páteří každého plánovacího procesu je tedy posloupnost:

⇒ informace ⇒ analýza ⇒ prognóza ⇒ plán.

Prvním krokem každého plánování je formulace podnikových strategických cílů a jim odpovídajících strategických plánů. Na jejich základě se formulují cíle podnikového strategického personálního řízení, které se vkládají do strategických personálních plánů.³

PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Jednotlivé plány personálních činností:

- Plán získávání a výběru pracovníků* – říká, jak pokrýt potřebu pracovníků. Uchazeči musejí maximálně odpovídat požadavkům a potřebám pracovního místa. Uvažuje se, na jaké zdroje se podnik zaměří. Je třeba specifikovat použití jednotlivých metod získávání a výběru pracovníků.
- Plány vzdělávání pracovníků* – je zde zachyceno zajištění požadavků na vzdělávání, určení vzdělávacích cílů, určení rozsahu vzdělávání, druh a způsob vzdělávání, výběr účastníků vzdělávání, stanovení termínů vzdělávacích akcí a kalkulace nákladů na vzdělávání.[14]

³ KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E. a HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: VŠE, Fakulta podnikohospodářská, 1995. s. 29-30. ISBN 80-7079-629-4.

- c) *Plány rozmísťování pracovníků* – je to kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy. Řeší především, jak a koho přemístit.
- d) *Plány odměňování a produktivity práce* – mají za úkol rozpoznat a určit, co je třeba udělat, aby systém odměňování dostatečně přitahoval, stabilizoval a stimuloval pracovní sílu k žádoucímu pracovnímu výkonu. Je třeba stanovit hranice odměňování.
- e) *Plány penzionování a propouštění pracovníků* – zpravidla obsahují, nejen jak jednat s pracovníky důchodového věku, ale zejména v jakém časovém období, jaké vztahy udržovat s bývalými pracovníky atd.

U všech plánů je třeba zvažovat otázku nákladů, ve vztahu k předpokládaným výnosům. Důležitá je časová posloupnost a časové umístění jednotlivých plánovacích kroků. Rovněž je třeba zvažovat všechny možnosti zlepšování postupů a hledat efektivnější způsoby realizace plánů.[7] Nelze opomenout, že plány musí projít širší diskusí se všemi zainteresovanými účastníky, aby plnily účel, pro který byly stvořeny.

PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍHO ROZVOJE PRACOVNÍKŮ

S plánováním potřeby a s plánováním krytí této potřeby probíhá plánování personálního rozvoje pracovníků. Mezi tyto plány patří:

- a) *Plán pracovní kariéry* – kariéra se postupně rozvíjí při získávání pracovních příležitostí. Tvoří ji posloupnost vzestupů, stagnací a klesání.
- b) *Plán nástupnictví v pracovní funkci* – projasňuje pracovní perspektivu a zaručuje sociální jistotu.[7]

ČASOVÁ DIMENZE PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Podle časového horizontu se rozlišují plány:

- a) *Dlouhodobé (strategické)* – 5 a více let, navazují na strategické cíle organizace, mají dlouhodobý a rámcový charakter a jsou realizovány na vrcholové úrovni.
- b) *Střednědobé (taktické či manažerské)* – 1-5 let, dochází při nich ke konkretizaci a specifikaci.
- c) *Krátkodobé (operativní)* – do 1 roku, hlavním úkolem je rychlé a jasné rozhodnutí.

Přestože se z tohoto výčtu plánů může jevit, že personální plánování je pouze záležitostí personalistů, není tomu tak. Vyžaduje spolupráci celého podnikového managementu. Personální plánování totiž není ostrovem samo pro sebe, ale navazuje na další podnikové plány, kterými mohou být například plán výroby, odbytu, zásobování nebo investic aj., jejichž požadavky se rozpracovávají do personální oblasti. Také se nesmí dostat do rozporu se Zákoníkem práce, platnou kolektivní smlouvou či pracovními smlouvami. Je proto nezbytné, aby plány byly zpracovány kvalifikovanými a schopnými odborníky.

ÚLOHA VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ

Všichni vedoucí zaměstnanci, zejména linioví manažeři, hrají v personálním plánování významnou roli.

- a) *Vrcholové vedení podniku* – usměrňuje a koordinuje činnosti, vytváří hospodářskou politiku firmy a závisí na něm konečné výsledky firmy.
- b) *Linioví manažeři* – jsou v přímém kontaktu s pracovníky, zadávají úkoly, získávají a poskytují informace.[8]

ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

Personální útvar slouží zejména jako zdroj informací pro vedoucí pracovníky v procesu plánování potřeby pracovních sil a pokrytí této potřeby. V této souvislosti hraje i klíčovou úlohu koordinátora a organizátora plánovacího procesu. Za povinnost má zpracovávat konečnou verzi personálních plánů.[8] Jeho úkolem je zpracovat závazné postupy jednotlivých oblastí personálních činností.

2.2 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Analýza pracovních míst je svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání mnoha dalších personálních činností a tedy o úspěšnosti podnikové personální práce vůbec. Práce a pracovní místa musejí být analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti.[7]

Analýzu pracovního místa lze definovat jako systematický proces sběru a zpracování všech údajů vztahujících se k charakteristickým rysům určitého pracovního místa. Analýza by

měla rozložit pracovní místo na základní jednotky (pracovní operace) a stanovit požadavky potřebné k jejich vykonávání a provádět systematické záznamy získaných informací tak, aby je bylo možné v případě potřeby využít. Výsledkem je popis a specifikace pracovního místa.⁴

Typický popis pracovního místa bude obsahovat základní podrobnosti o pracovním místě, definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, obecný cíl práce na pracovním místě, hlavní činnosti nebo úkoly a jakékoliv další konkrétní požadavky. Uvádí se zde také informace o pracovních podmínkách na pracovním místě (mzda, zaměstnanecké výhody atd.) a v neposlední řadě také informace o požadavcích na uchazeče, známé rovněž pod pojmem specifikace na pracovníka. Ta definuje kvalifikaci, tj. vzdělání, odborné znalosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele daného pracovního místa. Tvorba popisu pracovních činností je týmovým dílem, kdy v čele většinou stojí pracovník personálního útvaru a další specialisté různých oborů a zaměření (např. ekonomického, psychologie práce, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ergonomie) mu pomáhají.

2.3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Jednou z obtížných funkcí personalistů je přijímání nových zaměstnanců. Špatné rozhodnutí může mít špatné a dlouhodobé následky, jak pro podnik, tak pro pracovníka.

Získávání pracovníků představuje činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím čase. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdědky i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.[7]

⁴ MARQUES, C., aj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: SERIFA, 1996. s. 198.

Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

- identifikace potřeby získávání pracovníků,
- popis a specifikace obsazovaných pracovních míst,
- identifikace zdrojů uchazečů,
- volba metod získávání pracovníků,
- volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání,
- formulace nabídky zaměstnání,
- uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předvýběr,
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.[8]

NÁBOR

Pod pojmem nábor rozumíme proces, při kterém se vyhledávají a lákají schopní uchazeči o zaměstnání. Tento proces začíná vyhledáváním nových zaměstnanců a končí předložením jejich žádosti o zaměstnání.[15]

Cílem náboru je získání odborně a profesně vhodných pracovníků v potřebném čase pro konkrétní pracoviště dané organizace.[11]

ZDROJE PRACOVNÍKŮ

a) Interní (vnitropodnikové) – při každém novém obsazení místa musí být zjištěno, zda pro něj nejsou vhodní zaměstnanci z podniku. Vnitřním nábořem nazýváme nábor z řad vlastních zaměstnanců.[14] A lze uskutečnit:

- **Vnitropodnikovým konkursem** - realizuje se pomocí vývěsek, rozhlasu, podnikového tisku či osobní výzvou k účasti buď ústní nebo písemnou formou.
- **Přeložením** - rozlišujeme přeložení na jiný úkol, na jinou činnost, na jinou zodpovědnost, na jiný úsek v téže lokalitě, na jiný úsek v jiné lokalitě. Před přeložením je nutné vždy s pracovníkem hovořit a případně jej motivovat.
- **Rozvojem pracovníků** - změnou kvalifikace se eliminuje nutnost propouštění pracovníků a též pomáhá motivovat a stabilizovat zaměstnance.
- **Kumulací činností pracovníků** - jedná se o využívání přesčasové práce a o zvýšení pracovní intenzity. Většinou se tím řeší dočasný nedostatek pracovníků.

Výhody	Nevýhody
▪ možnost postupu (vyšší sepětí s podnikem) ▪ nízké náklady ▪ znalost organizace ▪ znalost spolupracovníků ▪ vědomí vlastních schopností ▪ udržení úrovně mezd a platů ▪ rychlejší obsazení místa ▪ uvolnění místa pro mladé zájemce ▪ průhledná personální politika ▪ regulovatelnost personálním plánem ▪ cílevědomé řízení personálu ▪ zabránění fluktuaci	▪ omezený výběr ▪ přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání ▪ náklady na vzdělávání ▪ podniková slepota ▪ zklamání kolegů, rivalita ▪ pletichaření ▪ obavy z odmítnutí dlouhodobě zaměstnaného pracovníka ▪ automatické povyšování

Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody vnitřního náboru.⁵

b) Externí (mimopodnikové) – se realizují prostřednictvím:

- **Úřadu práce** – nejlevnější a často využívaná metoda. Nenabízí však nejžádanější pracovní sílu a nabídka není vždy aktuální. Realizuje se nahlášením uvolněných pracovních míst na oblastně příslušné úřadovně. Tato činnost je ze zákona povinná.
- **Jiné organizace** (prostřednictvím jiného personálního oddělení) – když je na volném trhu práce nedostatek kvalitních pracovníků.
- **Inzerce** – co nabízíme a co požadujeme, musíme vzbudit pozornost, vyvolat zájem, stručnost, výstižnost, popis funkce, pracovního místa, jehož obsazení je cílem inzerátu, výběr správného média.
- **Personálního leasingu** – jedná se o pronajmutí daného pracovníka na určitou dobu (např. projektová akce, k překlenutí krátkých či střednědobých období – stáž, když potřebujeme profesionála). Kanceláře jednají svým jménem (konkurence se to nedozví). Snížení nákladů při zajišťování pracovníků a malé riziko špatného personálního zařazení.
- **Samostatného přihlášení** – neočekávané žádosti o zaměstnání může organizace obdržet každý den, ale uchazeč jí nereaguje na konkrétní nabídku práce zveřejněnou na trhu. Tyto žádosti zpravidla nepřinášejí dobré výsledky.[5]
- **Veletrhu pracovních příležitostí** – firmy se prezentují veřejnosti a účastníci se mohou na náklady hledajících zaměstnavatelů porozhlédnout po nabídkách práce. Tuto metodu

⁵ MAYEROVÁ, M. a RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1.vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. s. 63. ISBN 80-86022-65-X.

používají hlavně bohaté a známé společnosti, které přitahují pozornost nabídkou atraktivního vzdělávání a kariérového růstu, zajímavým obsahem práce a nadstandardním hmotným oceněním.[5]

- **Zprostředkovatelské firmy** – využívání náboru pomocí specializovaných poradenských firem, které disponují databázemi zájemců a samy realizují inzertní služby.[14]

- **Doporučení zaměstnanců** – tato doporučení mají několik výhod. Za prvé, zaměstnanci se speciální pracovní kvalifikací mohou znát další lidi, kteří jsou schopni dělat tutéž práci. Za druhé, noví zaměstnanci již vědí něco o organizaci od těch, kteří je doporučili. Za třetí, zaměstnanci většinou doporučují své přátele, kteří obvykle mají podobné návyky a názory.[15]

- **Bývalých zaměstnanců** – často přehlíženými zdroji nových zaměstnanců jsou důchodci a další bývalí zaměstnanci. Tito pracující by často v organizaci rádi zůstali, kdyby si mohli upravit pracovní dobu a změnit počet pracovních hodin.[15]

- **Vzdělávací instituce** – školy jsou dalším běžným zdrojem nových zaměstnanců. Jejich pomoc spočívá v tom, že zprostředkovávají setkání zaměstnavatelů a absolventů, na kterých se hovoří o pracovních příležitostech a kvalifikaci uchazečů.[15]

- **Odborného sdružení** – mnohá sdružení se zapojují do umísťovacích činností, aby pomohla novým i zkušeným odborníkům nalézt práci, zvláště při příležitosti konání různých shromáždění a konferencí.[15]

- **Dnu otevřených dveří** – relativně neobvyklým postupem při přijímání nových zaměstnanců je využívání dne otevřených dveří. Lidé z okolí jsou pozváni, aby si prohlédli vybavení firmy, jsou pohoštěni a popřípadě je jim promítnut film o firmě.[15]

- **On-line náboru pracovních sil** – významný prostředek. Tento trend jednoznačně potvrzuje vhodnost internetu jako nástroje pro hledání zaměstnání a budování kariéry. V současnosti se stává běžnou personální metodou. Nevýhodou je však odosobněný kontakt s uchazečem a velké množství nekvalifikovaných a nevhodných uchazečů.

Výhody	Nevýhody
▪ širší možnost výběru ▪ nové impulsy pro organizaci ▪ příchozí je rychleji akceptován ▪ přesné pokrytí potřeby ▪ příchozí přesněji vnímá nedostatky	▪ vyšší náklady na získání a profesní přípravu ▪ růst fluktuace ▪ negativní účinek na organizační klima ▪ riziko zkušební lhůty ▪ neznalost podniku (nutný je čas a peníze) ▪ obsazení místa trvá déle ▪ stres z přechodu na nové pracoviště ▪ představa vyššího platu ▪ blokování postupu dlouholetým zaměstnancům

Tabulka č. 2: *Výhody a nevýhody vnějšího náboru.*⁶

2.4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Úlohou výběru pracovníků je posouzení každého uchazeče vzhledem k uvažované profesi. Bere se ohled nejen na kvalifikační předpoklady konkrétního pracovníka, ale i na jeho osobní schopnosti. V každé firmě by měl mít výběr a přijímání pracovníků pevně stanovený postup s vymezením patřičných pravomocí a odpovědností vedoucího.

Podstata výběru tudíž spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat.[11]

Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. Výběr je oboustranná záležitost, podnik si sice vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá podnik. Tuto okolnost je třeba při jednání s uchazeči o zaměstnání mít vždycky na paměti.[14]

⁶ MAYEROVÁ, M. a RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1.vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. s. 63. ISBN 80-86022-65-X.

KRITÉRIA PRO VÝBĚR

a) *Celopodniková kritéria* - vyžadují takové vlastnosti, které samotná organizace požaduje u svých zaměstnanců za cenné a důležité. Např. pružná organizace chce flexibilní zaměstnance, kteří akceptují časté změny. Většinou se jedná o kritéria, která jsou uplatňována intuitivně i subjektivně.

b) *Útvarová kritéria* - se vztahují k vlastnostem, které by měl mít člověk pracující v určitém podnikovém útvaru. Nutné je také, aby uchazeč svými osobnostními charakteristikami zapadl do pracovního týmu.

c) *Kritéria pracovního místa* - specifikace pracovního místa (požadavky pracovního místa na pracovní schopnosti a další vlastnosti pracovníka). Toto kritérium bylo dříve pro výběr pracovníka rozhodujícím, ale v současnosti, ač patří k nejdůležitějším, se rozhodující stává schopnost týmové práce.[7] Musíme si však uvědomit, že týmovou práci nelze uplatnit v každém podniku.

FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

a) *Předběžná fáze* - začíná tím, že vznikne potřeba obsadit volné pracovní místo, poté následuje definování pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek na něm. Rozhodující je jasný a detailní popis pracovního místa, které má být obsazeno.

b) *Vyhodnocovací fáze* – následuje s časovým odstupem po předběžné fázi. Mezitím musí dojít ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů pro dané pracovní místo. Vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků. Jejich množství závisí na charakteru a obsahu práce. Každý z kroků vyhodnocovací fáze je spojen s určitou metodou výběru. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více metod (kroků).

Nejčastěji používané kroky:

a) *Zkoumání dotazníků a dokumentů předložených uchazečem* - životopis a dotazník jsou hlavním kritériem pro rozhodnutí, zda s uchazečem dále pracovat nebo jej odmítnout. Personalista si na jejich základě musí utvořit určitou představu o uchazeči a zvážit jeho vhodnost.

b) *Předběžný pohovor* - slouží k doplnění některých skutečností uvedených v dotaznících či jiných dokumentech.

- c) *Testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti* - testy by nám měly prozradit více informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných dovednostech. Uchazeč může být v podstatě testován dvojím způsobem, testy jsou zaměřeny buď na jeho odbornou (testy schopností) nebo psychickou způsobilost (psychologické testy).
- d) *Výběrový pohovor (vstupní interview)* - výběrový rozhovor zpravidla nemine žádného nově přijímaného pracovníka. Jako hlavní tazatel by měl vystupovat řídící pracovník potenciálního zaměstnance a na tuto roli by se měl důkladně připravit, neboť improvizace může vést ke ztrátě času nepodstatnými náměty hovoru i ke snížení důvěry uchazeče v serióznost podniku a jeho vedení.
- e) *Zkoumání referencí,*
- f) *Lékařské vyšetření,*
- g) *Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,*
- h) *Informování uchazečů o rozhodnutí.*[8]

2.5 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ

Přijímání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje jak výměnu informací mezi uchazečem a organizací, tak splnění právních, administrativních a dalších náležitostí potřebných k přijetí nového zaměstnance do organizace (tj. uzavření pracovní smlouvy, školení o bezpečnosti práce apod.). Tento proces je završen jen v případě pozitivního oboustranného rozhodnutí o přijetí.⁷

Nejdůležitější formální náležitostí procedury přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. V průběhu vypracování pracovní smlouvy by měl mít pracovník, jehož se smlouva týká, možnost seznámit se s návrhem podniku a vyjádřit se k němu. Smlouva totiž nemůže být jen jednostrannou záležitostí. Na jejích formulacích by se měly podílet obě strany a podnik by měl v tomto ohledu respektovat právo pracovníka vyjednávat.[8]

⁷ MAYEROVÁ, M. a RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1.vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. s. 65. ISBN 80-86022-65-X.

Další nezbytnou formální náležitostí přijímání pracovníků je krok, během něhož pracovník personálního útvaru ústně seznámí pracovníka s jeho právy a povinnostmi vyplývajícími jednak z pracovního poměru v podniku, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě, popřípadě zodpoví dotazy pracovníka. Poté následuje proškolení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví a uvedení na pracoviště.[7]

2.6 ROZMÍSTĚVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Úlohou personálního útvaru je přidělit pracovníkovi takové místo, které je pro něj nejvhodnější. Jde o kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a pracovními místy. V úvahu bereme profil pracovníka a profil pracovního místa.

Rozmístěním pracovníků se podnik snaží o praktickou realizaci všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností, respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince a formovat týmy.⁸

FORMY ROZMÍSTĚVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V RÁMCI VNITROPODNIKOVÉ MOBILITY

Jedná se zejména o:

- a) *Povýšení pracovníka* – na základě rozhodnutí nebo výběrovým řízením. Z důvodu hodnocení (kariérní růst), z důvodu zvýšení využití pracovních schopností pracovníka, ale i zvýšení jeho motivace.
- b) *Převedení pracovníka na jinou práci* – místo, které má stejný význam. Z důvodu úspory pracovníků či ukončení výroby.
- c) *Přeřazení pracovníka na nižší funkci* – z důvodu, že je místo zrušeno, nebo neschopností pracovníka.[7]

⁸ KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E. a HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: VŠE, Fakulta podnikohospodářská, 1995. s. 101. ISBN 80-7079-629-4.

ROZMÍSTVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V RÁMCI VNĚJŠÍ MOBILITY

Vnější mobilita pracovníků podniku má svou aktivní a pasivní stránku:

a) *Aktivní stránka* – tvoří ji řetězec procesů získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků.

b) *Pasivní stránka* – tvoří ji několik způsobů ukončování pracovního poměru: propouštění pracovníků, penzionování pracovníků, rezignace, úmrtí pracovníka.[7]

2.7 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací. Tomu slouží hodnocení pracovníků.[6]

Hodnocení pracovníků je systematický, formální proces, který se v podniku využívá ke zjištění toho, jak pracovník zvládá úkoly vyplývající z pracovního místa a jaké jsou možnosti jeho dalšího rozvoje v podniku.⁹

Hodnocení pracovníků mohou provádět:

- manažeři na vyšších řídicích stupních,
- nezávislý vnější pozorovatel,
- přímý nadřízený nebo kontrolní pracovník,
- zákazníci,
- podřízení,
- pracovníci na stejné úrovni pracovního zařazení.[13]

Za hodnocení zaměstnanců odpovídá příslušný vedoucí, jehož povinnosti jsou:

- průběžně shromažďovat informace nezbytné pro hodnocení zaměstnanců,
- provádět hodnotící pohovory se spolupracovníky s průkazným záznamem o závěrech,
- zajišťovat závěry pracovního hodnocení v každodenním vedení lidí.

⁹ MARQUES, C., aj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: SERIFA, 1996. s. 119.

Personalisté musí:

- vypracovat systém sledování a hodnocení zaměstnanců ve firmě,
- poskytovat jednotlivým vedoucím poradenskou a metodickou pomoc,
- spolupracovat s vedením firmy při realizaci závěrů hodnocení,
- organizovat vlastní průběh pracovního hodnocení ve firmě,
- sledovat, vést a dále podle aktuální potřeby pracovat se zápisy o provedeném hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení pracovníků má dvě podoby:

- a) Neformální hodnocení* – průběžné, součást každodenního vztahu mezi podřízeným a nadřízeným.
- b) Formální hodnocení* – slouží jako podklady pro další personální činnosti.[6]

Metody pracovního hodnocení:

- a) Podle stanovených cílů (podle výsledků)* – hlavně pro hodnocení manažerů a specialistů.
- b) Na základě plnění norem* – pro hodnocení dělníků. Musí být stanoveny normy, se kterými jsou daní pracovníci seznámeni a jejich výkon je poté s těmito normami porovnáván.
- c) Volným popisem (pracovní posudek)* – hodnotitel zpracovává zprávu o hodnoceném podle seznamu položek hodnocení.
- d) Pomocí stupnice* – číselná, grafická, slovní.
- e) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu,*
- f) Checklist* – jde prakticky o dotazník, ve kterém se označují ty typy chování, které se u hodnoceného pracovníka vyskytují.[7]

Chceme-li hodnotit nějakého pracovníka, jeho pracovní výkon, musíme proto použít vhodná kritéria:

- a) Výsledky práce, neboli měřitelná kritéria* – množství práce, kvalita, úrazovost, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací.
- b) Pracovní chování* – ochota přijímat úkoly, úsilí, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, řádná docházka atd.

c) Sociální chování – ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům, chování k podřízeným či nadřízeným, styl vedení lidí.

d) Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti – znalost práce, dovednosti, fyzická síla, vzdělání, samostatnost atd.[6]

Hodnocení pracovníků musí být objektivní, musí používat relevantních kritérií a stejného přístupu k lidem. Nesmí to být něco, co obsahuje jen kritiku a dopadá na pracovníka shora, ale musí v něm být přítomny i pochvala a ocenění a hodnocený pracovník se na něm musí podílet. Celým hodnocením by měla zřetelně prosvítat snaha pracovníkovi pomoci.[7]

Hodnocení zjišťuje, zda posuzovaná skutečnost je či není ve shodě s předem vytčeným cílem. Hodnotit druhého člověka tedy znamená posuzovat jeho vlastnosti, postoje, názory, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci či k druhým lidem.

2.8 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování se považuje za nejefektivnější nástroj motivace pracovníků, který má organizace k dispozici a pomáhá k získání a udržení produktivní pracovní síly. Jelikož se jedná o komplikovanou a ne vždy zcela jasnou záležitost, na kterou se soustředí pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů, při nesprávném řízení může vést k vysoké úrovni fluktuace, nespokojenosti s prací, nízké produktivitě a nesplnění cílů podniku.

Vlastní odměňování neznamena pouze tradičně chápanou vyplacenou mzdu za práci, ale obsahuje celou řadu dalších složek. Moderní personalistika zahrnuje do odměňování:

a) Zaměstnanecké výhody - poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru (např. zlevněné stravování, placená dovolená, dotace na dopravu, vitamínové balíčky v období zvýšené nemocnosti, bezplatné připojení k internetu i z domova, péče o děti atd.).

b) Povýšení pracovníka,

c) Pochvaly,

d) Pověřování vedením lidí,

e) Dobré a přátelské vztahy na pracovišti,

- f) Vytváření příznivějších pracovních podmínek,*
- g) Pocit bezpečí,*
- h) Důvěru v organizaci,*
- i) Péči organizace o pracovníky,*
- j) Ekonomickou jistotu – mzda.*

Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy. Zaměstnavatel sleduje svou mzdovou politikou tyto cíle:

- získat kvalifikované pracovníky,
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy,
- udržet celkový objem vyplacených mzdových prostředků v rozsahu, který svou výší neohrožuje konkurenční schopnost firmy.[5]

Klíčovým problémem odměňování pracovníků je právě správně zvolený nástroj vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování.

2.9 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V době, kdy konkurenti mohou „odrovnat“ produkt nebo službu za krátkou dobu, prozíravé firmy vybavují své zaměstnance výjimečným know-how. Programy vzdělávání a rozvoje zahrnují řadu aktivit, jejichž smyslem je informovat zaměstnance o pravidlech a postupech, formovat jejich kvalifikaci a rozvíjet je pro potřeby budoucího pověřování náročnějšími úkoly a vyššími funkcemi. Význam vzdělávání a rozvoje pro organizaci nemůže být nikdy dostatečně doceněn. Získávání a výběr mohou sice přivést do podniku dobré pracovníky, ale ti potřebují orientaci a neustálé vzdělávání a rozvoj proto, aby byly uspokojovány jejich potřeby a současně, aby bylo možné dosahovat vytyčených cílů organizace.[2]

Potřeba vzdělávání zaměstnanců ve firmách roste a idea učícího se podniku postupně proniká do personálních strategií řady renomovaných firem. Jejich management si uvědomil, že investice do vzdělání mohou být jednou z cest, jak se vyrovnat s konkurencí a

zvítězit na trhu. Kromě toho se ukazuje, že celoživotní vzdělávání začínají brát vážněji i sami zaměstnanci, neboť chápou, že tím se mohou stát na trhu práce konkurenceschopnějšími.

Důležitost vzdělávání potvrzuje i fakt, že ve světě jsou investice do vzdělávání jedním z ukazatelů konkurenceschopnosti organizace. Vzdělávání znamená investovat do lidí, aby dosahovali lepšího výkonu a aby lépe využívali svých schopností. Podávají-li totiž pracovníci lepší výkon, zlepšuje se samozřejmě i výkon organizace. Navíc rozvojem lidských zdrojů snižuje firma závislost na přijímání nových pracovníků, pomáhá řešit stagnaci a fluktuaci zaměstnanců, může přilákat vysoce kvalitní pracovníky, zlepšit jejich flexibilitu rozšířením dovedností, zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků, poskytnout zákazníkům vyšší úroveň svých produktů atd.

Hlavním úkolem podnikového vzdělávání pracovníků je přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa.

METODY VZDĚLÁVÁNÍ

a) Metody používané na pracovišti –

- **Pracovní instruktáž** – nejčastěji používaná metoda. Představuje zácvik nového, případně méně zkušeného pracovníka. Zácvik provádí vedoucí nebo zkušený pracovník. Zacvičovaný pracovník nejdříve pozoruje předváděný pracovní postup, napodobuje a osvojuje si jej na pracovních úkolech.
- **Coaching** – instruktáž dlouhodobějšího charakteru. Jedná se o soustavné podněcování a usměrňování školeného k požadovanému pracovnímu výkonu. Předpokládá se možnost vysvětlování a sdělování připomínek a periodická kontrola plnění úkolů.
- **Mentoring** – obdoba coachingu. Školenému se předává větší iniciativa a odpovědnost, sám si může vybrat rádce, představujícího pro něj vzor. Ten mu radí, pomáhá a stimuluje jej.
- **Counselling** – metoda založená na vzájemném konsultování a ovlivňování, překonává jednostrannost vztahu mezi školeným a školitelem.

● **Asistování** – školený pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů, učí se od něj pracovním postupům. Takto školený pracovník získává větší znalosti a dovednosti, až docílí schopnost samostatné práce.

● **Pověření úkolem,**

● **Rotace práce** – postupné působení školeného na různých pracovištích, pracovních místech podniku. Zde je školený po zapracování pověřován samostatným řešením dílčích úkolů.

● **Pracovní porady** – školený je seznamován s úkoly a problémy nejen svého pracoviště, ale celé organizace. Získává organizační nadhled a utváří si obraz organizace.

b) Metody používané mimo pracoviště jsou zejména –

● **Přednáška** – předávání teoretických znalostí a praktických informací.

● **Přednáška spojená s diskusí** – skupinová diskuse může překonat jednostrannost přednášky. Je kladen větší důraz na zapojení posluchače do řešení problémů.

● **Demonstrování** – praktické, názorné vyučování. Názorný způsob předávání znalostí a dovedností za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, přístrojů. Předvádí se pracovní postupy, funkce a obsluha zařízení v laboratořích, dílnách a podnicích. Tato metoda se více orientuje na dovednosti a vyžaduje příslušný čas.

● **Případové studie** – řeší se skutečné nebo modelové případy podnikových problémů. Jednotlivci či malé skupinky analyzují problém a navrhnou jeho řešení.

● **Workshop** – obměna případových studií. Praktické problémy se řeší týmově z komplexnějšího pohledu.

● **Brainstorming** – opět varianta případových studií. Každý z účastníků vzdělávání navrhne způsob řešení zadaného problému. Návrhy se předloží do diskuse a hledají se optimální řešení.

● **Simulace** – metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníkům jsou předkládány podrobné scénáře běžných životních situací. Školení jsou požádáni, aby během stanovené doby učinili řadu rozhodnutí. Metoda je velmi náročná na přípravu. U účastníků se prohlubují schopnosti vyjednávat a rozhodovat.

● **Hraní rolí,**

● **Diagnosticke-výcvikový program** – účastník řeší různé úkoly a problémy, tvořící denní náplň práce manažera. Pomocí počítače se úkoly a problémy dají generovat, lze měnit

jejich frekvenci a tím vytvářet např. různou úroveň stresu. Navržená řešení problémů vyhodnocuje počítač.¹⁰

Součástí vzdělávání musí být vyhodnocování, aby se ukázalo, zda splnilo svůj cíl, zda bylo kvalitní a efektivní.

V současné době se často setkáváme s pojmem rekvalifikace, jíž se rozumí změna dosavadní kvalifikace. Z té se při rekvalifikaci zaměstnance vychází, protože může být využita při získávání nových znalostí a dovedností. Rekvalifikace se obvykle provádí na základě písemné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pokud zaměstnavatel k rekvalifikaci přistupuje proto, aby došlo k dalšímu uplatnění jeho zaměstnanců, může požadovat od úřadu práce plnou či částečnou úhradu vynaložených nákladů.

Se vzděláváním souvisí kariéra. Ta je definována jako postup v pracovním zařazení, což znamená, že se skládá ze sledu prací, profesí a pozic, které jednotlivec v průběhu svého pracovního života absolvuje. Zpravidla končí odchodem do důchodu.

Aby bylo podnikové vzdělávání úspěšné, musí být systematicky prováděno.

2.10 PRACOVNÍ VZTAHY

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním vztahům.[7]

Vztahy v podniku je možné dělit do následujících bodů:

- zaměstnanec a zaměstnavatel,
- zaměstnanec a zaměstnanecké sdružení,
- odbory a zaměstnavatel,

¹⁰ SLAVÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1999. s. 95-96. ISBN 80-7082-508-1.

- zákazníci a veřejnost,
- pracovní kolektivy,
- spolupracovníci mezi sebou.[7]

Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku. Obě stránky jsou obsaženy ve všech bodech, ale rozdílný je jejich poměr.

Kvalita pracovních vztahů ovlivňuje dosahování podnikových cílů, ale i životních a pracovních cílů jednotlivých pracovníků. Dobré pracovní a mezilidské vztahy se příznivě odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají k souladu individuálních a podnikových zájmů a cílů. Naopak nezdravé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí v podniku prostředí, ve kterém se obtížně plní vytyčené cíle. V tomto prostředí se častěji setkáváme s konflikty, stížnostmi, porušováním kázně všeho druhu, stávkami, nedůvěrou, sníženým pracovním výkonem atd.

2.11 PÉČE O PRACOVNÍKY

Představuje aktivity realizované v podniku a podnikem ve prospěch zaměstnanců. Jakákoliv péče o pracovníky a jejich sociální rozvoj není cílem, ale prostředkem pro upevnění vazeb mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Péči o pracovníky lze členit do těchto skupin:

- a) Povinná péče* je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně.
- b) Smluvní péče* je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni.
- c) Dobrovolná péče*, jež je výrazem personální politiky zaměstnavatele.[7]

Kolektivní vyjednávání je proces, v jehož rámci zástupci zaměstnanců (většinou odbory) vyjednávají s představiteli hospodářské organizace podmínky zaměstnání, které budou zakotveny v kolektivní smlouvě. Tento proces zahrnuje uznání práv a odpovědnosti organizace zastupující zaměstnance a managementu, jednání o písemné smlouvě, o

odměňování, pracovní době, režimu práce a dalších pracovních podmínkách a zabezpečení plnění této smlouvy po dobu její platnosti. [12]

Péče o pracovníky v nejširším pojetí zahrnuje následující oblasti:

- pracovní dobu a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- péči o životní prostředí. [7]

Bezpečnost při práci a ochrana zdraví je morální i zákonnou povinností zaměstnavatelů. Hlavním cílem je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání, protože ty způsobují utrpení a ztráty pracovníkům i osobám na nich závislých a navíc to způsobuje ztráty i škody organizaci.

Zaměstnavatelé by neměli zapomínat, že úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovní síle a jejích schopnostech, spokojenosti a jejím vztahu k podniku. Proto je péče o pracovníky tak důležitá.

2.12 UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

Při odchodu zaměstnance z organizace by měla být vyvinuta snaha o cestu nejmenšího odporu a je nutné důsledné dodržování Zákoníku práce (dále i ZP) v platném znění.

K ukončení pracovního poměru může dojít několika způsoby:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby,

- cizincům též odnětím povolení k pobytu či vyhoštěním,
- smrtí zaměstnance.

Zvláštní formou zrušení je delimitace.

Ukončení pracovního poměru má několik aspektů:

- právní,
- sociální,
- ekonomický,
- administrativní.[14]

Ke skončení pracovního poměru může dojít buď na základě právních úkonů učiněných jedním z účastníků pracovního poměru (jednostranný právní úkon), nebo oběma účastníky, nebo na základě jiných právních skutečností, se kterými Zákoník práce spojuje skončení pracovního poměru.¹¹

2.13 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Nezbytnou podmínkou řízení lidských zdrojů v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací. Proto moderně řízené podniky věnují mimořádnou pozornost budování a rozvoji personálního informačního systému.[7]

Personální informační systém obsahuje zjišťování, uchování, zpracování a vyhodnocování dat, které se týkají pracovníků, ekonomiky práce, mezd, docházky, systemizace, hodnocení, vzdělávání, sociálních fondů, personálního marketingu, personálního controllingu. Dále pak zahrnuje vedení, uchovávání a aktualizaci všech potřebných osobních materiálů zaměstnanců, získávání a uchovávání informací o trhu práce a situaci na něm. PIS obsahují osobní údaje o zaměstnancích, které mají důvěrný charakter. Organizace má proto povinnost tyto údaje chránit.

¹¹ KAHLE, B. a STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 2. vyd. Praha: Pragoeduca, 1996. s. 151. ISBN 80-85856-37-9.

Personální informační systémy jsou zajišťovány v současné době elektronicky, což umožňuje plnit funkci zadávání, zpracování a aktualizování dat rychle a přesně. Moderní forma je scan, díky níž lze uchovávat veškeré dokumenty v efektivní evidenci.

Díky dynamickému vývoji informačních technologií operují podniky v síťovém propojení personálního informačního systému s dalšími interními a externími informačními systémy. Uživateli je tedy povolen rychlý přístup k tomu typu informací, které potřebuje k výkonu práce.[5]

Za efektivní systém se považuje takový, který:

- uspokojuje potřeby podniku,
- je vstřícný k uživatelům (user-friendly),
- umožňuje dobrou přístupnost ke zprávám,
- je pružný,
- snadno se do něj vkládají materiály,
- je spolehlivý.

3. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD

Pro svou diplomovou práci s tématem Funkce personalisty ve vybraném podniku, jsem si zvolila Český statistický úřad.

3.1 O SPOLEČNOSTI

DŮVOD A ZPŮSOB ZALOŽENÍ

Historie ČSÚ je spojena s 28. lednem 1919, kdy byl statistický úřad založen podle zákona přesně tři měsíce po vzniku Československa.

ČSÚ je ústředním orgánem státní správy České republiky. Byl zřízen dne 8. ledna 1969 zákonem České národní rady č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR ve znění pozdějších předpisů, jako nezávislá a nestranná instituce.

Z hlediska financování hospodaří jako ostatní ústřední úřady státní správy. Je rozpočtovou organizací, jejíž příjmy pocházejí ze státního rozpočtu. Vlastní příjmy ČSÚ získané prodejem nestandardních statistických výstupů nemůže ČSÚ použít pro vlastní potřeby, jsou to příjmy státního rozpočtu. Majetek, s nímž úřad hospodaří, je také ve vlastnictví státu. Úřad je podle zákona č. 219/2000 Sb., organizační složkou státu se samostatnou kapitolou státního rozpočtu.

POSÍLÁNÍ

Základním posláním ČSÚ je vytvářet objektivní a ucelený obraz sociálního, ekonomického, demografického a ekologického vývoje ČR. K tomuto účelu ČSÚ vyvíjí nové metody a nástroje pro zachycení stávajících i nových jevů ve společnosti, včetně jejich vzájemných vztahů a podmíněností. Získané statistické informace analyzuje a údaje o trendech vývoje porovnává s mezinárodním vývojem. Poskytuje komplexní podklady pro státní a veřejnou správu a pro potřeby začleňování ČR do evropských struktur. Koordinuje státní statistickou službu v rámci státu.

PŮSOBNOST ÚŘADU

Působnost úřadu stanoví zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, v platném znění a další právní předpisy.

ČSÚ zejména zabezpečuje:

- koordinaci státní statistické služby zajišťované v ČSÚ a mezi jednotlivými pracovišti státní statistické služby a ministerstvy,
- stanovení metodiky statistických zjišťování, jejich zpracování a využití,
- sestavování programu statistických zjišťování,
- analýzy, popřípadě prognózy vybraných charakteristik sociálního, ekonomického, demografického a ekologického vývoje ČR,
- spolupráce s mezinárodními organizacemi při sjednocování mezinárodních doporučení a standardů v oblasti statistiky,
- vývoj nových statistických metod,
- sestavování národních účtů,
- vydávání širokého spektra statistických publikací a zveřejňování a poskytování statistických informací vydávaných ve zvláštním režimu, tiskových zpráv a na internetu, včetně metodiky jejich zjišťování,
- vytváření a spravování statistické klasifikace, statistických číselníků, statistických registrů a poskytování informací z nich,
- provádění konjunkturálních průzkumů,
- přidělení identifikačního čísla právnickým osobám a fyzickým osobám, které provozují podnikatelskou činnost, pokud jim je nepřidělí rejstříkový soud nebo živnostenský úřad,
- nezávislé zpracování a publikování výsledků voleb a referenda.

Základní principy, které přitom dodržuje jsou: nezávislost, nestrannost (apolitičnost), transparentnost, ochrana důvěrnosti dat a rovný přístup všech k informacím.

Zákazníky ČSÚ jsou lidé ze sdělovacích prostředků (médií), analytici, akademici, lidé pracující ve výzkumu a vývoji, středoškolští a vysokoškolští studenti, státní správa a samospráva, hospodářská komora, zaměstnanecké svazy, podniková sféra apod.

STRATEGICKÉ CÍLE ČSÚ

Cíle statistického úřadu se zaměřují na uživatele, respondenty, poté na širokou veřejnost a z toho na plynoucí efektivnost (minimalizace nákladů a maximum kvality). Neopomíjí se ani snaha o motivaci a spokojenost zaměstnanců, jež má být co největší. Posledním cílem je zvýšení aktivního zapojení ČSÚ do mezinárodních struktur a tím zvýšení i jeho mezinárodní prestiže.

SÍDLO ÚŘADU

Sídlo úřadu, jakožto ústředního orgánu státní správy s celostátní působností ve věcech státní statistické služby, je v Praze 10, Na padesátém 81, PSČ 100 82. V jednotlivých krajích jsou zřízeny Krajské správy, které mají postavení vnitřní organizační jednotky, ve smyslu § 52 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů.

Internet: <http://www.czso.cz/>

ROZPOČET VÝDAJŮ ČSÚ ZA ROK 2004 (VČETNĚ ČERPÁNÍ VÝDAJŮ NA VOLBY)

Rozpočet výdajů ČSÚ za rok 2004 (včetně čerpání výdajů na volby)

v tis. Kč	Rozpočet		Čerpání	% čerpání k uprav. rozpočtu
	schválený	upravený		
Platy a ostatní platby za provedenou práci	460 020	504 875	502 914	99,61
z toho: prostředky na platy zaměstnanců	427 523	460 614	462 691	100,45
OOV	32 497	44 261	40 223	90,88
Povinné pojistné placené zaměstnavatelem	161 007	175 998	162 291	92,22
Převod FKSP	8 550	9 407	9 254	98,37
Věcné výdaje	202 681	289 056	330 863	114,46
Běžné výdaje celkem	832 258	979 326	1 005 322	102,65
Kapitálové výdaje	437 000	444 722	444 722	100,00
Výdaje celkem	1 269 258	1 424 048	1 450 044	101,83
Počet zaměstnanců (osoby)	1 878	1 878	1 869	99,52
Průměrný plat	18 971 Kč	20 439 Kč	20 630 Kč	100,93

Rok 2005 zaznamenal ve srovnání s rokem 2004 pokles průměrného přepočteného stavu zaměstnanců o 20 na počet 1858 a v roce 2006 je rozpočtem stanovený počet zaměstnanců 1821. Vývoj v počtu zaměstnanců se odráží ve snižování počtu pracovních míst, které ČSÚ předepsalo MF. Průměrný plat se v roce 2005 se zvýšil na Kč 20 668,--.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizačním uspořádáním se rozumí organizační struktura ČSÚ tvořená organizačními útvary. Organizační schéma je grafické znázornění organizační struktury, které zobrazuje úrovně řízení a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých organizačních útvarů. Organizační schéma ČSÚ (viz přílohy).

V ČSÚ jsou uplatněny následující stupně řízení:

- statutární orgán (předseda ČSÚ),
- sektor (místopředseda),
- sekce (vrchní ředitel),
- odbor - Krajská správa (ředitel Krajské správy),
odbor - Kancelář předsedy (ředitel Kanceláře),
odbor (ředitel odboru),
samostatné oddělení (vedoucí samostatného oddělení),
- oddělení (vedoucí oddělení).

PŘESEDY ČSÚ

V čele ČSÚ stojí předseda, kterého jmenuje na návrh vlády prezident republiky. Posláním předsedy ČSÚ je vytvářet koncepci a strategii rozvoje státního statistického systému ČR ve vazbě na rozvoj statistiky v evropském a světovém kontextu a ve vazbě na potřeby statistického sledování sociálně-ekonomického, environmentálního a demografického vývoje ČR. Odpovědnost za činnost ČSÚ, prezentovat výsledky práce ČSÚ na veřejnosti, upevňovat obraz ČSÚ jako věrohodné, nezávislé a odborné instituce. Provádět soubornou analytickou činnost, koncipovat publikační systém.

Poradním orgánem ČSÚ je podle ustanovení § 6 zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě ve znění pozdějších předpisů, Česká statistická rada, v jejíž čele stojí předseda.

Dalšími poradními orgány předsedy ČSÚ jsou porada vedení, kolegium a další. Působnost a složení poradních orgánů předsedy ČSÚ upravuje Jednací řád poradních orgánů předsedy.

3.2 ODBOR PERSONALISTIKY A MEZD

Odbor koncipuje a realizuje personální, sociální a vzdělávací politiku ČSÚ. Navrhuje strategická opatření v rozvoji lidských zdrojů, plánuje počty zaměstnanců a odpovídá za naplňování schválené systemizace úřadu.

AGENDY ODBORU

1. Tvorba koncepce a koordinace lidských zdrojů ČSÚ (systemizace, personalistika, odměňování, příprava a vzdělávání zaměstnanců) jako součást celostátní koncepce oboru činnosti ČSÚ.
2. Posuzování návrhů zákonů a dalších právních předpisů z oblasti pracovněprávní, připravovaných jinými ministerstvy a ústředními správními úřady v souladu s mezinárodními smlouvami a s právem ES včetně koncipování a formulace návrhu nového znění.
3. Metodické usměrňování personální práce v ČSÚ na základě rozborů užití mzdových prostředků a pracovní kapacity včetně zpracování komplexních programů.
4. Tvorba koncepce programů odborného vzdělávání v rámci státní statistické služby.
5. Tvorba zásadních materiálů koncepčního charakteru v oblasti personalistiky a odměňování pro velká mimořádná šetření.
6. Tvorba metod, programů a zásad personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců ČSÚ.
7. Vyřizování osobních záležitostí zaměstnanců spojených s pracovněprávním vztahem včetně vedení osobních spisů.
8. Sledování a zpracování platových nároků zaměstnanců vyplývajících z obecně závazných předpisů a rozhodných dob pro změny platových stupňů včetně kontroly.
9. Zpracování statistických a jiných výkazů v rámci své působnosti za ČSÚ.
10. Plánování mzdových prostředků a sledování jejich hospodárného využívání, zpracování koncepce odměňování, vydávání vnitřních platových předpisů, provádění jejich výkladu a kontrola jejich dodržování.
11. Koordinace a metodické usměrňování výpočtu, výplaty a zúčtování platu a dalších plnění poskytovaných zaměstnancům, srážek z platu, agendy daní ze závislé činnosti a pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

12. Zpracování plánů vzdělávacích akcí, včetně odborných stáží a školení v zahraničí, výběr uchazečů o odborné stáže včetně zahraničních.
13. Realizace atestací a dalších forem ověřování odborné a jazykové způsobilosti, organizování speciálních doškolovacích kurzů.
14. Spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi, zpracování návrhů smluv, uzavírání stabilizačních dohod o zvýšení kvalifikace a kontrola plnění učebních plánů.
15. Personální marketing včetně přípravy a realizace konkurzních a výběrových řízení.
16. Vypracování návrhu systemizace ČSÚ na příslušný kalendářní rok a návrhu změn platné systemizace ČSÚ včetně jejich předložení GR (Generální ředitelství) státní služby k odsouhlasení.
17. Vypracování návrhu vnitřní systemizace ČSÚ včetně charakteristik systemizovaných míst podle platné systemizace ve spolupráci s vedením personálního odboru a vedení schváleného rozpisu vnitřní systemizace ČSÚ.
18. Tvorba Pracovního řádu ČSÚ.
19. Tvorba koncepce, metodiky a realizace hodnocení zaměstnanců.
20. Vypracování návrhu rozpočtu prostředků na platy, ostatní platby za provedenou práci, zákonné odvody na pojištění a FKSP.
21. Tvorba, naplňování a kontrola dodržování zásad pro hospodaření s FKSP a projednání s odborovou organizací.
22. Tvorba programu, koordinace a realizace preventivní závodní lékařské péče včetně navázání smluvních vztahů se zdravotními zařízeními.
23. Gesce za věcnou část elektronické evidence docházky.
24. Zajišťování aktivit spojených s modernizací ústřední státní správy jak obecně, tak i v podmínkách ČSÚ, v oboru své působnosti.
25. Zapojení do struktur Evropského statistického systému zejména v oblasti vzdělávání a přípravy zaměstnanců na práci v rámci EU.
26. Zajišťování personální a mzdové agendy pro projekty a granty EU.

ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ ODBORU A AGENDY

Personální oddělení ČSÚ má v současnosti 40 zaměstnanců. Je řízeno přímo předsedou a má charakter odboru, jenž se člení na 4 oddělení.

- Ředitelka odboru – 1030 – je jí podřízena sekretářka a čtyři vedoucí oddělení.

Zabezpečuje agendy 1. - 6., 9 – 10., 16.- 20., 24. - 26.

- Oddělení systemizace a personálního plánování – 1031

Zabezpečuje agendy 1. – 4., 6., 9. – 10., 16. – 23, 26.

- Oddělení personalistiky - 1032

Zabezpečuje agendy 1. -3., 5. – 9., 14. - 15., 19. - 20., 22. – 23, 26.

- Oddělení mzdové účtárny - 1033

Zabezpečuje agendy 1., 5., 9. – 11., 20, 26.

- Oddělení vzdělávání - 1034

Zabezpečuje agendy 1., 4., 9., 12. – 14., 20., 25.

ZVLÁŠTNÍ KOMPETENCE

1. Účastnit se zásadních porad řešících personální a mzdové otázky zaměstnanců ČSÚ.
2. Schvalovat přijetí zaměstnanců včetně stanovení výše platu u zaměstnanců ČSÚ – pracoviště Praha včetně detašovaných pracovišť KS pro Prahu a Středočeský kraj až do úrovně platové třídy 8.
3. Schvalovat veškeré změny rozsahu, popřípadě ukončení pracovněprávního vztahu všech zaměstnanců kromě jmenovaných funkcí.
4. Zastupovat ČSÚ na resortních a meziresortních jednáních o personálních, vzdělávacích a mzdových otázkách.
5. Účast v pracovní skupině MPSV pro tvorbu katalogů prací a tvorbu informačního systému typových pozicích.
6. Odpovídat za personální bezpečnost ve smyslu Bezpečnostní doktríny ČSÚ a ochranu osobních údajů týkajících se zaměstnanců ČSÚ.

4. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ČSÚ

V teoretické části jsem s pomocí odborné literatury vymezila, jaké personální činnosti by měla daná organizace provádět. Jak je tomu tedy na Českém statistickém úřadu?

Základní práva a povinnosti zaměstnanců stanovuje Zákoník práce, který je rozpracován do interních, pro zaměstnance platných řádů, směrnic a rozhodnutí, zejména pak Pracovní řád ČSÚ (konkretizuje pracovně-právní předpisy se záměrem vytvářet mezi ČSÚ a zaměstnanci atmosféru vzájemné důvěry při respektování pracovněprávních norem), Organizační řád ČSÚ (řeší organizační vazby a vztahy mezi útvary, jejich postavení, poslání a kompetence), Směrnice č. 9/2005 (kterou se stanoví kvalifikační požadavky pro výkon některých zaměstnání převážně manuálního charakteru), Směrnice č. 14/2004 (kterou se stanoví zásady a postup při uzavírání dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr v ČSÚ), Směrnice č. 2/2004 (kterou se stanovuje postup při určení platového tarifu zaměstnancům zařazeným do první až čtvrté platové třídy v ČSÚ) a Směrnice č. 13/2000 (kterou se stanoví zásady pro uzavírání dohod o hmotné odpovědnosti v ČSÚ). Práva a povinnosti vyplývají také ze zákona o státní statistické službě a dalších obecně závazných právních předpisů.

4.1 PLÁNOVÁNÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Personální plánování je posuzováno jako procesní rozhodování o tom, kolik a jak odborně zaměřených zaměstnanců je zapotřebí a v jakých časových intervalech.

Pro návaznost na strategické plánování odbor personalistiky a mezd pravidelně zpracovává kvalifikační (podle nejvyššího ukončeného školního vzdělání), věkový a platový rozbor, včetně vývoje počtu zaměstnanců v jednotlivých útvarech a podle zastoupení mužů a žen, který vede pod názvem Personální vývoj. Od roku 2003 se rozbor zabývá také skupinou vedoucích zaměstnanců a hodnotí je ze stejných hledisek jako skupinu zaměstnanců celkem.

Jedná se o roční rozbor, který vychází ze závěrů uplynulého hodnoceného období. Cílem je zejména podat zprávu o vývoji lidských zdrojů v úřadu za hodnocený kalendářní rok a předložit za tuto oblast návrh opatření na období následující např. v otázkách optimalizace věkové a vzdělanostní struktury zaměstnanců jednotlivých pracovišť ČSÚ.

PERSONÁLNÍ VÝVOJ

a) *Evidenční počet a struktura zaměstnanců* - personální údaje za rok 2005 jsou zpracovány podle fyzického stavu zaměstnanců ČSÚ k 31. 12. 2005, který činil 1879 zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců tvoří převažující část ženy, které jsou zastoupeny počtem 1392, což představuje takřka 75% všech zaměstnanců ČSÚ.

b) *Vývoj věkové struktury* nevykazuje vždy stejné tendence ve sledovaných věkových pásmech. Zjištěné údaje dokládají nemožnost proměny věkové struktury úřadu skokem, ale jen postupně. Průměrný věk zaměstnanců ČSÚ činí 46,5 roku. Zvyšující se počet zaměstnanců ve vyšších věkových strukturách je odrazem skutečnosti, že se jednak posouvá hranice důchodového věku, ale i toho, že zaměstnanci možnosti odchodu do důchodu po dovršení důchodového věku nevyužívají. Sice se stanou požívateli starobního důchodu, ale v ČSÚ zůstávají v pracovním poměru i nadále.

c) *Z kvalifikačního hlediska* ČSÚ se zachovává trend nastoupený v předchozích letech. Došlo k dalšímu poklesu podílu zaměstnanců se základním vzděláním a dále k poklesu podílu zaměstnanců se středním vzděláním s maturitní zkouškou. Podíl počtu zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním s magisterským a bakalářským studijním programem se oproti roku 2004 zvýšil a pokračuje tak ve vzrůstající tendenci.

d) *Zařazení zaměstnanců do platových tříd* je v souladu s obecně závaznými právními předpisy podle nejnáročnější vykonávané pracovní činnosti. Změny platové třídy mohou být uplatněny pouze v případě změny pracovní náplně, tj. při přesunu na jinou pracovní pozici danou systemizací pracovních míst schválených pro daný rok. Pro hodnocení vývoje počtu zaměstnanců ČSÚ z hlediska jejich zařazení do platových tříd došlo v roce 2004 ke změně výchozích podmínek, neboť ČSÚ přešlo v souladu s nařízením vlády 469/2002 Sb., v platném znění na 16-ti třídni platový systém, který nelze srovnávat s předchozím zařazením zaměstnanců do 12 platových tříd. Nový systém platových tříd rozčlenil nově i stupně vzdělání předepsané pro zařazení do příslušné tarifní třídy. Hodnotíme-li kvalifikační strukturu zaměstnanců z pohledu plnění vzdělání pro třídy, do kterých jsou

zařazení, docházíme k závěru, že problémem je plnění vyššího odborného vzdělání a předepsaného vysokoškolského vzdělání s bakalářským studijním programem.

e) Z celkového počtu 207 vedoucích funkcí zastává tyto pracovní pozice 112 žen, což bohužel neodpovídá poměru mužů a žen zaměstnaných v ČSÚ. Průměrný věk vedoucích zaměstnanců ČSÚ je 49,6 roku. Kvalifikační strukturu vedoucích zaměstnanců lze hodnotit jako dobrou, neboť vysokoškolské vzdělání splňuje 84,5% zaměstnanců. Většina těch, kteří vzdělání nesplňují si jej doplňuje studiem při zaměstnání.

Běžná činnost ČSÚ v oblasti plánování a analýzy pracovních míst je závazná systemizace, která má charakter plánu počtu pracovních míst a souvisejícího objemu mzdových prostředků. Systemizaci schvaluje předseda ČSÚ po projednání v poradě vedení.

Popis pracovních činností je součástí formuláře Pracovní náplň (viz přílohy). Obsahuje základní informace o pracovním místě, vztahy podřízenosti a nadřízenosti, hlavní činnosti nebo úkoly. Pracovní náplň zpracovává vedoucí útvaru. Podklady pro tuto činnost tvoří Organizační řád ČSÚ a Katalog prací ČSÚ. Pracovní náplň stvrzuje svým podpisem vedoucí i pracovník.

4.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Jestliže úřad hledá pracovníka na obsazení volného místa, využívá těchto zdrojů:

- současní zaměstnanci,
- vnější zdroje.

METODY VÝBĚRU Z VNĚJŠÍCH ZDROJŮ

a) *Úřad práce* – metoda výběru se realizuje nahlášením uvolněných pracovních míst na oblastně příslušné úřadovně, tato činnost je ze zákona povinná, každé neobsazené místo podléhá registraci příslušného úřadu práce.

b) *Vzdělávací instituce* – jedna z používaných metod. ČSÚ spolupracuje zejména s Vysokou školou ekonomickou (dále VŠE) a Univerzitou Karlovou (dále UK). Vedoucí zaměstnanci působí na VŠE a UK v rámci pedagogické činnosti. V současné době pracuje na ČSÚ 30 absolventů. Absolventem se ve smyslu ZP rozumí zaměstnanec, jehož celková

dobu zaměstnání v pracovním poměru nedosáhla po ukončení studia dvou let. ČSÚ získává budoucí absolventy s vysokoškolským vzděláním obou studijních programů také tím, že je zaměstnává již po dobu jejich studia na vysokých školách na zkrácené pracovní úvazky. V rozpisu pracovní doby se snaží o to, aby požadavky ČSÚ byly, pokud to provozní podmínky dovolují, dány do souladu s rozvrhem studia tak, aby studující nezanedbával své studijní povinnosti a současně získával i odbornou (zejména preferovanou statistickou) praxi, což mu usnadní budoucí rozhodnutí pracovat na ČSÚ i po ukončení vysokoškolského studia.

c) *Prostřednictvím internetu* – ČSÚ uveřejňuje na vlastních stránkách www.czso.cz volná pracovní místa.

Příklad:

ČSÚ, Odbor statistiky zaměstnanosti a mezd přijme pracovníka pro problematiku statistiky zaměstnanosti a mezd.

Náplň práce:

Spoluúčast na realizaci harmonizace statistiky zaměstnanosti a mezd. Práce zaměřené na zpracování a analýzu výsledků podnikové statistiky a administrativních zdrojů. Samostatné zpracovávání výstupů z databází ČSÚ. Po zpracování se předpokládá samostatné jednání na tuzemských i zahraničních pracovních jednáních, zejména v oblasti statistiky volných pracovních míst.

Požadujeme:

Odpovídající VŠ vzdělání, nejlépe statistický nebo ekonomický směr, orientaci v používání statistických metod, schopnost analýzy dat a časových řad, znalost anglického jazyka na komunikační úrovni, samostatnost, smysl pro zodpovědnost, schopnost logického uvažování, iniciativní a tvůrčí přístup k práci, uživatelská práce na PC podmínkou, znalost Wordu, Excelu nutná, znalost databázové logiky, Access a SQL výhodou, schopnost zvládnout používané databázové produkty Access, Oracle.

Nabízíme:

Hodnocení podle platových tabulek pro státní správu, osobní ohodnocení podle dosažených výsledků, perspektivu zaměstnance státní služby, práci na hlavní pracovní poměr, pružnou pracovní dobu, pracoviště s dobrým dopravním spojením, termín nástupu ihned nebo dohodou, zajímavou práci s možností realizovat vlastní nápady, možnost odborného růstu podle vlastních schopností, možnost zdokonalení jazykových znalostí v bezplatných kurzech ČSÚ, možnost služebních cest do zahraničí na semináře, konzultace a pracovní jednání.

Kontakt:

Písemné nabídky se strukturovaným životopisem zasílejte na adresu:

Český statistický úřad

odbor personalistiky a mezd

Na padesátém 81, 100 82 Praha 10

Přímý kontakt:

Anna Porubská

tel: 274 052 210

e-mail:anna.porubska@czso.cz

d) *Personální agentury* – služby těchto firem se využívají především při hledání pracovníků na vyšší pozice, jichž je na trhu nedostatek.

e) *Doporučení zaměstnanců,*

f) *Bývalí zaměstnanci,*

g) *Samostatné přihlášení.*

4.3 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ

PRACOVNÍ POMĚR ZALOŽENÝ PRACOVNÍ SMLOUVOU

Uchazeč o zaměstnání musí splňovat požadované kvalifikační předpoklady, být občansky bezúhonný, způsobilý k právním úkonům a morální.

Uchazeč o zaměstnání je povinen předložit požadované osobní podklady pro posouzení způsobilosti k výkonu obsazované pracovní pozice. Jedná se např. o osobní dotazník, strukturovaný profesní životopis včetně přílohy k profesnímu životopisu, prohlášení k podnikatelské a jiné výdělečné činnosti (viz přílohy).

Předložené doklady posoudí odbor personalistiky a mezd z hlediska splnění požadavků pro obsazovanou činnost. Při pozitivním posouzení je zájemce o zaměstnání vyzván k předložení občanského průkazu, dokladu o nejvyšším stupni ukončeného školního vzdělání (vysvědčení, diplom, výuční list), dokladu o zdravotní způsobilosti k práci (např. pro pracoviště Praha vystavuje Vinohradská nemocnice, oddělení pracovního lékařství, na základě vstupní prohlídky nastupujících zaměstnanců ČSÚ), potvrzení o zaměstnání od předchozího zaměstnavatele (zápočtový list), v případě evidence nezaměstnaného u úřadu práce doklad o době trvání nezaměstnanosti, výpisu z rejstříku trestů, čísla bankovního účtu pro bezhotovostní převod mzdy, fotografie 2 kusy (z toho 1x na vystavení služebního průkazu, 1x do osobního spisu), rozhodnutí o ZPS, TZP (předkládají pouze občané se změněnou pracovní schopností nebo těžším zdravotním postižením), rozhodnutí o

přiznaném důchodu (předkládají poživatelé důchodů, např. starobního, invalidního, částečně invalidního apod.).

Další přijímací řízení pak již probíhá přímo u vedoucího útvaru, pro který je uchazeč vybírán. Na základě provedeného pohovoru rozhoduje vedoucí zaměstnanec o jeho přijetí do pracovního poměru.

PRACOVNÍ POMĚR ZALOŽENÝ JMENOVÁNÍM

Na funkce vedoucích zaměstnanců a expertů jsou prováděna interní nebo externí výběrová řízení, kdy je předsedou ČSÚ jmenována komise, která hodnotí kandidáta podle daných požadavků na obsazovanou funkci. Pracovní poměr je poté založen jmenováním do funkce.

Předseda ČSÚ v souladu s Organizačním řádem ČSÚ písemně jmenuje a odvolává:

- místopředsedy ČSÚ,
- vrchní ředitele sekcí,
- ředitele Kanceláře předsedy ČSÚ,
- ředitele Krajských správ,
- ředitele odborů a jejich zástupce, pokud je tato funkce zřizována,
- vedoucí samostatných oddělení,
- vedoucí oddělení.

Vedoucí zaměstnanec musí splňovat podmínky stanovené zákonem č. 451/1991 Sb., o předpokladech pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích, v platném znění.

Vedoucí zaměstnanec se může funkce vzdát. Vzdání se funkce musí být písemné a nutno je doručit ČSÚ, jinak je neplatné. Vzdáním se funkce ani odvoláním pracovní poměr nekončí. Ze jmenované funkce může být vedoucí zaměstnanec rovněž v souladu s ustanovením § 65 Zákoníku práce odvolán. Ani v tomto případě jeho pracovní poměr nekončí.

SPOLEČNÁ USTANOVENÍ KE VZNIKU PRACOVNÍHO POMĚRU

Vedoucí útvaru vyplňuje návrh na přijetí zaměstnance do ČSÚ a pracovní náplň nového pracovníka (viz přílohy).

V den vzniku pracovního poměru nový zaměstnanec obdrží pracovní smlouvu a platový výměr, které pro zaměstnance personálně vedené na pracovišti Praha má oprávnění jménem ČSÚ podepsat ředitelka odboru personalistiky a mezd a na dislokovaných odborech gesčního zpracování ředitel tohoto odboru.

Odbor personalistiky a mezd seznámí nově přijatého zaměstnance se základními právy a povinnostmi, které pro něho z pracovní smlouvy vyplývají, zajistí jeho proškolení z obecně závazných právních předpisů, zejména předpisů souvisejících s bezpečností práce a ochrany zdraví. Jeho přímý nadřízený vedoucí pracovník jej seznámí s Organizačním řádem ČSÚ, Pracovním řádem ČSÚ, Kolektivní smlouvou ČSÚ a dalšími předpisy a směrnicemi upravujícími vnitřní chod ČSÚ.

Noví zaměstnanci se přijímají vždy k 1. nebo 15. dni v měsíci, resp. první pracovní den následující. U všech nových zaměstnanců je v pracovní smlouvě sjednána zkušební doba, která činí tři měsíce.

Ujednání v pracovní smlouvě o souhlasu zaměstnance s vysíláním na pracovní cestu je u těhotných žen, žen pečujících o děti do věku osmi let a osamělých žen pečujících o dítě do věku 15 let vždy řešeno v souladu s ustanovením § 154 ZP; ustanovení § 154 ZP se přiměřeně vztahuje i na zaměstnaného muže pečujícího o dítě a nacházejícího se ve stejném postavení.

SLIB MLČENLIVOSTI

Každý nový vedoucí zaměstnanec, kterému vzniká pracovní poměr jmenováním, složí do rukou předsedy ČSÚ slib mlčenlivosti podle zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, v platném znění. Ostatní zaměstnanci personálně vedení na pracovišti Praha skládají tento slib do rukou ředitelky odboru personalistiky a mezd, na dislokovaných

odborech gesčního zpracování do rukou ředitele odboru, zaměstnanci spadající do působnosti Krajské správy do rukou ředitelů těchto správ.

Všichni zaměstnanci v pracovněprávním vztahu k ČSÚ (hlavní pracovní poměr, souběžný pracovní poměr, vedlejší pracovní poměr, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr) jsou povinni složit slib mlčenlivosti a stvrdit jeho složení podpisem na příslušné listině (viz přílohy). U zaměstnanců v pracovním poměru k ČSÚ se doklad o složení slibu mlčenlivosti zakládá do jejich osobního spisu, u zaměstnanců vykonávajících práce na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, k výtisku dohod uloženému ve mzdové účtárně.

Porušení povinnosti mlčenlivosti je přestupkem, pokud nejde o trestný čin. Za tento přestupek lze uložit pokutu až do výše 200 000 Kč.

4.4 ROZMÍSTĚVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

ZMĚNY PRACOVNÍHO POMĚRU

Převedení zaměstnance do jiného útvaru v rámci ČSÚ se shodným druhem práce je prováděno v zájmu zvyšování efektivnosti práce nebo při jiných potřebách ČSÚ, případně na základě požadavku zaměstnance.

Převedení zaměstnance na práci jiného druhu, které s ním nejsou dohodnuty v pracovní smlouvě nebo jeho přeložení k výkonu práce do jiného místa, než je sjednáno v pracovní smlouvě, musí předcházet dohoda mezi ČSÚ a zaměstnancem v souladu s ustanovením § 37 a § 38 ZP.

Porušování pracovní kázně je řešeno níže uvedenými způsoby a to podle míry závažnosti:

- písemné napomenutí,
- odvolání z jmenované funkce,
- rozvázání pracovního poměru výpovědí ve smyslu § 46 odst., 1 písm. f ZP,
- okamžité zrušení pracovního poměru ve smyslu § 53 ZP.

4.5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení zaměstnanců v ČSÚ bylo přijato jako celouřadový systém v rámci personálního projektu Řízení lidských zdrojů. Provádí se podle rozhodnutí předsedy ČSÚ, které upravuje formu, metodiku, časový rozvrh a konkrétní podmínky jeho provádění. Hlavním cílem je zvýšení pracovní úspěšnosti zaměstnanců, zlepšení pracovního klimatu a vertikální komunikace a zefektivnění pracovního výkonu na všech pracovištích ČSÚ. Úřad používá pro pravidelné hodnocení zaměstnanců metodu Výročních hodnotících rozhovorů.

Hodnotící rozhovor, jako významná personální kompetence manažera, je jednou z nejobtížnějších stránek řízení. Důvodem je menší či větší míra subjektivního přístupu hodnotitele. Negativní roli sehrává i případná neznalost některých zaměstnanců, kteří vnímají hodnotící rozhovor jako zbytečnost nebo k němu přistupují s obavami. Hodnotící rozhovor pak nemůže plnit předpokládaná očekávání. Proto se v ČSÚ přijala zásadní opatření. Jedním z nich bylo pořádání odborných seminářů, jejichž cílem bylo vysvětlit širšímu okruhu zaměstnanců smysl a význam Výročních hodnotících rozhovorů a připravit hodnotitele i hodnocené na konstruktivní dialog. Dále má každý zaměstnanec k dispozici Manuál k provádění hodnotících rozhovorů, který obsahuje základní význam, cíle, využití, charakteristiku a realizaci hodnotícího rozhovoru a byl rozšířen i o přístupy a pohledy hodnocených zaměstnanců.

Obsahem hodnotících rozhovorů jsou tři základní oblasti:

- hodnocení minulého období,
- nastavení cílů budoucího období,
- programový rozvoj vzdělávacích potřeb.

Závěry hodnotících rozhovorů se stávají významným podkladem pro oceňování celoroční práce zaměstnanců. Rovněž jsou podkladem pro stanovení vzdělávacích potřeb zaměstnanců a současně vzdělávacích priorit úřadu jako celku. Současně slouží jako východisko pro realizaci změn v odměňování zaměstnanců a plánování jejich pracovní kariéry.

Frekvence konání rozhovorů byla zvolena jednou ročně, a to zpravidla v průběhu měsíce listopadu. Hodnocení postupuje vertikálně tj. nejdříve hodnotí předseda ČSÚ své místopředsedy a přímo řízené vrchní ředitele a ředitele odborů. Ti pak pokračují hodnocením svých přímo podřízených vedoucích zaměstnanců atd. Jako princip je tedy přijato, že hodnotitelem je vždy přímo nadřízený vedoucí zaměstnanec, který zaměstnance seznámí s výsledkem hodnocení. Záznam o provedeném hodnocení po podpisu hodnoceného a hodnotitele se ukládá do osobního spisu.

Kromě těchto pravidelných hodnocení zaměstnanců se pracovní hodnocení může provádět i po skončení významnějších pracovních úkolů nebo přechází-li zaměstnanec na vyšší funkci, případně z jiných důvodů.

4.6 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování zaměstnanců ČSÚ je integrovanou součástí řízení lidských zdrojů. Respektuje obecně závazné předpisy k odměňování zaměstnanců ústředních úřadů státní správy.

Platy zaměstnanců jsou vypláceny z konkrétního finančního zdroje, který je pro výkon dané pracovní činnosti příslušný. Převažující běžná činnost úřadu je hrazena z běžného rozpočtu. Činnosti, které jsou vykonávány pro projekty a granty EU jsou na základě propočtené pracovní kapacity hrazeny z prostředků EU. Výjimku může odsouhlasit pouze předseda ČSÚ a důvodem je zpravidla požadované spolufinancování pracovního úkolu.

Základní pilíř odměňování zaměstnance tvoří plat. Ten se skládá z nárokových a nenárokových složek. Nárokovou složkou platu je tarif (je jím oceněn standardní pracovní výkon zaměstnance), příplatek za vedení, příplatek za zastupování a zvláštní příplatek (za neuropsychickou zátěž). Nenárokové složky představuje osobní příplatek (slouží k ohodnocení rozsahu práce a je přiznáván za dlouhodobě dosahované kvalitní výsledky vykonávané práce) a mimořádné odměny (jsou vypláceny za nadstandardní pracovní výkon zaměstnancům, kteří v krátkodobém horizontu přispěli ke splnění strategického, prioritního nebo jiného, pro úřad důležitého, pracovního úkolu).

SLOŽKY PLATU

a) *Platový tarif* – představuje zaručenou nárokovou část platu, vyplývající z náročnosti pracovní náplně. Pracovní náplň je pro zaměstnance i pro vedoucího zaměstnance závazná, protože jejímu přijetí předchází vzájemná shoda o obsahu práce vyjádřená podpisem obou subjektů. Proto tato složka mzdy garantuje příjmovou jistotu a stimuluje k odvádění dobrého, tedy standardního pracovního výkonu. Výše platového tarifu je uvedena v tarifní tabulce a je hodnotou, která je určena průsečíkem platové třídy a platového stupně.

Platová třída – zaměstnanec je zařazen do platové třídy v souladu s platnými předpisy podle nejnáročnější, skutečně vykonávané pracovní činnosti a na základě splnění stanovených kvalifikačních předpokladů. Zaměstnancem skutečně vykonávané pracovní činnosti jsou uvedeny v jeho pracovní náplni (dále jen popis pracovní činnosti), kterou vypracovává a za její správnost odpovídá v rozsahu své působnosti příslušný vedoucí zaměstnanec (dále jen nadřízený). Na základě popisu pracovní činnosti, v souladu s platnými právními předpisy a interní systemizací je zaměstnanec zařazen odborem personalistiky a mezd do platové třídy. Za správnost zařazení odpovídá ředitelka odboru personalistiky a mezd.

Platový stupeň – zařazení do platového stupně odpovídá délce započitatelné doby praxe. Tato praxe se stanoví na základě předchozího průběhu zaměstnání s přihlédnutím k využitelnosti předchozí praxe pro sjednanou práci. Celkovou délku započitatelné praxe stanoví odbor personalistiky a mezd na podkladě zhodnocení odborné praxe nadřízeným. Započitatelná doba praxe je vyznačena v platovém výměru zaměstnance i s uvedením data účinnosti provedeného zápočtu. Platový tarif ve vyšším platovém stupni zaměstnanci přísluší od prvního dne měsíce, ve kterém dosáhl stanovené doby započitatelné praxe. Při zařazení zaměstnance do 1. až 4. platové třídy se nepostupuje jako u ostatních zaměstnanců podle platových stupňů, ale platové zařazení je určeno v rámci rozpětí, které je stanoveno mezi 1. a 12. platovým stupněm příslušné platové třídy.

b) *Příplatek za vedení* – přísluší vedoucímu zaměstnanci, který řídí práci dalších zaměstnanců v uvedeném rozpětí, v souladu s platnými předpisy podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce.

c) *Osobní příplatek* – je nenárokovou složkou platu a je poskytován za prokazatelně dlouhodobý nadstandardní pracovní výkon se záměrem motivovat zaměstnance a ocenit jeho práci. Jedná se o pohyblivou část platu, která v sobě zahrnuje nejen individuální

posouzení kvality a množství odváděné práce, ale může částečně vypovídat i o schopnostech a dovednostech zaměstnance. Přiznání, zvýšení, snížení, popřípadě odejmutí osobního příplatku (dále jen změny osobního příplatku) navrhuje nadřízený vedoucí zaměstnanec zpravidla na základě hodnocení pracovního výkonu při Výročním hodnotícím rozhovoru. Účinnost těchto změn je zpravidla stanovena od 1. února pro příslušný kalendářní rok. Osobní příplatek po přijetí do pracovního poměru je zpravidla poprvé navrhován až po absolvování zkušební doby. Účinnost změn osobních příplatků schvaluje předseda ČSÚ na základě reálného objemu finančních prostředků vyčísleného odborem personalistiky a mezd pro příslušný rok.

d) Mimořádná odměna – v ČSÚ jsou jako nenároková složka platu uplatňovány dva druhy mimořádných odměn a odměna k pracovnímu nebo životnímu výročí.

Cílová odměna – je zpravidla vázána na plnění strategických cílů a podcílů úřadu nebo na plnění prioritních úkolů pracoviště. Splnění těchto úkolů předpokládá delší časové období.

Motivační odměna – je navrhována za úspěšné splnění náročného krátkodobého úkolu. V rámci motivačních mimořádných odměn jsou oceňovány zejména práce vykonávané v rámci běžné operativní činnosti úřadu, jejichž splnění však bylo provedeno mimořádně úspěšně a to z hlediska kvality, času nebo prostředí.

e) Příplatek za výkon přesčasové práce – přesčasová práce je práce dohodnutá, výjimečně nařízená nad rámec zákonem stanovené pracovní doby zaměstnance. Jestliže se zaměstnanec s vedoucím pracovníkem dohodnou na proplácení přesčasové práce, je odměna za přesčasovou práci nároková s příplatkem ve výši 25% (v den, který není pracovní 50%) průměrného hodinového výdělku pevně stanovena platovým předpisem. Jestliže se zaměstnanec s vedoucím pracovníkem dohodnou na čerpání pracovního volna, odměna za přesčasovou práci nenáleží.

f) Příplatek za noční práci, za sobotu a neděli a za práci ve svátek – příplatek za noční práci je zaměstnanci přiznán za práce konané v době od 22 hodin do 6 hodin ve výši 20% a příplatek za sobotu a neděli přísluší zaměstnanci ve výši 25% průměrného hodinového výdělku za odpracovanou hodinu v této době. Příplatek za svátek se zaměstnanci poskytne ve výši průměrného hodinového výdělku za práce konané v den, který je státem uznaným svátkem. Jednotlivé příplatky se načítají podle skutečně odpracované doby, která je se zaměstnancem dohodnuta a nařízena předem.

VÝPLATA MZDY

Výplatní den v ČSÚ je stanoven na 10. kalendářní den v měsíci. Případně-li výplatní termín na den pracovního klidu, vyplácí se mzda v nejbližším pracovním dnu před dnem pracovního klidu. Zaměstnanec, který má dotazy, připomínky a reklamace týkající se výpočtu mzdy, se může bezodkladně obrátit na mzdovou účtárnu.

SRÁŽKY ZE MZDY

Zaměstnanec může požádat písemně o fakultativní srážku z platu ředitelku odboru personalistiky a mezd. Písemnou dohodu o náhradě škody zaměstnance vůči ČSÚ, včetně stanovených srážek ze mzdy, uzavírá jménem ČSÚ vrchní ředitelka sekce hospodářské a administrativní, respektive příslušný ředitel Krajské správy.

NEPENĚŽNÍ FORMY ODMĚŇOVÁNÍ

- a) *Uznání a pochvaly* – zaměstnance lze pochválit před kolektivem, vyjádřit a ocenit jeho práci, případně mu předat dopis, ve kterém je ocenění uvedeno písemně.
- b) *Zaměstnanecké výhody* – dovolená v rozsahu 5 týdnů, odborný rozvoj a vybraní zaměstnanci mají pro pracovní účely přidělena referentská vozidla, mobilní telefony a notebooky.

4.7 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Pro vzdělávání zaměstnanců ČSÚ je každoročně odborem personalistiky a mezd vydáván Katalog kurzů, který je tématicky rozdělen na celky, ve kterých je uvedena většina kurzů, které ČSÚ nabízí svým zaměstnancům. Pro každý celek je v katalogu uveden výčet jednotlivých kurzů s podrobnými informacemi o názvu, délce, lektorském obsazení, termínu kurzu, cílové skupině a požadovaných znalostech, cíli, obsahu kurzu, formě a metodách výuky a způsobu zakončení vzdělávací akce.

Vzdělávání zaměstnanců ČSÚ probíhá v souladu s plány schválenými vedením úřadu a uveřejňovanými v Katalogu kurzů. Do katalogu se zařazují především takové kurzy, ve kterých se proškolí větší počet zaměstnanců a je efektivní organizovat je v rámci úřadu. Na kurzy úzce specializované jsou jednotliví zaměstnanci vysíláni během roku do externích

vzdělávacích firem. Katalog kurzů se navrhuje jako otevřený a vznikají-li požadavky na další zařazení kurzů, jsou v rámci možností a finančních prostředků realizovány. Účast zaměstnanců z ústředí a regionů je vyvážená. Kurzy se organizují přímo v regionech nebo ve vzdělávacím středisku v Radešíně. Pořádány jsou převážně prezenční kurzy. Tématicky je vzdělávání zaměřeno na širokou škálu problematiky, jejímž cílem je prohloubení kvalifikace zaměstnanců, aby byli dobře připraveni k plnění strategických a prioritních cílů úřadu i běžných pracovních úkolů. E-learning se využívá tam, kde to je výhodné, například pro kurzy Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana, Minimum o EU a Enviromentální minimum.

V roce 2005 zpracovávalo oddělení vzdělávání poprvé požadavky z hodnotících rozhovorů na zařazení zaměstnanců do kurzů. Ukázalo se, že požadavky byly v řadě případů neúměrně vysoké a velmi často nepřesně formulované. Nadměrný počet schválených kurzů pro zaměstnance měl dva negativní dopady. Jednak nebylo kapacitně a finančně možné tyto požadavky pokrýt, takže některé kurzy realizovány nebyly. Dále se ukázalo, že sami zaměstnanci jsou značně časově zaneprázdněni a nemohou na úkor plnění pracovních úkolů absolvovat všechna původně požadovaná školení. Proto bylo pro rok 2006 doporučeno, aby vedoucí zaměstnanci v rámci hodnotícího rozhovoru omezili počet navrhovaných školení.

Přehled vzdělávacích kurzů pro rok 2006 obsahuje seznam tréninkových aktivit vycházejících z nároků, které na znalosti zaměstnanců kladou strategické a prioritní cíle úřadu, výsledky hodnotících rozhovorů, podněty vedoucích zaměstnanců, kteří hodnotili práci oddělení vzdělávání a podněty pracovní skupiny pro reformu statistických zjišťování. Jeho součástí jsou i kurzy předepsané zaměstnancům jako povinné z obecně závazných právních předpisů, pokračování některých školení započatých v minulých obdobích a požadované kurzy, které se neuskutečnily v loňském roce.

Katalog kurzů na rok 2006 obsahuje 9 tématických celků: Příprava na předsednictví ČR v Radě EU, Kurzy k řízení kvality, Manažerské vzdělávání, Statistické kurzy, Kurzy výpočetní techniky, Jazykové kurzy, Kurzy s regionální problematikou, Ostatní odborné kurzy a E-learning.

Pro zpětnou vazbu vyplňují účastníci na závěr kurzu hodnotící formulář. Hodnocení kurzů bývá příznivé, na čtyřstupňové škále se pohybuje hodnocení v průměru 1,3 – 1,4 bodu. Nejlepší hodnocení za rok 2005 měl kurz MS Excel – Grafy (1,01), nejhorší naměřené hodnocení měl kurz Základy výběrových šetření (1,75), kde se ukázalo, že pro některé účastníky byl kurz příliš odborně náročný. Mezi nejlépe hodnocené kurzy trvale patří Zvládání stresu a Komunikační dovednosti, velmi dobře byly hodnoceny kurzy k důchodovému pojištění, Umění komunikace s médii a krizová komunikace, Základní manažerské dovednosti, Metadata pro veřejnou databázi a další kurzy výpočetní techniky. Z hodnocení účastníků často vyplývá, že kurz byl pro posluchače přínosný, bývají velmi dobře hodnoceni lektoři (jsou to odborníci z řad VŠE, jazykoví lektoři, lektoři dodavatelských firem a i zaměstnanci ČSÚ), objevuje se často požadavek na pokračovací kurz k dané problematice apod. V negativních připomínkách, které zaměstnanci uplatňují se nejčastěji objevuje kritika zasedací místnosti, v níž se kurz konal (v horkém počasí nestačí větrání, hluk zvenku neumožňuje nechávat otevřená okna), připomínky jsou i k délce kurzu. Vždy to závisí v kladném i záporném vyjádření na obtížnosti tématu, schopnostech posluchačů a přístupu lektora.

Ředitelé odborů a vedoucí samostatných oddělení hodnotili vzdělávání v roce 2005 pozitivně. Výsledky se projevily v práci zaměstnanců a spokojenost byla i s organizačním zabezpečením kurzů. Určité problémy vznikaly jen s vypisováním termínů kurzů. Ty někdy kolidovaly s termíny plnění pracovních úkolů přihlášených zaměstnanců. Z tohoto důvodu se změnil způsob přihlašování. Zájemce o kurz musí vyplnit přihlášku z Katalogu kurzů. V průběhu roku jsou na Intranetu vypisovány termíny kurzů. Kdo dříve zareaguje na vypsaný termín, ten je do kurzu zařazen. Tento způsob se osvědčil. Jednak ubyla administrativa s rozesíláním e-mailů a telefonováním přihlášeným, jednak mají všichni přihlášení stejnou šanci obsadit vypsaný termín. Pouze kurzy určené vybrané skupině zaměstnanců jsou nabízeny e-mailem.

4.8 PÉČE O PRACOVNÍKY

PRACOVNÍ DOBA A JEJÍ ROZVRŽENÍ

Stanovená týdenní pracovní doba pro zaměstnance je 40 hodin. ČSÚ může se zaměstnancem sjednat v pracovní smlouvě kratší než stanovenou týdenní pracovní dobu. Poskytnutá přestávka na jídlo a oddech v trvání 30 minut se do pracovní doby nezapočítává.

O rozvržení týdenní pracovní doby a o stanovení pracovního režimu rozhoduje předseda ČSÚ po projednání s příslušným odborovým orgánem. Výjimečné úpravy rozvrhu pracovní doby z osobních důvodů odsouhlasuje na návrh vedoucího útvaru ředitelka odboru personalistiky a mezd.

V souladu se Zákoníkem práce je pro zaměstnance ČSÚ zavedena pružná pracovní doba formou pružného pracovního týdne.

DOVOLENÁ NA ZOTAVENOU

Základní výměra dovolené činí čtyři týdny. V souladu s ustanovením § 102 odst. 2 ZP přísluší zaměstnancům ČSÚ dovolená o jeden týden delší než uvedená základní výměra.

Nástup dovolené určuje zaměstnanci vedoucí zaměstnanec v souladu se ZP a plánem dovolených, odsouhlaseným příslušným odborovým orgánem. Zaměstnanec je povinen oznámit včas svému vedoucímu útvaru skutečnosti, které mají význam pro určení nástupu dovolené, případně včas navrhnout požadovaný termín nástupu nebo jeho změnu. Nebyl-li výjimečně zaměstnanci určen nástup dovolené, může dovolenou nastoupit pouze se souhlasem vedoucího.

Jestliže zaměstnanec nemohl dovolenou čerpat v kalendářním roce, kdy mu na ni nárok vznikl, z naléhavých provozních důvodů nebo proto, že mu nebylo určeno její čerpání nebo pro překážky v práci, je příslušný vedoucí povinen poskytnout ji zaměstnanci tak, aby byla vyčerpána nejpozději do konce příštího kalendářního roku a to přednostně.

OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI

Otázky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se řídí ustanoveními ZP a souvisejícími interními předpisy ČSÚ. Problematika požární ochrany je řešena v zákoně č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, v platném znění, a v interních předpisech ČSÚ.

V ústředí ČSÚ v Praze je zákaz kouření v celé budově. Na detašovaných pracovištích je tam, kde pracují nekuřáci a v místnostech, kde by důsledkem kouření mohl být bezprostředně ohrožen život nebo majetek (v garážích a v místnostech, kde je soustředěna výpočetní technika atd.). Dále pak v jiných prostorách podle rozhodnutí předsedy ČSÚ, vedoucího útvaru či ředitele Krajské správy (sklady, vzdělávací zařízení Radešín apod.).

4.9 SOCIÁLNÍ POLITIKA

Organizace typu státní správy vytváří sociální politiku ve spolupráci s odborovou organizací. Hlavní úlohu pro financování sociální politiky má Fond kulturních a sociálních potřeb (dále fond).

Fond je určen k zabezpečování některých kulturních, sociálních a dalších potřeb uvedených vyhláškou MF č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, v platném znění.

Fond slouží zaměstnancům v pracovním poměru s ČSÚ a v případech uvedených v zásadách slouží fond také rodinným příslušníkům zaměstnanců a důchodcům (bývalým zaměstnancům), kteří při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu pracovali u ČSÚ.

Fond v ČSÚ je tvořen základním přidělem z rozpočtu běžného roku ve výši 2% ročního objemu nákladů na platy a náhrady platů a na odměny za pracovní pohotovost.

Z fondu se hradí náklady na pořízení a provoz zařízení sloužících kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců ČSÚ a jejich rodinných příslušníků (jako např. rekreační zařízení,

zdravotnické přístroje a nástroje, tělovýchovné a sportovní vybavení, zařízení pro zlepšení pracovního prostředí atd.).

Zaměstnancům mohou být poskytnuty na základě písemné smlouvy půjčky na nákup a zařízení bytu. Půjčka může být přiznána až do výše Kč 30 000,-- a je bezúročná.

Z fondu je přispíváno na závodní stravování zaměstnanců ve výši Kč 20,-- na jednu stravenku.

Z fondu jsou nakupovány vitamíny pro zaměstnance ČSÚ.

Rekreace pro zaměstnance ČSÚ se z fondu dotují maximální částkou Kč 2 000,-- za kalendářní rok. Za rekreaci se pro tyto účely považují rekreační pobyty organizované odborovým svazem státních orgánů a organizací, ostatní rekreační pobyty, rehabilitace, zájezdy minimálně týdenní (eventuelně turnusové v délce minimálně 5 dnů) v tuzemsku i v zahraničí, rekreační pobyty v Radešíně, v automobilových obytných přívěsech Krajské správy Ostrava a v rekreačních chatách na Lipně. Pro nezaopatřené děti je maximální příspěvek Kč 1 000,-- za kalendářní rok. Lze požádat i o příspěvek na dětský tábor, pracuje-li alespoň jeden z rodičů na ČSÚ (viz přílohy).

Z fondu lze poskytnout jednorázovou nenávratnou sociální výpomoc zaměstnancům, případně jejich nejbližším pozůstalým, v mimořádně závažných případech a při řešení složitých neočekávaných sociálních situací (např. úmrtí, živelná pohroma). Sociální výpomoc lze poskytnout maximálně ve výši Kč 5 000,--. Na základě písemné smlouvy lze zaměstnancům ČSÚ poskytnout k překlenutí tíživé finanční situace bezúročnou sociální půjčku až do výše Kč 5 000,-- se splatností 3 let od uzavření a s minimální splátkou Kč 300,-- měsíčně (viz přílohy).

Fond slouží i pro obdarování zaměstnanců ČSÚ za mimořádnou aktivitu ve prospěch ČSÚ při poskytování osobní pomoci při požáru, živelní události, za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru (dárce krve), při pracovních výročí 20 let Kč 1 200,--, při

životních výročí 50 let a každých dalších 5 let věku Kč 1 500,--, při prvním odchodu do důchodu Kč 3 000,--. Dary mohou být věcné nebo peněžní (viz přílohy).

Z fondu nelze přispívat na dopravu do místa pobytu, pokud není zahrnuta v ceně pobytu, na příspěvkové lázně, na školky a školy v přírodě, lyžařské výcviky žáků škol, jazykové kurzy, na služby (kadeřník, kosmetika, čistírna), na připojištění pro cesty a pobyty, na nadstandardní lékařskou péči, na ubytovací a lázeňské poplatky.

4.10 UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

ČSÚ dává přednost skončení pracovního poměru formou dohody.

Skončení pracovního poměru výpovědí je ze ZP umožněna jak zaměstnanci, tak ČSÚ. Zaměstnanec může dát ČSÚ výpověď z jakéhokoli důvodu nebo i bez uvedení důvodu, ČSÚ může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodů uvedených v § 46 ZP.

V případě skončení pracovního poměru výpovědí končí pracovní poměr zaměstnance uplynutím dvouměsíční výpovědní doby. Tato výpovědní doba je stejná pro zaměstnance i ČSÚ. Výjimky činí případy uvedené v § 47 odst. 2, § 48 odst. 2, § 49 písm. b, § 52 odst. 6 a § 70b odst. 1 ZP. Při výpovědi ze strany zaměstnavatele podle § 46 odst. 1, písm. a až c ZP činí výpovědní doba tři měsíce.

K okamžitému zrušení pracovního poměru může dojít pouze z důvodů uvedených v ZP.

Při skončení pracovního poměru výpovědí je zaměstnanec povinen ve výpovědní době konat pro ČSÚ práci sjednanou v pracovní smlouvě, případně jinou práci, na kterou byl převeden v souladu se ZP.

Před skončením pracovního poměru se zaměstnancem, s nímž byla uzavřena dohoda o hmotné odpovědnosti, musí jeho přímý nadřízený zajistit inventarizaci majetku, příp. finančních prostředků, které jsou předmětem této dohody. Zaměstnanec musí tuto inventarizaci umožnit a poskytnout potřebné podklady (viz přílohy).

Zaměstnanec i po skončení pracovního poměru má povinnost podle § 16 odst. 5 zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, v platném znění, zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, se kterými se v průběhu zaměstnání seznámil a které v zájmu ČSÚ nelze sdělovat jiným osobám.

Z přehledu údajů o vzniku a skončení pracovních poměrů zaměstnanců v roce 2005 vyplynulo, že v roce 2005 se v ČSÚ uskutečnilo celkem 109 nástupů zaměstnanců. V roce 2005 ukončilo pracovní poměr na ČSÚ celkem 128 zaměstnanců. Z toho do starobního důchodu odešlo 16 zaměstnanců, do invalidního důchodu 3, dohodou ukončilo pracovní poměr 33 zaměstnanců, úmrtí 6, ve zkušební době 8 pracovníků a uplynutím doby 41. Pracovní poměr podle ustanovení § 46 odst. 1, písm. c ZP pro nadbytečnost ukončilo 10 zaměstnanců. Podle § 51 ZP (výpověď daná zaměstnancem) ukončilo pracovní poměr 10 zaměstnanců. Z důvodu okamžitého zrušení pracovního poměru pro porušení pracovní kázně zvláště hrubým způsobem byl v souladu s ustanovením § 53 odst. 1, písm. b ZP ukončen pracovní poměr s jedním zaměstnancem.

4.11 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Úřad využívá pro svou personální činnost personální informační systém Odysea 2001. Systém obsahuje následující moduly:

- personalistika,
- ekonomika práce,
- mzdy,
- docházka,
- systematizace,
- vzdělávání,
- hodnocení,
- sociální fondy,
- personální marketing,
- personální controlling.

Pro příklad uvádím co je obsahem modulu personalistika.

PERSONALISTIKA

Údaje o osobě:

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| - základní údaje o osobě | - jazykové znalosti |
| - adresa trvalého pobytu | - lékařské prohlídky |
| - adresa přechodného pobytu | - zdravotní stav |
| - fotografie | - důchody |
| - podpisový vzor | - změněná pracovní schopnost |
| - scanované dokumenty | - hmotná zodpovědnost |
| - doklady totožnosti | - závazky k organizaci |
| - rodinní příslušníci | - sídlo pracoviště |
| - zdravotní pojišťovna | - telefonní spojení |
| - penzijní fond | - osobní průkazy |
| - zápočty dob zaměstnání | - vojenská evidence |
| - školní vzdělání | - volitelné údaje |

Údaje o pracovněprávním vztahu:

- | | |
|--|---|
| - funkční začlenění | - pozastavení pracovního postupu |
| - organizační začlenění | - plnění požadavků na pracovní zařazení |
| - pracovněprávní vztah a pracovní doba | - požadované odborné vzdělání |
| - tvorba a přidělení kalendářů | - přidělování skříněk |
| - pracovní smlouva | - volitelné údaje |
| - nástup a výstup | - docházka a stravenky |
| - dovolená | - udělování výjimek |
| - mimoevidenční stav | |

5. SWOT ANALÝZA

SWOT analýza spočívá ve výčtu silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí dané organizace. Na základě prozkoumání uvedených skutečností pak organizace může zpracovat na vylepšení nedostatků a prevenci proti ohrožení.

<u>SILNÉ STRÁNKY</u> • Vize, mise, strategické cíle rozpracované do útvarů na jednotlivé zaměstnance. • Systém hodnocení zaměstnanců metodou Výročních hodnotících rozhovorů. • Zásady hmotné motivace zaměstnanců – Zásady odměňování. • Široká informovanost a otevřená komunikace. • Rozpracovaný systém vzdělávání zaměstnanců. • TQM - Ankety zaměstnanců, Sebehodnocení metodou EFQM. • Kvalifikace, spolehlivost, zodpovědnost, vstřícnost, pracovní návyky a další vybavenost zaměstnanců .	<u>SLABÉ STRÁNKY</u> • Kariérní rozvoj. • Stresující podmínky tazatelů. • Nízká úroveň osobních příplatků – nedostatek mzdových prostředků. • Fluktuace zejména mladých pracovníků. • Absence zaměstnanců mezi 35 – 45 let. • Není automatizované propojení z personálního informačního systému do finančního systému. • Malý okruh zaměstnanců se znalostí dvou světových jazyků.
<u>PŘÍLEŽITOSTI</u> • Zvýšení objemu vzdělávacích aktivit mezinárodního charakteru. • Stáže v evropských statistických úřadech. • Asistenční, expertní činnost. • Spolupráce s VŠ - pedagogická činnost, nábor zaměstnanců. • Získávání dodatečných finančních prostředků z grantů a projektů EU. • Novela statistického zákona.	<u>HROZBY</u> • Odchod kvalitních zaměstnanců zejména do 35 let do evropských statistických struktur. • Zvyšující se objem úkolů z Eurostatu a s tím související enormní nárůst přesčasové práce. • Plošná restrikce stavu zaměstnanců.

6. ŘEŠENÍ SLABÝCH STRÁNEK

Po zhodnocení situace v podniku, kterou jsem provedla pomocí SWOT analýzy, se v této kapitole věnuji slabým stránkám a opatřením, jak je řešit.

● Nespecifikovaný kariérní rozvoj.

Pro zoptimalizování rozvoje zaměstnanců, který je dosud řešen zejména v rámci Výročních hodnotících rozhovorů, navrhuji na úřadě vytvořit samostatný materiál k profesnímu růstu zaměstnanců ČSÚ.

Měřitelnost: počet let odpracovaných ve společnosti na jednotlivých pozicích, přehled o vlastních zaměstnancích jmenovaných do vedoucích funkcí.

● Stresující podmínky tazatelů.

U tazatelů dochází k častému psychickému vypětí vyplývajícího z náročného zaměstnání a většina z nich není ušetřena stresových situací. Úřad by mohl uzavřít smlouvu s psychologickou poradnou, do které by pracovníci v případě potřeby docházeli či zavést rozšířený protistresový trénink, pomocí kterého by mohli zvládat nejen pracovní zátěž, ale celkově by se mohli udržet v dobré psychické kondici.

Měřitelnost: počet absencí a nemocí zaměstnanců na kterých se stres podílí a kladné ohlasy na kurzy z Anket zaměstnanců a Výročních hodnotících rozhovorů.

● Nízká úroveň osobních příplatků.

Tuto překážku nelze odstranit z důvodu rozpočtu, jímž je úřad omezen, neboť se jedná o veřejné finance. Úřad se může pokusit zajistit mimořádné doplňkové zdroje financování procesů na odměňování pracovníků.

Měřitelnost: navýšení zdrojů na platy a jejich nenárokové složky.

● Fluktuace zejména mladých pracovníků.

Mladí zaměstnanci jsou často vysíláni na dlouhodobé zahraniční stáže. Jedná se zejména o perspektivní zaměstnance s odpovídající kvalifikací. Pro návratnost zaměstnanců zpět do úřadu bych navrhla dokument, který zabezpečí pracovníkovi určité výhody a kterým si

úřad zabezpečí návrat zaměstnance a jeho setrvání na ČSÚ. V tomto případě i s ohledem na platy je možnost zlepšení omezená.

Měřitelnost: přehled o fluktuaci a náklady na udržení zaměstnance na ČSÚ.

• **Absence zaměstnanců věkové skupiny 35 – 45 let.**

Tato slabá stránka vychází z předcházejícího bodu. Jelikož mladí zaměstnanci úřad opouští po získání praxe či jdou za lepšími podmínkami do zahraničí, na úřadě se vytváří propast právě v rozmezí 35 – 45 lety. Pro tuto skupinu lidí doporučuji najít motivační nástroje a připravit jim kariérní plány. Při náboru by měl úřad vyhledávat odborníky této věkové skupiny (ty, co dokáže ČSÚ zaplatit).

Měřitelnost: míra fluktuace, počet přijatých pracovníků v daném věkovém rozmezí.

• **Není automatizované propojení z personálního informačního systému Odysea do finančního systému.**

Tuto slabou stránku lze vyřešit kvalitním přemostěním mezi personálním odborem a účtárnou. Není vyloučeno, že bude nutno přistoupit k výměně obou systémů.

Měřitelnost: úspora času a financí na přenos informací.

• **Malý okruh pracovníků se znalostí 2 světových jazyků.**

Pro zvýšení počtu zaměstnanců s rozšířenou jazykovou vybaveností navrhuji následující opatření:

- při výběru nových zaměstnanců do ČSÚ přihlížet i na počet a kvalitu jazyků, které kandidát ovládá.
- u již přijatých pracovníků rozšiřovat jazykovou vybavenost kurzy, stážemi atd.
- změnit podmínky pro přijetí do kurzu (kurz je jako odměna, navštěvovat ho nemůže každý, kdo podá přihlášku), jejich financování (podílí se i pracovník) a strukturu (rozšířit i o jiné jazyky než anglický, francouzský a německý).

Měřitelnost: spolupráce se zahraničními institucemi, úspěchy na mezinárodním poli.

7. NÁVRH PERSONÁLNÍ POLITIKY A STRATEGIE

Personální politika je souborem norem k řízení lidských zdrojů. To znamená, že vyhláší filozofii a hodnoty organizace, dává návod, jak realizovat personální strategii a provádět personální činnosti, jakými jsou získávání a výběr, řízení výkonu, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování a benefity, pracovní vztahy a komunikace. Zaměřuje se na formování a rozvoj pracovních vztahů s cílem zvyšovat kvalitu života v práci. Setkáme se proto s tím, že formuluje princip, aby se s lidmi jednalo rovně, slušně a zásadově.

Každá organizace má svou personální politiku. Může být psaná nebo nepsaná. Psaná politika je někdy kritizována, že je nepružná, frázovitá a že management omezuje. Vedoucím zaměstnancům však poskytuje vodítko, jaké řízení a vedení lidí očekává v různých situacích a jak mají řešit rozmanité personální záležitosti.

Nastavení politiky v oblasti personální práce musí předcházet kvalifikovaná analýza stávajícího stavu. Na základě prováděné analýzy činností se zjišťuje, jak je plněna strategie úřadu v oblasti využívání lidských zdrojů. Je nutné závěry analýzy formulovat již tak, aby postihovaly změny v horizontu 3 – 5 let. Obsahem změn je připravit vhodné rozvojové programy týkající se např. nábory nových zaměstnanců, kvalifikačních změn, technologického rozvoje apod. Důležité je uvažovat v realitě (otázka financování) a zužitkovat zkušenosti zahraničních partnerů (stáže).

Strategie úřadu je stanovena v rámci mise a vize ČSÚ a je spolu s nimi obsažena v klíčovém dokumentu ČSÚ „Mise, vize, strategické cíle a podcíle“. Strategické cíle a podcíle představují žádoucí, ideální, ve své podstatě však reálné a chtěné budoucí stavy ČSÚ.

K prioritám úřadu patří bezesporu kvalita. Právě proto jejímu řízení věnuje ČSÚ mimořádnou pozornost v rámci výboru TQM. Sebehodnocení modelem EFQM je jedna z aktivit tohoto řízení. Cílem projektu je najít v ČSÚ místa pro zlepšení a následně promítnat získané poznatky do strategických a operativních cílů a podcílů úřadu a jeho priorit.

NÁVRH PERSONÁLNÍ POLITIKY A STRATEGIE

V této části navrhuji rámec řízení lidských zdrojů. Stanovila jsem si několik cílů - strategií, u kterých uvádím prostředky, jak jich dosáhnout.

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- **Využívat moderní metody řízení úřadu, které vedou k maximalizaci pracovního výkonu zaměstnanců a efektivnosti práce.**

Prostředky:

- důsledně v celém ČSÚ aplikovat TQM.
- vybudovat adresný systém dokumentace a analytického vyhodnocování jednotlivých procesů v ČSÚ ve vazbě na lidské zdroje, definováním těchto procesů, stanovením jejich vlastníků a způsobů měření nákladů.
- zajišťovat mimořádné doplňkové zdroje financování procesů (granty, Phare, projekty atd.) a usilovat o zlepšení podmínek financování ČSÚ.
- zavést nákladový controlling (náklady na jednotlivé statistické produkty).

Měřitelnost: náklady na jednotku výstupu úřadu, objem mimořádných zdrojů.

- **Maximálně využívat přínosů plynoucích z mezinárodní kooperace a dělby práce.**

Prostředky:

- využívat benchmarking pro přejímání nejlepších mezinárodních zkušeností (best practice), pro efektivní řešení změn v procesech.
- přebírat existující efektivní řešení pro statistické i nestatistické činnosti ČSÚ.
- aktivně se účastnit mezinárodních projektů a aktivně působit v mezinárodních týmech hledajících efektivní řešení pro statistické i nestatistické činnosti.
- training v rámci evropského vzdělávání statistiků.

Měřitelnost: účast na mezinárodních projektech, v mezinárodních týmech, počet přejímaných „best practice“ ročně, počet absolventů evropského vzdělávání.

● **Maximálně standardizovat a optimalizovat obslužné činnosti. Optimálně využívat možnosti outsourcingu těchto činností.**

Prostředky:

- důsledně outsourcovat obslužné činnosti typu catering, úklid.
- optimalizovat poměr mezi outsourcovanými a vlastními činnosti v oblastech jako ICT, reprografie, vozový park.
- maximálně standardizovat obslužné činnosti ve vlastní režii (minimum typů aut ve vozovém parku).
- důsledná standardizace hardwarových i softwarových produktů, používané ICT ve vlastní režii.

Měřitelnost: úspora mzdových nákladů z outsourcingu.

● **Inovace statistického systému, zvýšení intelektuálního potenciálu personálu (hledisko lidských zdrojů). Prohlubovat formální i neformální vazby s institucemi, které souvisejí s činností ČSÚ.**

Prostředky:

- vytvářet společné tvůrčí a rozvojové týmy s resortními pracovišti státní statistické služby, vysokoškolskými a vědeckými pracovišti k rozvoji konkrétních statistických aktivit, základních statistických nástrojů a metod pro inovace statistického systému vyšších řádů.
- vytvářet mezinárodní týmy spolu s experty jiných národních statistických úřadů nebo mezinárodních statistických pracovišť k rozvoji konkrétních statistických aktivit nebo základních statistických nástrojů a metod pro inovace statistického systému vyšších řádů.

Měřitelnost: počet týmů, resp. počet vyřešených úkolů, počet vytvořených modelů.

● **Aktivní politikou řízení lidských zdrojů a investicí do vzdělávání optimalizovat pracovní výkon zaměstnanců.**

Prostředky:

- poskytnout zaměstnancům dostatečný prostor, čas a podporu pro další vzdělávání a zvyšování kvalifikace.

- zvyšovat požadavky na zaměstnance na správnou a efektivní práci s informačními technologiemi (maximální využití nabízených aplikací).
- vytvářet podmínky pro snižování nežádoucí fluktuace zaměstnanců.
- trvalá motivace zaměstnanců

Měřitelnost: míry fluktuace ve spojení s náklady na další vzdělávání, počet pracovníků v dalším vzdělávání.

• **Poskytovat zaměstnancům jasnou kariérní perspektivu. Poskytovat možnosti dalšího vzdělávání a profesionálního růstu.**

Prostředky:

- zdokonalovat systém hodnocení zaměstnanců.
- popsat kariérní tratě.
- zavést plány osobního rozvoje odborných zaměstnanců, jednou ročně je vyhodnocovat.
- vytvořit užší vazbu mezi plány vzdělávání zaměstnanců a strategickými cíli útvarů v nichž pracují.
- hodnotit přínosy vzdělávacího systému pro profesionální růst jednou ročně.

Měřitelnost: hodnocení přínosů vzdělávacích aktivit pro kariérní růst v rámci analýzy vzdělávacích potřeb, výsledky výročních hodnocení zaměstnanců.

• **Zabezpečit zaměstnancům důstojné pracovní prostředí a pracovní podmínky.**

Prostředky:

- důsledně dodržovat veškeré parametry předepsané pro pracovní prostředí (hygienické normy).
- jednou ročně vyhodnocovat pracovní podmínky z hlediska IT (hardware, software), Internet, Intranet, vybavení místností, stravování, osvětlení, hluchnost, teplotní podmínky atd.

Měřitelnost: počet stížností na pracovní prostředí a pracovní podmínky, výsledky Ankety zaměstnanců, roční hodnocení pracovních podmínek atd.

8. ZÁVĚR

Tématem mé diplomové práce je Funkce personalisty ve vybraném podniku. V této práci analyzuji personální činnosti Českého statistického úřadu.

Ten, kdo by se snad chtěl přít o významu lidského faktoru v úřadu, by zřejmě nekalkuloval s náklady ušlé příležitosti plynoucí ze ztráty času nad touto diskusí. Odborníci z oblasti personalistiky se přece shodují, že nejdůležitější složkou organizace jsou její pracovníci a snad by souhlasili i se mnou, pokud jejich důležitost shrnu do tří slov: „Lidé nad zlato“, k čemuž mě inspirovala známá česká pohádka. Stejně jako sůl jsou lidé potřební k tomu, aby menu předkládané danou organizací bylo pro její klienty při nejmenším stravitelné.

Cílem teoretické části je podat ucelený přehled jednotlivých personálních činností. Popisují jednotlivé funkce personalisty od plánování a analýzy pracovních míst, přes získávání, výběr, přijímání a rozmísťování pracovníků. Charakterizují hodnocení pracovníků, na jehož základě se pracovníci odměňují a vzdělávají. Neopomím pracovní vztahy, péči o pracovníky, ukončování pracovního poměru a personální informační systém.

Stěžejním úkolem je praktická část. Zabývám se konkrétními personálními činnostmi na Českém statistickém úřadu. Pomocí SWOT analýzy zhodnocuji situaci v organizaci a navrhuji personální politiku a strategii.

Český statistický úřad je organizací plnící téměř dokonale funkci zaměstnavatele zaměřeného na lidský kapitál. Navzdory pozitivním výsledkům analýzy jsem našla několik slabých stránek, mezi které patří nespecifikovaný kariérní rozvoj, stresující podmínky tazatelů, nízká úroveň osobních příplatků, fluktuace zejména mladých pracovníků, absence zaměstnanců ve věkové skupině 35 – 45 let, není zajištěno automatizované propojení z personálního informačního systému do finančního systému a úřadu by prospěl větší okruh lidí s širší jazykovou vybaveností.

Návrhy, jak tyto problémy řešit, jsou uvedeny v kapitole Řešení slabých stránek.

Téma, které jsem si pro svou diplomovou práci zvolila, bylo velmi zajímavé a jeho zpracováním jsem si rozšířila okruh svých znalostí. Mohla jsem porovnat teoretické poznatky, které jsem získala při studiu, s praktickými zkušenostmi z úřadu, které jsem nasbírala při vytváření této práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ODBORNÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] DONNELLY, J. H. jr., GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [3] DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.
- [4] KAHLE, B. a STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. 2. vyd. Praha: Pragoeduca, 1996. ISBN 80-85856-37-9.
- [5] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [6] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- [8] KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E. a HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. Praha: VŠE, Fakulta podnikohospodářská, 1995. ISBN 80-7079-629-4.
- [9] MARQUES, C., aj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: SERIFA, 1996.
- [10] MAYEROVÁ, M. a RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1.vyd. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
- [11] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. a RAISOVÁ, J. *Personální management*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1998. ISBN 80-7082-394-1.
- [12] MILKOVICH, G. T. a BOUDREAU, J. W. *Personnel Human Resource Management*. 5. vyd. Illinois: Homewood, 1988. ISBN 0-256-05963-2.
- [13] SLAVÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1999. ISBN 80-7082-508-1.
- [14] WERNER, R. *Podnikové hospodářství II.: Personalistika*. 4. vyd. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1999. ISBN 80-7082-559-6.

- [15] WERTHER, W. B. Jr. a DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

INTERNETOVÉ STRÁNKY

Český statistický úřad [online]. [cit. 14. 4. 2006]. Dostupné z: < <http://www.czso.cz/> >

INTERNÍ MATERIÁLY ČSÚ

LEGISLATIVA

89/95 Sb. O státní statistické službě

65/65 Sb. Zákoník práce

SEZNAM PŘÍLOH

1. Organizační schéma
2. Osobní dotazník
3. Příloha k osobnímu dotazníku
4. Příloha k profesnímu životopisu
5. Prohlášení zaměstnance ČSÚ k ustanovení § 73 a § 75 ZP (podnikatelská a jiná výdělečná činnost)
6. Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci – vstupní lékařská prohlídka
7. Návrh na přijetí zaměstnance (ústředí)
8. Příloha k návrhu na přijetí zaměstnance
9. Pracovní náplň
10. Slib mlčenlivosti
11. Změnový list osobních údajů
12. Návrh platové změny (ústředí)
13. Návrh na převedení zaměstnance do jiného útvaru (ústředí)
14. Výstupní list (pracoviště Praha)
15. Potvrzení o zaměstnání
16. Dopis – poděkování za práci
17. Změnový list pro mzdovou účtárnu
18. Potvrzení při změně zaměstnání (zápočtový list)
19. Žádost o pracovní volno – potvrzení zdravotnického zařízení nebo jiného zařízení, úřadu nebo organizace
20. Čerpání pracovního volna studujících při zaměstnání
21. Dovolanka
22. Dohoda o hmotné odpovědnosti za hodnoty svěřené k vyúčtování
23. Návrh na přiznání odměny
24. Žádost o zajištění rekreačního pobytu (zájezdu) a poskytnutí příspěvku z FKSP
25. Žádost o zajištění dětské rekreace (dětského tábora) a poskytnutí příspěvku z FKSP
26. Žádost o půjčku z FKSP ČSÚ
27. Ručitel na půjčku z FKSP ČSÚ
28. Návrh na poskytnutí daru zaměstnanci ČSÚ