



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

System personálního řízení ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Hana Fialová
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2020

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

Jméno a příjmení: **Bc. Hana FIALOVÁ**
Osobní číslo: **E18616**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém personálního řízení ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení v oblasti systému personální práce ve vybrané organizaci.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou systému personálního řízení a personální práce; provedení analýzy současného stavu; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti v systému personálního řízení.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza systému personálního řízení.
5. Diskuze a návrhy změn.
6. Závěr.
7. Přehled literatury.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná


Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
Kociánová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing.
Price, A. (2011). *Human resource management*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.


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

Datum zadání diplomové práce: 8. ledna 2019

Termín odevzdání diplomové práce: 13. dubna 2020


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

ČESKÁ UNIVERZITA
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 8. ledna 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma **Systém personálního řízení ve vybrané organizaci** jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 15. 4. 2020

.....

Bc. Hana Fialová

Poděkování

Velmi ráda bych vyjádřila své poděkování za odborné vedení diplomové práce paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D.

OBSAH

1	ÚVOD.....	3
2	TEORETICKÉ VYMEZENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	4
2.1	Vývoj a podstata personálního řízení.....	4
2.2	Definice řízení lidských zdrojů.....	6
2.3	Cíle a systém řízení lidských zdrojů.....	7
2.4	Lidské zdroje v konkurenčním prostředí.....	9
2.5	Management lidských zdrojů – úlohy a funkce.....	10
2.6	Vybrané funkce řízení lidských zdrojů.....	11
2.6.1	Strategické řízení lidských zdrojů.....	11
2.6.2	Plánování lidských zdrojů a analýza práce.....	14
2.6.3	Výběr a přijímání zaměstnanců.....	19
2.6.4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	24
2.6.5	Motivace a odměňování zaměstnanců.....	27
3	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	33
4	ANALYTICKÁ ČÁST.....	36
4.1	Charakteristika organizace.....	36
4.2	Organizační struktura ZZS JčK.....	38
4.2.1	Úsek personální a mzdový.....	39
4.2.2	Vývoj počtu zaměstnanců.....	40
4.3	Získávání a výběr zaměstnanců.....	41
4.3.1	Požadavky a specifikace pracovních pozic.....	41
4.3.2	Způsob inzerování volných míst.....	42
4.3.3	Výběrové řízení.....	42
4.4	Odměňování, motivace zaměstnanců a pracovní podmínky.....	43
4.4.1	Odměňování zaměstnanců.....	43
4.4.2	Motivace zaměstnanců.....	48
4.4.3	Pracovní podmínky zaměstnanců.....	49
4.5	Hodnocení zaměstnanců.....	50
4.6	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	50
4.6.1	Nový zaměstnanec.....	50
4.6.2	Zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců.....	51

4.6.3	Vyhodnocení školení.....	51
4.6.4	Plán školení	51
4.7	Podnikový informační systém.....	51
5	DISKUSE A DOPORUČENÍ.....	53
6	ZÁVĚR.....	66
7	SUMMARY	68
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	69
9	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	
10	SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK	

1 ÚVOD

Z pohledu současných potřeb firem jsou lidé se svými schopnostmi a znalostmi hlavním zdrojem hodnot. Jedním z předpokladů efektivnosti společnosti na trhu je být si vědom hodnoty a významu zaměstnanců, lidských zdrojů, mít na paměti, že lidé reprezentují největší bohatství firmy a způsob jejich řízení je rozhodující z pohledu budoucnosti a úspěšnosti firmy. V tržních podmínkách rozhoduje o povaze vlastní personální práce firma sama. Stanovuje kompetence a postavení personálních činností v hierarchii řídicích aktivit, tj. jaký bude mít rozsah a strukturu, na které oblasti se zaměří více a na které méně, jakou podobu bude mít personální strategie a politika firmy, kolik pracovníků bude společnost zaměstnávat, jaké kvalifikace bude vyžadovat apod.

Řízení lidských zdrojů představuje tu část managementu firmy, která se týká jedince v pracovním procesu. To znamená nejen získávání, usměrňování, fungování, využívání jeho schopností a potenciálu, organizování a propojování jeho aktivit a výsledků jeho práce, ale týká se také jeho pracovního chování, nasazení, vztahu k vykonávané práci, vztahu ke společnosti, kolegům a spolupracovníkům a dalším jedincům, s nimiž přichází do styku v souvislosti s prací. V neposlední řadě se týká také formování jeho pracovních dovedností, personálního a společenského rozvoje.

Předmětem diplomové práce je systém personálního řízení ve vybrané organizaci. Práce usiluje o stručné a teoretické vymezení základních pojmů souvisejících s řízením lidských zdrojů, jako je vývoj a podstata personálního řízení, definice a cíle řízení lidských zdrojů, lidské zdroje jako konkurenční výhoda, systém řízení lidských zdrojů a úkoly a funkce řízení lidských zdrojů. V práci budou rovněž podrobněji analyzovány vybrané funkce řízení lidských zdrojů, kterými jsou strategické řízení lidských zdrojů, plánování a analýza práce, výběr a přijímání zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, motivace a odměňování zaměstnanců a hodnocení pracovního výkonu.

Cílem diplomové práce je na základě teoretických přístupů, analýzy řízení lidských zdrojů v konkrétní organizaci zjistit silné a slabé stránky tohoto systému a navrhnout možnosti jeho zdokonalení.

2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

S ohledem na problematiku předkládané diplomové práce je na úvod třeba řízení lidských zdrojů stručně teoreticky vymezit. V této kapitole práce bude uveden vývoj a podstata personálního řízení (personální práce), které bylo předpokladem vzniku současného řízení lidských zdrojů, a rovněž budou charakterizovány další pojmy související s daným tématem.

2.1 Vývoj a podstata personálního řízení

Podstatou personálního řízení je vést lidi k neustálému zvyšování výkonnosti podniku a zároveň uspokojení jejich pracovních a sociálních potřeb. Za tímto účelem se orientuje celý systém řízení personálu na problematiku člověka v pracovním procesu a na jeho vztah k organizaci. Každý podnik je takový, jací lidé v něm pracují (Koubek, 2015).

Jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace (řízení lidských zdrojů) je personální práce, která rozhoduje o její úspěšnosti a konkurenceschopnosti. Zaměřuje se na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem (Koubek, 2015).

V odborné literatuře i v praxi se stále setkáváme s různým označením personální práce, např. personální administrativa, personální management, management lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů. Ani v praxi není sjednocená terminologie v této oblasti. V organizacích existují oddělení s takovými názvy, přičemž činnosti, které se v rámci nich uskutečňují, bývají velmi rozmanité a prováděné na různých úrovních. Podstata rozdílných označení spočívá v přístupu managementu k pracovníkům (Bach, 2005).

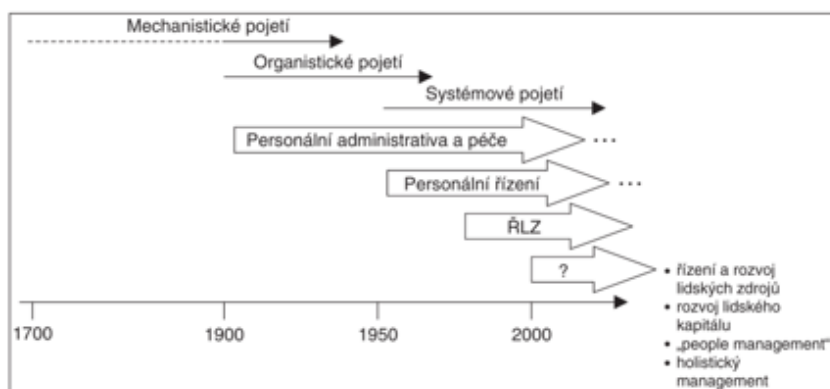
První začátky personální práce byly zaznamenány přibližně od roku 1915, kdy se zaměstnavatelé začali zajímat o osobní zájmy pracovníků. Historicky nejstarší je však chápána práce s lidmi v podniku jako služba zabezpečující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí (vedení administrativní agendy – 30. léta 20. století). Kromě péče o zaměstnance se začala poskytovat managementu pomoc ve formě získávání pracovníků, vedení evidence pracovníků a jejich základního výcviku. Takové pojetí přičítá personální práci výhradně pasivní roli a je známé v pozdějším vývoji jako personální administrativa. Podle Dvořákové et al. (2012) znamená personální administrativa správu personální agendy a zabezpečení výkonu personálních činností vyplývajících z povinností

zaměstnavatele podle právních předpisů. Někdy lze mluvit také o personálním řízení v užším smyslu.

V 70. letech 20. století se začala prosazovat aktivní role personální práce, personální management (personální řízení). Personální práce zůstala orientována většinou na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Málo pozornosti se věnovalo strategickým otázkám řízení pracovních sil, zaměstnanosti v podniku a vlivům okolí. Personální práce měla spíše povahu operativního řízení a spočívala ve velké míře na personálních útvarech. Personální práce je založena na tom, že významnou funkci pro zajištění rozvoje a úspěšnosti organizace tvoří dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál (Dvořáková et al., 2012).

V průběhu 70. až 80. let 20. století se vytvořila nová koncepce personální práce označovaná pojmem řízení (management) lidských zdrojů. Pojem řízení lidských zdrojů má svůj původ v USA a v průběhu 80. let byl převzat do Evropy. Personální řízení se více orientuje směrem k podnikání a managementu. V 90. letech vzrostl význam úlohy řízení lidských zdrojů. Vytvářely se propracovanější přístupy k procesům řízení podnikové kultury, řízení výkonu a odměňování pracovníků, odměňování podle výkonu a rozvoje manažerů. Recese ekonomiky na konci 20. století vedla ke snižování počtu pracovníků v organizacích. Roste podíl personální práce zajišťované externími organizacemi, vypracovávají se tzv. reengineeringové studie. Řízení lidských zdrojů se stává nejdůležitější komponentou a jádrem celého podnikového řízení. Řízení lidských zdrojů jako poslední, zatím nejvyšší etapa personální práce, je v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií s cílem dosáhnout konkurenční výhodu (Holihan, 2006). Jednotlivé etapy rozvoje personální práce Tureckiová (2004). Následující obrázek 1 znázorňuje historický vývoj personální práce.

Obrázek 1: Historický vývoj personální práce



Zdroj: Tureckiová (2004)

Předpokládá se, že nejefektivnější přístup k řízení lidských zdrojů má být založen na úzké interakci mezi liniovým manažerem a personálním útvarem, v jehož kompetenci je rozsáhlá péče o lidské zdroje (Dvořáková et al., 2012).

2.2 Definice řízení lidských zdrojů

Rozšiřující se globalizace, celosvětové ekonomické problémy, změny v demografické struktuře populace, silný vliv prudkých změn v podnikatelském prostředí, vědecko-technický pokrok a zvýšená intenzita při hledání kvality a zvyšování produktivity ovlivňují mnohé organizace a jsou důkazem, že rozdílem a konkurenční výhodou úspěšných organizací jsou právě lidé, kteří v nich pracují (Váchal & Pártlová, 2008).

Pojmy řízení lidských zdrojů a lidské zdroje do značné míry nahradily termín personální řízení ve smyslu označování procesů, které se týkají řízení lidí v organizacích (Armstrong & Taylor, 2015).

V managementu (řízení) lidských zdrojů neexistují žádné jednoznačné definice. Spíše se jedná o soubor určitých politik, zásad a postupů (metod) označovaných jako tzv. „best practices“. Jde o personální praxi, kterou uplatňují nejúspěšnější podniky, osvědčila se jim a přinesla lepší výsledky (Dvořáková et al., 2012).

Řízení lidských zdrojů v současnosti představuje jednu z nejdynamičtějších složek managementu organizace, která zaznamenává stále větší rozvoj. Poznání a uplatňování teoretických poznatků z této oblasti v praxi nabývá velký význam z hlediska konkurenční výhody, která je obsažena v lidském kapitálu podniku. Lidské zdroje jako konkurenční výhoda budou rozebrány v samostatné kapitole práce.

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako strategický a promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co daná organizace má – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří kolektivně a rovněž individuálně přispívají k dosažení cíle organizace (Armstrong & Taylor, 2015).

Řízení lidských zdrojů je důležitou součástí managementu podniku, jehož centrem pozornosti je člověk, který je schopen tvořit hodnoty na dosahování konkurenceschopnosti podniku a zajištění spokojenosti zákazníků. Organizace na své fungování používají různé zdroje jako materiály, technologie, suroviny, know-how, finance, ale především lidi. Lidské zdroje se stávají nejcennějším, ale také nejdražším

kapitálem, a zvláště to platí pro obchodní společnosti a podniky služeb, kde charakter obchodních operací, v maloobchodě i vysoký podíl osobní manipulace se zbožím a přítomnost spotřebitele kladou osobité nároky na celý proces řízení lidských zdrojů (Bach, 2005).

Podle Trevora (2009) uznává řízení lidských zdrojů zaměstnanců jako hodnotná aktiva společnosti, která mohou hrát důležitou roli mezi strategií lidských zdrojů a strategií organizace. Lidé ve srovnání s jinými zdroji jsou kapitálem schopným dalšího rozvoje a využití. Řízení lidských zdrojů je tzv. lidský management, který sjednocuje skupiny lidí v organizaci (manažery, majitele, zaměstnance).

Jak bylo uvedeno výše, řízení lidských zdrojů má mnohé definice. Je možní se přiklonit k názoru, že v současnosti právě lidé jsou nejdůležitějším zdrojem úspěchu jakékoliv organizace. Lidé, jejich schopnosti, znalosti, odpovědnost, kreativita vytvářejí prostor pro realizaci stanovených cílů organizace. Z uvedeného vyplývá, že řízení lidských zdrojů patří mezi nejdůležitější složky managementu řízení organizace.

2.3 Cíle a systém řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle (Armstrong & Taylor, 2015).

Vedlejšími cíli sloužícími k dosažení výše zmíněného cíle jsou:

- zajistit konkurenceschopnost organizace;
- poskytnout organizaci vzdělané a motivované zaměstnance;
- zvyšovat seberealizaci a osobní spokojenost zaměstnanců v práci;
- rozvíjet a udržovat kvalitu pracovního života;
- spravovat a řídit změny;
- zachovávat etické zásady a sociálně odpovědné chování;
- vybudovat nejlepší organizaci a tým (Trevor, 2009).

Základním cílem řízení lidských zdrojů je dosáhnout konkurenční výhodu prostřednictvím strategického rozmístování schopných a oddaných zaměstnanců, a to na základě integrované soustavy personálních a kulturních postupů (Bach, 2005).

V následujících odstavcích budou stručně charakterizovány jednotlivé oblasti plnění cílů řízení lidských zdrojů.

Efektivnost organizace

Účinné provádění personální práce vyžaduje uspořádat práci s lidmi v organizaci, zavést v ní přesná pravidla a řád. Postupy charakteristické pro lidské zdroje vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné. Výzkum ukázal, že tyto postupy mohou mít významný vliv na výkon firmy (Armstrong & Taylor, 2015).

Řízení lidského kapitálu

Někteří zaměstnavatelé považují své zaměstnance za zdroj budoucích hodnot, protože dokážou vytvářet inovace, které odlišují produkty a služby organizace od konkurenčního podniku a činí ji tak originální. Zaměstnanci se proto pro ně stávají jedinečným tzv. intelektuálním kapitálem (lidským kapitálem) (Dvořáková et al., 2012).

Řízení znalostí

Řízení znalostí usiluje o to, aby se schopnosti, znalosti a zkušenosti uchovávané v hlavách jednotlivých pracovníků (tzv. neveřejné znalosti) přeměnily na přístupné znalosti, schopnosti a zkušenosti vstupující do společenského, a hlavně do organizačního kapitálu (je komponentou intelektuálního kapitálu) dané organizace (Koubek, 2015).

Řízení odměňování

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které pomáhá zaměstnancům k dosahování výsledků odpovídajících očekáváním managementu organizace. Práce každého jednotlivce má velký význam pro celkovou efektivitu organizace. Motivace přispívá k pracovní produktivitě a rovněž vytváří určitou odolnost vůči různým překážkám a umožňuje překonávat nepříznivé pracovní podmínky (Horváthová et al., 2016).

Zaměstnanecké vztahy

Cílem je vytvářet prostředí, ve kterém je možné prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržet produktivní a harmonické vztahy (Armstrong & Taylor, 2015).

Zdravé pracovní podmínky a organizace práce, která zajišťuje užší kooperaci mezi středním managementem, vedením podniku a jinými úrovněmi jakož i rovnocennou spoluprací a spolurozhodování, podporují spokojenost s prací a pohodu na pracovišti, a tím značně přispívají k hospodářskému úspěchu podniku (Bach, 2005).

Uspokojování rozdílných potřeb

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zajišťuje pro management různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiraci a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům (Armstrong & Taylor, 2015).

System řízení lidských zdrojů v podniku tvoří soustava cílů, které vyplývají ze strategických cílů organizace (s těmito cíli se zároveň plní i osobní cíle zaměstnanců) a soustava aktivit, které zajišťují dosažení daných cílů (Bach, 2015).

Řízení lidských zdrojů s využitím systémového přístupu můžeme charakterizovat jako proces transformace vstupních hodnot na žádoucí výstupní hodnoty. System řízení lidských zdrojů přeměňuje vstupy na výstupy. Vstupy jsou úlohy (požadavky) a dopady (vnější nebo z prostředí daného podniku), které system řízení lidských zdrojů ve většině přebírá ve formě informací. Po určení potřebných výstupních hodnot se vstupní hodnoty prostřednictvím aktivit v systému řízení lidských zdrojů nejefektivnějším způsobem transformují na výstupní hodnoty (Horváthová et al., 2016).

2.4 Lidské zdroje v konkurenčním prostředí

Konkurenční prostředí je nezbytnou podmínkou fungování tržní ekonomiky. Důvodem je působení dvou hlavních regulátorů tržní ekonomiky – nabídky a poptávky. Tyto regulátory působí na sebe navzájem takovým způsobem, že zjednodušeně řečeno udržují ekonomiku v ustáleném stavu. Nicméně efekt jejich vzájemného působení nemusí znamenat rovnovážný stav. Existuje mnoho faktorů, které mohou ovlivňovat jejich působení. Za nejdůležitější lze považovat prostředí, ve kterém tyto regulátory působí. Specificky jde zejména o konkurenční a legislativní prostředí (Stahl & Björkman, 2006).

Konkurenční prostředí vytváří podmínky ve prospěch působení nabídky a poptávky, tedy ve prospěch člověka jako zákazníka, protože na straně nabídky stimuluje inovace,

a tím i další rozvoj lidské společnosti, a na straně poptávky mu poskytuje možnost výběru. Ze zmíněného důvodu se organizace působící v tržním prostředí musí nutně zabývat otázkou vlastní konkurenční způsobilosti. Organizace, jejíž produkty nejsou schopny konkurovat na trhu, ztrácí zákazníky a tím i smysl své existence (až nakonec zanikne). Z uvedeného vyplývá, že otázka konkurenční způsobilosti je existenční otázkou každé organizace působící v tržním prostředí (Stahl & Björkman, 2006).

Nyní je na místě otázka, co s tím mají společného lidské zdroje? Odpověď je jednoduchá. Organizaci tvoří a vedou lidé. Produkt její činnosti slouží k naplnění potřeb lidí. Konkurenční způsobilost organizace hodnotíme na základě realizace jejího produktu na trhu. Ten je výsledkem činností lidí v organizaci. Z tohoto důvodu v současnosti mluvíme o lidských zdrojích jako o konkurenční výhodě. Lidské zdroje, které má daná organizace k dispozici, však nejsou jen konkurenční výhodou a priori jen proto, že jsou to lidské zdroje. Lidské zdroje mají potenciál se stát konkurenční výhodou organizace. To znamená, že za určitých okolností mohou být i konkurenční nevýhodou. Pokud mluvíme o tom, že lidské zdroje mají potenciál stát se konkurenční výhodou organizace, tak máme na mysli kvalitu pracovní síly. Z uvedeného vyplývá, že lidské zdroje se mohou stát konkurenční výhodou organizace pouze v tom případě, že jde o pracovní sílu, která je připravena tak, že je způsobilá trvale dosahovat dobrých pracovních výsledků při plnění nejen současných, ale i budoucích úkolů. Máme na mysli flexibilitu pracovní síly, která je potřebná z důvodu, že pro současné podnikatelské prostředí jsou typické frekventované změny, kterým se organizace musí pružně přizpůsobit v zájmu svého přežití (Ulrich, 2009).

2.5 Management lidských zdrojů – úlohy a funkce

Management lidských zdrojů plní v každé organizaci dvě základní úlohy:

1. usměrňování chování zaměstnanců tak, aby bylo v harmonii se strategickými cíli organizace;
2. zajištění potřebného počtu zaměstnanců v požadované kvalifikační a profesní struktuře.

Tyto dvě základní úlohy se v praxi realizují prostřednictvím funkcí managementu lidských zdrojů. V odborné literatuře se lze setkat s různým členěním funkcí

managementu lidských zdrojů. Holihan (2006) uvádí tyto funkce personálního managementu (managementu lidských zdrojů):

- personální plánování;
- analýza práce;
- získávání a výběr zaměstnanců;
- rozmisťování zaměstnanců a ukončení pracovního poměru;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- řízení a plánování kariéry;
- řízení pracovního výkonu;
- odměňování zaměstnanců;
- pracovní podmínky;
- personální informační systém

Ty nejzákladnější a nejdůležitější z nich budou podrobněji analyzovány v další části diplomové práce.

2.6 Vybrané funkce řízení lidských zdrojů

V této části diplomové práce budou blíže charakterizovány jednotlivé funkce řízení lidských zdrojů. Tato část práce je východiskem druhé a hlavní kapitoly práce, která tyto vybrané funkce přesně aplikuje na vybranou organizaci.

2.6.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Pokud bychom chtěli v dnešní tržní ekonomice přežít a uspět, musíme si zvyknout na neustálé změny, přizpůsobit se jim a naučit se využívat příležitosti, které nejistota přináší. A toto umožňuje strategie, která znamená reagování na nové situace a jejich využívání na dosahování svých cílů (Vojtovič, 2011).

Strategie je vysvětlení toho, co chce organizace nebo její část, aby se stalo, kam chce směřovat a také jak se tam dostat. Strategická úloha v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřuje na propojení personálních strategií a postupů s podnikovou strategií.

Personalisté při uskutečňování tohoto úkolu usilují o to, aby byli strategickými partnery pomáhajícími zajišťovat úspěšnost podnikových strategií (Armstrong & Taylor, 2015).

Organizace a lidé (jednotlivci) si musí stanovit, kam směřují k dosažení vytouženého úspěchu. Takový záměr je strategický a zahrnuje vizi organizace, její poslání, hodnoty, strategie a cíle. Vize je tvrzení o tom, čím se chce organizace stát. Poslání je přesný popis toho, co organizace dělá. Hodnoty jsou kvality nebo vlastnosti, které jsou považovány za cenné. Strategie jsou široce vymezené klíčové přístupy, které organizace použije k realizaci svého poslání a naplnění své vize (Dvořáková et al., 2012).

Strategické řízení tedy představuje výhledové řízení, protože se zaměřuje na vytváření a rozpracování myšlenek ve směrech, jimiž by se organizace měla ubírat a jakých cílů by měla dosáhnout. Zároveň však je i empirickým řízením, které rozhoduje, jak prakticky lze cílů dosáhnout. Strategické řízení lidských zdrojů pak představuje nový přístup k rozhodování o cílech organizace v oblasti lidských zdrojů jako hlavní složky podnikatelské strategie firmy. Souvisí s celkovým zaměřením organizace, pokud jde o zajištění jejích cílů pomocí a prostřednictvím lidí, protože zaměstnanci jsou ti, kteří realizují strategický plán podniku (Vojtovič, 2011).

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je vytvářet stanovisko k tomu, jak správně zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají lidí. Umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí, která je třeba udělat a která mají významný a dlouhodobý dopad na chování a úspěšnost organizace tím, že zajišťuje, aby organizace měla kvalifikované, oddané a dostatečně motivované pracovníky potřebné k dosažení trvalé konkurenční výhody (Armstrong & Taylor, 2015).

Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je personální strategie (strategie lidských zdrojů) a personální politika. **Personální strategie** vyjadřuje záměry podniku v oblasti realizace personální politiky a postupů, které musí management realizovat, aby bylo dosaženo cílů firmy. Personální strategie by měla odpovědět na tři základní otázky:

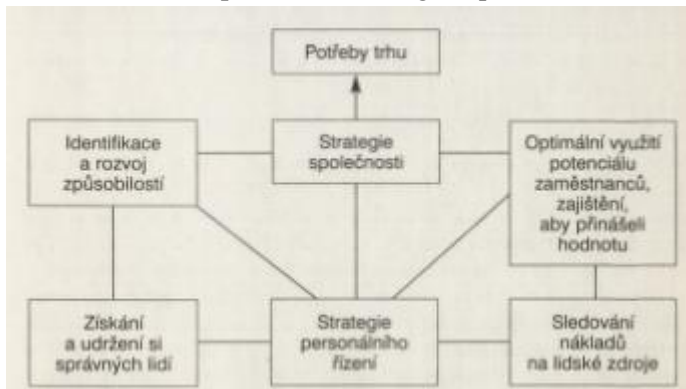
- Kde se naše organizace v současnosti nachází?
- Kde chce být za určité období (např. za 5 let)?
- Jak se tam dostane?

Strategie lidských zdrojů (personální strategie) se týká vytváření programu a účelu pro personální útvar a personální práci. Slouží personalistům, kteří svému podniku

chtějí přidávat hodnotu, a definuje poslání a priority personálního útvaru a personální práce. Provádějí ji vedoucí představitelé personální práce a strategické řízení lidských zdrojů vykonávají linioví manažeři. Ukazatelem strategie lidských zdrojů je účinnost a efektivita personálních činností a naopak při řízení lidských zdrojů jsou to výsledky podniku v důsledku personálních činností (Ulrich, 2009).

Stýblo (2003) uvádí, že cílem personálního řízení je zajištění souladu kvantitativní a kvalitativní potřeby zaměstnanců, dále uvádí, že východiskem pro určení těchto požadavků na zaměstnance je personální strategie. Obrázek 2 ilustruje vzájemnou provázanost podnikové strategie a personálního řízení.

Obrázek 2: Vztah podnikové strategie a personálního řízení



Zdroj: Personální řízení v malých a středních podnicích (Stýblo, 2003)

Personální politiku můžeme charakterizovat jako:

- systém relativně stabilních zásad, jejichž prostřednictvím se subjekt personální politiky řídí při rozhodování přímo nebo nepřímo v oblastech týkajících se práce a lidských zdrojů;
- komplex opatření, kterými se manažer snaží ovlivňovat oblast práce a lidských zdrojů v zájmu efektivního plnění úkolů, záměrů a strategie organizace.

Účinná realizace strategie řízení lidských zdrojů je podmíněna plnou podporou vedení podniku, sjednocených prací liniových manažerů a schopným oddělením managementu lidských zdrojů. Organizace, které uznají důležitost řízení lidských zdrojů, mají větší šanci úspěšně dosáhnout své strategie lidských zdrojů (Vojtovič, 2011).

Hlavními subjekty realizace strategického řízení lidských zdrojů je vrcholový management a management jednotlivých funkčních útvarů podniku. Každý ze zmíněných subjektů poskytuje souhrn informací a vlastních zkušeností, které se týkají rozhodnutí o vývoji daného podniku do budoucna (Ulrich, 2009).

2.6.2 Plánování lidských zdrojů a analýza práce

Lidské zdroje představují nejhlavnější zdroj každé firmy. Stanovení adekvátního počtu pracovníků, určení požadavků na uchazeče o pracovní místo a adekvátní rozmístění pracovníků, jakož i řízení jejich výkonnosti se řadí mezi elementární charakteristiky, které zapříčiňují rozdíly mezi společnostmi (Šikýř, 2014).

Dvořáková et al. (2012) plánování lidských zdrojů definují jako procesně orientované rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků firma potřebuje a k jakému datu. Plány lidských zdrojů se odvozují od plánů firmy a představují predikci o potřebě lidských zdrojů k zabezpečení určité produkce. Personální plánování lidských zdrojů představuje proces anticipace, stanovení cílů a uskutečnění opatření v oblasti pohybu pracovníků do firmy, z firmy a uvnitř firmy.

Plánování lidských zdrojů je permanentní hledání souladu mezi vizí, cíli a strategií společnosti na jedné straně a skutečností trhu práce na straně druhé. Plán lidských zdrojů se skládá z dílčích plánů, jako je plán zajištění potřeby pracovníků a plán potřeby pracovníků. K těmto plánům se také řadí i program dalšího vzdělávání, program péče o pracovníky, plán personálních nákladů a plán kariéry. Plánování potřeby pracovníků je určení pracovních míst, tzn. plánování poptávky po pracovní síle. Plánování zajištění potřeby pracovníků je naopak odhadováním nabídky pracovních sil ve firmě a mimo ni, stanovením cest, jak dosáhnout potřebné zdroje pracovníků pro společnost (Koubek, 2015).

Proces plánování lidských zdrojů je započat formováním skupiny, která bude zodpovědná za vyhotovení plánu lidských zdrojů ve firmě. Jeho úloha bude spočívat ve stanovení konkrétních cílů plánu, které pramení ze strategických personálních intencí v návaznosti na investiční plány, marketingovou strategii, kapitálovou vybavenost a rozhodnutí organizační povahy. Dalším úkolem je přehodnotit aktuální stav pracovníků (např. jaké pracovníky bude firma potřebovat a v jakém množství; kdy bude konkrétní typy pracovníků potřebovat; kolik z nich pracuje ve společnosti již v aktuální době apod.). Úkolem skupiny je i kategorizovat změny externího prostředí firmy (např. demografické trendy v regionu, pozice firmy na trhu práce v získávání pracovníků atd.). Důležitou úlohou je i analyzování eventuální nabídky pracovní síly, tzn. místní migrace občanů v produktivním věku, následky přijímání a uvolňování pracovníků jinými společnostmi a eventuality zaměstnání zatím nepracujících

obyvatelstva. Plánování lidských zdrojů není jen otázkou personálního útvaru, ale všech vedoucích zaměstnanců a manažerů, kteří zodpovídají za chod dané firmy. Rovněž do procesu plánování lidských zdrojů se zahrnuje i vnější dodavatel, který v podobě auditu procesů, organizačního systému a lidských zdrojů nabízí hodnotné informace a optimalizaci počtu a struktury pracovníků. Personalisté mají zodpovědnost za konkrétní vyhotovení plánu. Plánování lidských zdrojů se metodologicky řadí mezi nejnáročnější úkoly personálního manažera (Reddy, 2008).

Plánování lidských zdrojů zpravidla uskutečňují velké společnosti. U malých firem nelze počítat s tím, že náklady a čas vynaložené na plánování se vrátí v podobě vyššího využití pracovní síly. V optimálním případě by měly všechny firmy vyhotovovat dlouhodobé (strategické) a krátkodobé (taktické) plány. Dlouhodobé plány charakterizují potřeby a rezervy lidských zdrojů na několik let dopředu a jsou podkladem pro plány rozvoje a vzdělávání. Berou v potaz poptávku po práci, eventuální nabídku pracovních sil a externí prostředí, tzn. populační vývoj, ekonomickou a společenskou politiku země, zákonodárství, pracovní vztahy apod. Krátkodobé plány definují volná místa, která mají být obsazena obvykle během příštího roku. Období jednoho roku je velmi krátké, aby mohl být sestaven plnohodnotný plán. Organizace spíše vyhotovují krátkodobé plány, neboť nedisponují specialisty pro odhady v oblasti lidských zdrojů nebo povaha firmy eliminuje plánování na období delší než dvanáct měsíců (Niehaus, 2014).

Metody plánování potřeby zaměstnanců

Selekce metody se odvíjí od potřeb firmy, odbornosti specialistů na plánování, dostupnosti zdrojových informací a obecného přístupu k plánování. „Měkký“ přístup k plánování lidských zdrojů je orientován na zabezpečení dostatečného počtu pracovníků s vhodným postojem a motivací. Tyto metody mají většinou intuitivní povahu. „Tvrdý“ přístup k plánování je orientován na co nejexaktnější odhad počtu pracovníků využívající numerické (kvantitativní) metody plánování. Zejména intuitivní a kvantitativní metody se řadí k nejvíce využívaným metodám při odhadu nastávajících potřeb v personální oblasti (Niehaus, 2014).

Intuitivní metody se zakládají na pečlivém poznání vazby mezi pracovními úkoly, pracovníky a technikou firmy. Jsou zde nutné zkušenosti těch, kteří je využívají.

Řadí se zde (Bach, 2005):

- *delfská metoda* – jedná se o metodu skupinového rozhodování založenou na krocích odhadování a na principech statistické evaluace, anonymity a opakování. Během této metody se skupina specialistů dopracovává k aspektům, které by mohly mít vliv na budoucí potřebu pracovníků v dané firmě;
- *kaskádová metoda* – v rámci této metody jsou úkoly organizace postupně rozepisovány na nižší stupně řízení. Umožňuje predikci pokrytí potřeby pracovníků z vlastních zdrojů;
- *metoda manažerských predikcí* – tato metoda se zakládá na manažerských úsudcích struktury a potřeby pracovníků. Predikce zpravidla začínají na nejnižší úrovni a pokračují na tu nejvyšší nebo naopak (Vojtovič, 2011).

Kvantitativní metody vycházejí z matematického a statistického aparátu a aplikují velké množství informací. Řadí se zde metody založené na rozborech vývojových trendů, vzájemných závislostech, regresích, síťovém plánování a modelování. Metody vycházející z pracovních norem (např. metoda norem obsluhy) jsou využívány na predikci potřeby zaměstnanců (Reddy, 2008).

Metody plánování zajištění potřeby lidských zdrojů

Plán zajištění potřeby pracovníků pramení z analýzy interních zdrojů a je orientován na využívání pracovníků na pracovních místech. Předmětem tohoto rozboru je určení počtu a struktury zaměstnanosti podle pracovní pozice, útvarů, schopností a způsobilostí, věku, podle počtu absolventů doplňkového vzdělávání nebo určení délky zaměstnání a dosahovaných pracovních výsledků. Rozbor aktuálního stavu zaměstnanosti musí reflektovat nejen využitelnost pracovníků, ale i přepočty pohybu pracovníků uvnitř a vně společnosti. V průběhu plánovaného období je nutné odhadnout, kolik pracovníků odejde, bude přerazeno na jinou práci, bude propuštěno nebo odejde do penze. Poslední částí rozboru aktuálního stavu zaměstnanosti ve společnosti je porovnání zjištěných výsledků s budoucí potřebou množství a struktury pracovníků. Metoda používaná pro analýzu interního pohybu pracovníků je označována jako bilancování pohybu. Pohyb pracovníků lze určit za užití statistických metod, jako je ukazatel fluktuace pracovníků nebo ukazatel stability (Gruber et al., 2016).

Analýza práce

Analýza pracovního místa je jedna z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Analýza práce znamená proces sbírání, rozboru a seskupování informací o náplni práce, které jsou východiskem pro deskripci pracovního místa a určení požadavků na pracovníky. Analýza práce je nepřetržité zkoumání vybraného pracovního místa a shromažďování, uspořádání a vyhodnocování informací o jednotlivých druzích práce (Kocianová, 2010).

Proces analýzy pracovního místa má tři hlavní části: identifikace potenciálních zdrojů informací o pracovním místě, získávání informací o pracovním místě a analýza informací o pracovním místě. Využitelnost výsledků analýzy práce je potom určena využíváním základních pojmů jednotným způsobem. Nejvíce používané pojmy v oblasti analýzy práce jsou: pracovní prvky (jsou nejmenší jednotky obsahu práce vymezené svým začátkem a koncem), pracovní činnost (jde soubor pracovních prvků potřebných k dosažení určitého cíle), pracovní úkoly (jsou definovány konečným cílem práce, pracovní místo má přibližně 5 až 15 pracovních úkolů), odpovědnost (je povinnost provádět přidělené úkoly), pracovní pozice (je skupina pracovních míst, jejichž pracovní úkoly a odpovědnosti jsou natolik podobné, aby pracovní místa v organizaci byla nazývána stejným názvem), pracovní místo (je pracovní pozice zaměstnance v dané organizaci), zaměstnání (je práce, kterou zaměstnanec uskutečňuje na pracovním místě) a povolání (je způsobilost zaměstnance vykonávat konkrétní pracovní činnosti) (Kocianová, 2010).

Nejmenší jednotku v organizační struktuře obsazenou jen jedním pracovníkem nazýváme pracovní místo (Bach, 2005).

Informace a požadavky manažerů jsou tzv. vstupy do systému. Výstupem je popis práce a specifikace požadavků na zaměstnance. V procesu analýzy práce probíhá změna vstupů na výstupy. Informace o práci lze zjišťovat různými metodami, jako jsou: rozhovor, dotazník, sebehodnocení, kontrolní seznam úkolů (check-list), pracovní deník, písemné záznamy, pozorování a kombinace metod (Kocianová, 2010).

Nejčastějším zdrojem informací v dané organizaci bývá samotný pracovník, protože má obvykle nejpodrobnější a nejpřesnější informace o vykonávané práci. Je nutné si však uvědomit, že tyto informace mohou být častokrát subjektivní. Dalším zdrojem informací může být pozorovatel, který sleduje daného pracovníka při práci a postupným

zapisováním, resp. srovnáváním doplňuje nebo rozšiřuje informace o pracovním místě. Mnohokrát je zdrojem informací o pracovním místě přímý nadřazený, protože může nejlépe určit pracovní činnosti nezbytné pro úspěšné naplnění obsahu práce, avšak na druhé straně nikdy nebude mít takové údaje jako samotný pracovník. Dalším zdrojem informací o pracovním místě je organizační struktura, ve které je dané pracovní místo popsáno a zaznamenáno (Reddy, 2008).

Mezi základní metody analýzy práce patří (Kocianová, 2010):

- *funkční analýza* – tato analýza zkoumá, co zaměstnanec dělá s informacemi, věcmi a lidmi, jaké metody a postupy při práci používá, jaké nástroje, zařízení a stroje využívá při své práci a co tvoří výstup práce. Je to nejčastěji využívaná metoda. Používá se k určení popisů pracovních míst, je podkladem tvorby mzdového systému, plánu výkonnosti zaměstnanců apod. Využívá se zejména ve veřejné správě;
- *konvenční analýza* – představuje shromažďování informací o práci prostřednictvím dotazování zaměstnanců (řízený rozhovor). Zaměstnanec má příležitost zhodnotit svou práci, ohodnotit svou způsobilost k provádění práce, vyjádřit se k různým problémům souvisejícím s jeho prací;
- *kvantitativní analýza* – zakládá se na strukturovaných dotaznících obsahujících seznam prvků práce a chování zaměstnanců odpovídajících určité skupině pracovních úkolů.

Jak již bylo zmíněno výše, výstupem analýzy práce je popis a specifikace práce. Popis je dokument, který navazuje na analýzu práce. O dané práci poskytuje ucelený obraz. Pro jeho sestavení neexistuje žádná zavazující norma, ale měl by obsahovat tyto náležitosti: název práce, zařazení práce do útvaru, do tarifní třídy, podřízenost pracovníka, přehled základních oblastí činností a odpovědnosti, přehled specifických oblastí odpovědnosti v návaznosti na informace, zaměstnanec a finance. Specifikace pracovníka (práce) je nezbytná k provádění práce popsané v popisu práce. Je to seznam kritérií použitelných nejen při náboru zaměstnanců, ale i při výběru z řad zájemců. Současná praxe ukazuje, že je vhodné určit nejen základní požadavky, ale i vítané vlastnosti a schopnosti (Trevor, 2009).

Úspěšná analýza pracovních míst vyžaduje spoluúčast zaměstnanců na analýze. Organizace, které systematicky využívají analýzu práce, mají méně problémů v práci

s lidmi a dosahují vyšších výkonů a spokojenosti na pracovišti. Úspěšnost analýzy pracovních míst však v první řadě závisí právě na kvalitě informací, které jsou v jejím procesu získané. Účinná analýza práce a využití jejích výstupů v managementu patří k hlavním předpokladům úspěšného pokroku podniku v konkurenčním prostředí. Je to proces neustálého hledání rezerv v provádění práce a využívání poznatků a schopností zaměstnanců (Kocianová, 2010).

2.6.3 Výběr a přijímání zaměstnanců

Úkolem managementu organizace je najít a zaměstnat na pracovních místech adekvátně kvalifikované a spolehlivé zaměstnance, kteří svým pracovním výkonem a chováním pozitivně ovlivní výsledky organizace (Kocianová, 2010).

Proces získávání zaměstnanců

Počet lidí, které organizace potřebuje, by měl být jasně definován v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů. Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a zaměstnat kvalifikovanou pracovní sílu. Hlavním cílem procesu získávání zaměstnanců je zajistit, aby organizace měla včas dostatečný počet zájemců o volná pracovní místa a aby náklady na jednotlivé činnosti tohoto procesu byly přiměřené (Armstrong & Taylor, 2015).

Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců se spojuje s realizací činností, které jsou pro danou organizaci finančně náročné. V následujících řádcích budou určeny činnosti, které daná organizace při výběru zaměstnanců musí udělat. Jde o vypracování nabídky zaměstnání, oznámení o vyhledávání zaměstnanců, získání vhodných žadatelů o práci, analýzu dokumentace, předvýběr, pozvání na výběr a uskutečnění výběrového řízení, zpracování a sdělení výsledků výběrového řízení a rozhodnutí o přijetí. Úspěšnost výběru zaměstnanců se potom hodnotí podle kritérií, které porovnávají počet přihlášených uchazečů s počtem účastníků výběrového řízení, množstvím času a vzniklých nákladů vynaložených v přepočtu na jednoho uchazeče (Armstrong & Taylor, 2015).

Organizace může zaměstnance vybírat přímo z vlastní organizace (povýšením, přeřazením atd.) nebo prostřednictvím externích zdrojů. Rozhodnutí o preferování konkrétního zdroje závisí na několika faktorech – zejména se odvíjí od velikosti organizace a situace na trhu práce. Vyhledávání zaměstnanců z vlastní organizace má

několik výhod. Především je cenově výhodnější, protože odpadají náklady na získání zaměstnanců z venku. Avšak aktuálnost informací o schopnostech a pracovních výkonech je vyšší. Takový pracovník se nemusí adaptovat na pracovní a sociální prostředí. V dané organizaci přichází v úvahu pohyb zaměstnanců vertikální (pracovní postup), horizontální (funkčně stejné pracovní místo) a diagonální (přeřazení na jiné pracovní místo). Vyhledávání zaměstnanců uvnitř organizace má rovněž i své nevýhody. Jde o omezený přísun nových názorů, uzavírání organizace před vnějším trhem apod. Obsazení atraktivního místa může mezi spolupracovníky vyvolat závist nebo nepřiměřené soutěžení. Důvodem obsazování pracovních míst z vnějších zdrojů může být potřeba změnit věkovou nebo profesionální strukturu zaměstnanců s novými myšlenkami, nápady. Vyhledávání zaměstnanců na vnějším trhu práce je časově a finančně náročnější. Po přezkoumání vhodných zdrojů vyhledávání zaměstnanců (např. metody vyhledávání a získávání zaměstnanců, formulace a zveřejnění oznámení o nabídce zaměstnání, předpokládané kvalifikační požadavky, druhy dokumentů a jiné) a celého procesu výběrového řízení, management organizace nebo jím pověřená osoba rozhodne o způsobu získání zaměstnanců (Dvořáková et al., 2012).

V případě rozhodnutí vedení organizace o obsazení volného pracovního místa pronájmem pracovníků externích organizací mluvíme o tzv. personálním outsourcingu. Může jít o outsourcing služeb (je to nákup méně častých nebo jednorázových personálních služeb od specializovaných společností), pracovníků (externí dodavatel uzavře pracovní poměr s pracovníkem, který následně vykonává práci pro klientskou společnost) a procesů (jde o opakované činnosti, které nevyžadují důkladnou znalost interního prostředí firmy – např. získávání a výběr zaměstnanců, mzdová agenda, odměňování apod.) (Armstrong & Taylor, 2015).

K nejčastějším metodám získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů patří (Farr & Tippins, 2010):

- *inzerát* – jde o získávání zaměstnanců prostřednictvím oznámení v novinách, časopisech, rozhlase a výjimečně v televizi (finanční hledisko);
- *internet* – je to rychlá forma komunikace managementu se zájemci o zaměstnání, kteří pracují s výpočetní technikou. Získávání zaměstnanců touto metodou má rostoucí trend nejen v zahraničí, ale i v České republice;

- *úřady práce, sociálních věcí a rodiny* – jsou zprostředkující instituce pro lidi, kteří hledají práci;
- *agentury pro vyhledávání a výběr zaměstnanců* – se specializují na vyhledávání kvalifikované pracovní síly;
- *zprostředkování zaměstnanci organizace* – je to levný a rychlý způsob vyhledávání zaměstnanců. Současní zaměstnanci informují své známé o volném pracovním místě; uchazeči se osobně informují o volných pracovních místech přímo v organizaci (nejčastěji na útvaru lidských zdrojů nebo písemně zasílají žádosti);
- *spolupráce se vzdělávacími institucemi* – mnohé univerzity, střední školy nabízejí již během studia možnost spolupráce s praxí při řešení závěrečných prací a zprostředkovávají setkání studentů se zaměstnavateli;
- *přímé hledání (lobbying, headhunting)* – podstata je v přímém oslovení osoby, která splňuje kvalifikační požadavky na dané pracovní místo a má dobré jméno na veřejnosti. Tento způsob je finančně a časově náročný, ale efektivní;
- *pronájem zaměstnanců (personální leasing)* – jde o najímání zaměstnanců do služby pro potřeby organizace na určitý čas za dohodnutou odměnu. Avšak dočasný zaměstnanec zůstává v pracovním poměru původního zaměstnavatele;
- *jiné* – vývěsky, letáky, doporučení odborníků, den otevřených dveří apod.

Personální marketing označuje aktivity orientované na cílevědomé vytváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě strategických záměrů a cílů organizace, v souladu s danou kulturou organizace. Jde o nutnost řízení interního i externího trhu práce s cílem získat ty nejvhodnější budoucí zaměstnance a zároveň přiměřenou motivaci současných zaměstnanců k naplnění ekonomických a sociálních cílů organizace (Armstrong & Taylor, 2015).

Výběr zaměstnanců

Cílem náboru zaměstnanců je získat adekvátní počet vhodných uchazečů o volná místa v organizaci. Výběr pracovníků představuje personální činnost, která navazuje na výše zmíněný proces získávání zaměstnanců. Cílem výběru je vybrat uchazeče, kteří budou splňovat potřebná kritéria. Výběr se realizuje různými způsoby a technikami i s ohledem na uchazeče. Mezi nejčastější metody patří reference, testy a dotazníky.

Nejpoužívanější metodou je výběrový pohovor. Výběr zaměstnanců je důležitý proces, do něhož představitelé organizace a také uchazeči vkládají velká očekávání. Slouží k ověření předběžného úsudku o uchazeči, jeho motivaci a předpokladech. Průběh a konečný výsledek je ovlivněn několika faktory jako např. venkovní prostředí, atraktivnost pracovní pozice, schopnosti uchazečů, image organizace a podobně (Farr & Tippins, 2010).

Na závěr výběrového řízení (pohovoru) se vyhodnotí předpoklady uchazeče pro danou pozici a sestaví se jejich pořadí. Oznámení výsledků se obvykle provádí písemnou formou, přičemž účastníkům výběrového řízení se předem oznámí způsob jejich prohlášení a termín případného nástupu se zaměstnání (Nikolaou & Oostrom, 2015).

Management dané organizace na výběr vhodných zaměstnanců využívá různé metody. Z obsahového hlediska lze metody výběrového řízení rozdělit do následujících skupin (Nikolaou & Oostrom, 2015):

- *analýza pracovní dokumentace* – výsledkem je rozřídění uchazečů o práci podle základních identifikačních údajů, dosažené praxe v oboru, vzdělání a osobnostních charakteristik. Předmětem jsou žádosti o zaměstnání, motivační dopisy, životopisy a jiné;
- *strukturovaný dotazník* – v krátkém čase umožní získat informace podobného zaměření od více kandidátů. V České republice se využívají standardizované osobní dotazníky, které nezohledňují specifika jednotlivých organizací. Postupně si organizace sestrojí své vlastní dotazníky a koncentrují se na zjištění zájmu o vykonávanou práci na daném pracovišti. Při posuzování velkého množství uchazečů o zaměstnání je možné využít detailnější verzi dotazníku. Otázky v dotazníku mají být jasné a srozumitelné;
- *diagnostikování písemným testováním* – je to doplňková metoda výběrového řízení, která se vyžaduje u některých povolání. Ve výběrových řízeních lze využít několik druhů testů, kterými jsou: psychologické testy, testy na poznání osobnosti, inteligenční testy (nejpoužívanější a nejstarší), testy schopností, testy odborných znalostí, zdravotní testy a grafologické testy;
- *rozhovor* – je to nejčastější využívaní metoda výběrového řízení, kdy je cílem získat informace o vhodnosti kandidáta a poskytnout informace kandidátovi k vytvoření úsudku o tom, zda organizace dokáže uspokojit jeho potřeby.

Z hlediska metodiky existuje strukturovaný (připravený), nestrukturovaný (nepřipravený), kombinovaný (nejčastější), stresový (cílem je zjistit odolnost kandidáta vůči stresu) a rozhovor řešící problém (situační). Podle toho, kolik osob vede rozhovor, rozlišujeme panelový (vede odborná komise složená z externích a interních odborníků), sekvenční (postupný – prostřednictvím různých odborníků) a individuální rozhovor.

- *hodnotící výcvikové programy* – využívají se při hodnocení uchazečů o manažerské pozice a při identifikaci potenciální manažerů z hlediska potřeb organizace. Programy trvají několik dní a jejich podstata spočívá v individuálním a skupinovém řešení simulovaných situací a problémů z manažerské práce.

Přijetí do zaměstnání

Přijetí a uvedení nových zaměstnanců do organizace je založeno na procesech nástupu pracovníků do organizace, které jim mají poskytnout základní informace potřebné k tomu, aby se rychlejším a vhodným způsobem adaptovali a začali pracovat (Nikolaou & Oostrom, 2015).

Návrh na přijetí uchazeče do zaměstnání je finální částí výběrového řízení. Toto konečné rozhodnutí dělá obvykle vrcholový manažer, pokud tuto pravomoc nepřenáší na někoho jiného v rámci organizace. Přijetí nových zaměstnanců se spojuje s provedením vstupních administrativních činností, zařazením na pracovní místa a do pracovního kolektivu. V souladu se zákonem může pracovním poměr vzniknout pracovní smlouvou, volbou nebo jmenováním. Pracovní smlouva je dvoustranný právní úkon, který vzniká na základě souhlasného a dobrovolného projevu vůle zaměstnance i zaměstnavatele. Před uzavřením je pracovník povinen budoucího zaměstnance seznámit s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovní smlouvy, a rovněž i s pracovními a mzdovými podmínkami. V pracovní smlouvě je zaměstnavatel povinen se zaměstnancem dohodnout druh práce (na kterou se zaměstnanec přijímá), místo provádění práce (pokud není uvedeno jinak, je místem sídlo organizace) a den nástupu do práce. Kromě uvedených podstatných náležitostí v pracovní smlouvě je možné dohodnout i další podmínky, například výšku mzdy, délku zkušební doby, čas trvání pracovního poměru apod. Pokud v pracovní smlouvě nebyla určena délka trvání pracovního poměru, znamená to, že je dohodnutý na neurčitou dobu. Zkušební doba

musí být určena již v době uzavírání pracovní smlouvy. Její maximální délka je tři měsíce. Ve zkušební době může zaměstnavatel i zaměstnanec bez udání důvodu pracovní poměr zrušit, pokud se tak nestane, pracovněprávní vztah pokračuje dle smluvních podmínek nadále. V případě poměru na částečný úvazek mohou zaměstnanci vykonávat i vedlejší činnost na základě dohod konaných mimo pracovní poměr. Patří sem dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Po podepsání pracovní smlouvy je každý nový zaměstnanec zařazen do personální evidence. Zaměstnanci je vystavena nezbytná dokumentace (např. osobní karta, mzdový list), následně vyplní formulář na zdanění příjmů a od předchozího zaměstnavatele si vyžádá zápočtový list odpracovaných let potřebný k důchodovému zabezpečení. Rovněž musí zaměstnavatel zaměstnance přihlásit do sociální pojišťovny a příslušné zdravotní pojišťovny, v níž je pojištěn (Armstrong & Taylor, 2015).

2.6.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělanost lidí se řadí k základním cílům a důsledkům moderní společnosti. Potřebu zaměstnance s vysokou úrovní pracovní způsobilosti řeší organizace školením a rozvojem vlastních zaměstnanců v souladu se svými strategickými potřebami a zájmy. V případě, že organizace zanedbává rozvoj svých zaměstnanců, pracovní potenciál, kterým disponují, se nevyužívá a pracovní výkon zůstává konstantní nebo má dokonce klesající tendenci (Noe, 2013).

Oblast rozvoje je zaměřena na získávání většího množství znalostí a vědomostí než ty, které jsou potřeba při výkonu zaměstnání. Lze usoudit, že rozvoj je orientován na kariéru zaměstnance než na jím současně prováděnou práci (Noe, 2013).

Hlavním cílem vzdělávání zaměstnanců je prostřednictvím systematického formování pracovního potenciálu vytvářet podmínky pro efektivní plnění úkolů organizace. Investice do lidských zdrojů a jejich následně zhodnocení se projevuje zvýšením výkonu zaměstnanců a úrovní poskytovaných služeb, možnostmi využití vlastních zdrojů na pokrytí potřeb zaměstnanců, seberealizací a spokojeností zaměstnanců a úsporami času a finančních nákladů při rozmisťování zaměstnanců (např. v rámci postupu nebo přerazení). Vzdělávání zaměstnanců by mělo být zaměřeno na oblast kvalifikační přípravy prostřednictvím aktivit, jako jsou adaptace, prohlubování (doškolení) a rekvalifikace (proškolení) a na oblast rozvoje. Jde o přípravu zaměstnanců na plnění úkolů do budoucna (Armstrong & Taylor, 2015).

Prohlubování kvalifikace (doškolení) je pokračování odborné přípravy, jde o proces přizpůsobení schopností a znalostí zaměstnance na nové požadavky současného pracovního místa. Rekvalifikace (proškolení) je formování pracovních schopností směřujících k osvojení nového povolání a nových pracovních schopností. Rekvalifikace může být částečná nebo úplná. Adaptace je orientace nového zaměstnance na pracovní kolektiv a místo (Noe, 2013).

Každá organizace má vlastní filozofii vzdělávání, která vyjadřuje jeho význam a důležitost. Existuje několik přístupů ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2015):

1. nulová varianta – jen povinné školení vyplývající ze zákonných úprav a odborných předpisů;
2. náhodný přístup – školení nejsou plánovaná a podřizují se jen současným potřebám;
3. organizovaný přístup – vzdělávání je plánované a požadavky na kurzy se přesně specifikují podle požadavků a potřeb organizace;
4. cílená koncepce – vzdělávání se zabezpečuje systematicky na základě identifikovaných potřeb; do řízení vzdělávání se zapojují kromě personálního útvaru i linioví manažeři;
5. koncepce učící se organizace – jde o samostudium (spíše teoretický model).

Proces vzdělávání říká, jak plánovat, realizovat a vyhodnocovat kritéria efektivního vzdělávání a programy systematického vzdělávání (Noe, 2013).

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců obsahuje následující aktivity (Tarique, 2014):

Identifikace potřeby vzdělávání

Jedná se o určení, jaké zaměstnance a v jaké oblasti vzdělávat. Je možné analyzovat potřeby vzdělávání na úrovni organizace, na úrovni pracovních míst a na úrovni jednotlivých zaměstnanců. Při analýze potřeb vzdělávání lze tedy říct, že organizace zjišťuje, zda je vzdělávání skutečně potřeba. Je to souvislý, průběžný proces, při kterém je nutná kooperace více zaměstnanců v rámci organizace.

Plánování vzdělávání zaměstnanců

Jde o rozhodnutí koho, kým, jak, kde, kdy a za jakou cenu vzdělávat.

Uplatňování metod vzdělávání

Metody vzdělávání se dělí na dvě skupiny: metody vzdělávání při výkonu práce (instruktáž, koučování, mentoring, konzultace, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady a sebevzdělávání) a metody vzdělávání mimo pracoviště (přednáška, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centra, výuka s využitím techniky – videokonference a tzv. školení hrou). Sebevzdělávání je proces, ve kterém se zaměstnanci na základě vlastního uvážení zapojují do procesu učení z důvodu urychlení svého osobního a profesního rozvoje. Koučování můžeme charakterizovat jako dlouhodobé plánované podněcování a směřování školeného zaměstnance k iniciativě a žádoucí výkonu prostřednictvím stávajících nebo modifikovaných příležitostí v práci. Mentoring je proces, ve kterém má zkušenější zaměstnanec vlastní zájem pomoci méně zkušenému zaměstnanci v jeho kariéře a získání vyšší mzdy. Mentoring je v současnosti jednou z nejdůležitějších metod vzdělávání zaměstnanců a plnění jejich rozvojových cílů kariéry. Vzdělávání s využitím elektronických médií (e-learning) se v současnosti rovněž rychle rozvíjí. Jde o tvorbu a řízení vzdělávání prostřednictvím televize, internetu, intranetu, satelitních vysílání apod. Videokonference prostřednictvím přenosu obrazu a hlasu odborníka umožňují setkání se zaměstnanci, kteří pracují v různých lokalitách a často i přímo na pracovišti (Koubek, 2015).

Koubek (2015) metody vzdělávání zařazuje do dvou velkých skupin. První skupinou jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“) – tedy na konkrétním pracovním místě a při provádění běžných pracovních úkolů. A druhou skupinou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („off the job“), ať už v organizaci nebo mimo ni.

Hodnocení efektivnosti vzdělávání

Hodnocení pracovníků je součástí personální práce organizace. Hodnocení odhaluje stav pracovního potenciálu organizace i možnosti jeho lepšího využití (Bateman et al., 2016).

Hodnocení efektivnosti vzdělávacího programu je nutné proto, že organizace v současnosti na jedné straně investují do vzdělávání nemalé peníze, ale na druhé straně je vzdělávání jednou z prvních oblastí, kde daná organizace v rámci úsporných opatření začne šetřit (Horváthová et al., 2016).

Řízení kariéry

K sladění cílů organizace s cíli rozvoje kariéry je nutné řízení kariéry. Kariérou rozumíme rozvojovou posloupnost zaměstnání, které člověk provádí během svého pracovního života jednak na základě cílených rozhodnutí souvisejících se svými profesními zájmy a potřebami organizace, jednak na základě jistých příležitostí a náhod. Cíle kariéry souvisejí s jednotlivými etapami kariéry – rozlišují se čtyři etapy. První je etapa přípravy a hledání (zde si mladý člověk zkouší různé role a činnosti, ujasňuje si své schopnosti a zájmy, rozvíjí své znalosti na základě vzdělávání), druhá je etapa rozvoje a angažovanosti (v této etapě se z mladých lidí stávají plnohodnotní zaměstnanci s vlastní identitou), třetí je etapa vrcholu (ze zaměstnanců se stávají důležití členové organizace, kteří svou prací ovlivňují její úspěch) a poslední je etapa útlumu (snižuje se důležitost a vliv pracovní role).

Řízení kariéry je proces, ve kterém organizace vybírá, orientuje, rozvíjí a hodnotí zaměstnance tak, aby zajistila určité množství kvalifikovaných zaměstnanců odpovídajících budoucím požadavkům. Sestává z procesů plánování kariéry (profilování rozvoje a postupu jednotlivce v organizaci jednak na základě zhodnocení jejích potřeb, jednak na základě výkonu, potenciálu a definování preferencí jednotlivých zaměstnanců) a plánování nástupnictví v manažerských funkcích (jde o zajištění kompetentních manažerů v souladu s budoucími potřebami organizace). Plán kariéry je charakterizován jako výsledek procesu sebehodnocení jednotlivců, stanovení cílů kariéry a podmínek k jejich dosažení. Potřeby organizace mohou být uspokojeny pouze při současném řešení potřeb jednotlivců (Bateman et al., 2016).

2.6.5 Motivace a odměňování zaměstnanců

Motivaci lze charakterizovat jako proces uvědomění si potřeb a jejich následné uspokojování. Pracovní aktivitu každého jednotlivce určuje soubor jeho motivů (motivační struktury). Motivace je tvořena zdroji, kterými jsou potřeby, hodnoty, ideály, návyky a zájmy. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s přesně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů (Bruce, 2011).

Motivace je jedním z hlavních předpokladů úspěšnosti a efektivní výkonnosti lidí v pracovním procesu. Pokud probíhá kvalitně, přímo ovlivňuje profit organizace (Plamínek, 2015).

Teorii motivace je možné charakterizovat jako hypotetickou konstrukci, která charakterizuje cíl a příčiny lidského konání. Současné teorie motivace můžeme rozdělit do dvou přístupů, z nichž první se zaměřuje na poznání motivačních příčin a druhý je zaměřen na průběh motivačního procesu. Teorie motivace jsou založeny na předpokladu, že pokud jednotlivci dostanou šanci a správné impulsy, pracují dobře a podávají požadovaný pracovní výkon. První přístup interpretuje motivaci jako řetězec navazujících reakcí: pocit potřeby způsobuje vznik cílů a přání, které vedou k aktivitám směřujícím k jejich dosažení. Výsledkem tohoto procesu je uspokojení. Hlavní podmínkou pracovní motivace je znát úroveň uspokojení potřeb zaměstnanců a současných priorit v daném čase, na daném místě, v dané skupině, u jednotlivce. Úkolem manažera je včas a odlišně ocenit preferenční úroveň rozdílných skupin v rozdílných oblastech činnosti organizace. Podle druhého přístupu je rozhodující vyhodnocení očekávané odměny ve srovnání s předpokládanou snahou a riziky jejího dosažení. Pracovní motivace je podporována tehdy, když se výsledky práce váží na potřeby zaměstnance. A rovněž když se jeho úsilí odrazí v platech. Manažer musí znát osobní cíle, preference hodnot a potřeby svých zaměstnanců a spojit očekávání jejich uspokojení s výsledky organizace (Bruce, 2011).

Existuje několik motivačních teorií (Bateman et al., 2016):

Teorie založené na lidských potřebách

Maslowova teorie hierarchie potřeb vychází z toho, že každý jedinec je motivován uspokojováním svých potřeb. Vytvořil pyramidu lidských potřeb rozdělenou do pěti skupin a hierarchicky uspořádanou od nejnižší po nejvyšší: fyziologické potřeby, potřeby bezpečí (bezpečí před fyzickým a psychickým ublížením), sociální potřeby (např. být akceptován v kolektivu, být rovnoprávný člen), potřeby uznání (sebeúcta, uznání kvalit vedoucím) a potřeby seberealizace (splnění osobních zájmů a vykonané práce). Tato teorie má v praxi široké využití.

Alderferova teorie ERG sestává ze tří hierarchicky uspořádaných úrovní lidských potřeb, kterými jsou: existenční potřeby, potřeby harmonických vztahů a potřeby růstu (rozvoj lidského potenciálu). Vznikla jako pomůcka k vyřešení některých koncepčních nedostatků Maslowovy teorie.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace se skládá ze dvou hlavních skupin faktorů působících na pracovní motivaci, a to motivátory (úspěch, uznání, samotná práce,

odpovědnost, postup a osobní růst), a hygienické faktory (např. systém řízení organizace, vztahy s vedoucím, vztahy se spolupracovníky, pracovní jistota v zaměstnání apod.). Motivátory umožňují psychologickou stimulaci a seberealizaci pracovníka. Hygienické faktory plní úlohu vyhýbání se nepříjemnostem.

Skinnerova behaviorální teorie říká, že chování je naučené a podle důsledků minulého chování model chování oslabuje nebo posiluje.

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Lawlerova teorie hovoří o tom, že zaměstnanec dosáhne vyššího výkonu prostřednictvím dosažení vyšší spokojenosti a ta je dosažena po naplnění očekávání.

Dispoziční teorie

McClellandova teorie úspěchu říká, že pracovní činnost je vymezena třemi motivy, kterými jsou: potřeba moci (potřeba ovládat lidi, ovlivňovat jejich chování a být za ně zodpovědný), potřeba sounáležitosti (touha vytvářet a udržovat přátelské vztahy s jinými osobami) a potřeba výkonu (potřeba pociťovat spokojenost z úspěchu, příp. vyhnout se neúspěchu).

Základem *teorie ekvity J. S. Adamse* je spravedlnost. Jde o subjektivní názor jednotlivce o tom, zda v porovnání s ostatními zaměstnanci dostal adekvátní odměnu. Pocit jednotlivce o spravedlnosti struktury jeho odměny je důležitým faktorem motivace.

Teorie X a Y podle Douglase McGregora dělí manažery na dva typy. Manažer typu Y věří, že pro jejich zaměstnance je práce zdrojem uspokojení, budou se neustále snažit o co nejlepší výkony. Manažeři typu X jsou přesvědčeni, že zaměstnanci reagují zejména na cukr jako odměnu a disciplinární bič.

Teorie Z podle W. Ouchiho vyzdvihuje humanistickou filozofii, důvěru a shodu při rozhodování. Je využitelná zejména v amerických organizacích. Mezi znaky patří: dlouhodobé zaměstnání, individuální odpovědnost, shoda při rozhodování, pomalé hodnocení a povyšování, volnější orientovaná profesionální dráha, komplexní zájem zahrnující rodinu.

Kromě výše zmíněných motivačních teorií existuje množství dalších, které pomáhají k poznání důvodů pracovní motivace a faktorů, které ji ovlivňují. Jde o teorie týkající se chování, vlastní účinnosti, vytváření vzorů, pozitivního posilování a jiné. Některé z nich se týkají motivů a potřeb, jiné procesů a další se snaží o syntézu obou.

Během pracovního procesu se od zaměstnanců vyžaduje určitý pracovní výkon, určité pracovní chování, které nemusí odpovídat jejich osobním přáním a cílům. Z tohoto důvodu je nutné ovlivňování ze strany zaměstnavatele a vytváření motivačního procesu, jehož prostřednictvím by se při dosahování cílů organizace vytvořil i prostor na dosahování osobních cílů zaměstnanců. K pracovní motivaci se můžeme dostat dvěma různými cestami (Bruce, 2011):

- a) sebmotivováním (tzv. vnitřní motivace) – lidé se motivují sami tím, že hledají a vykonávají práci, která je bude uspokojovat, nebo to alespoň očekávají. Motivačními faktory jsou možnosti rozvíjení a využívání svých schopností, dovedností a vědomostí, zajímavá práce, odpovědnost, volnost konání a příležitost na postup. Zmíněné vnitřní motivy mají předpoklad na dlouhodobější a hlubší účinek, protože jsou součástí osobnosti jednotlivce;
- b) vyvíjením úsilí ze strany manažerů (tzv. vnější motivace) – jde o motivování prostřednictvím motivačního procesu. Je to motivace podněcována zevně cílevědomým jednáním manažerů.

Vnější motivace je nejznámější a nejrozšířenější způsob ovlivňování zaměstnanců. Je přímo ovlivnitelná pomocí vhodných opatření. Vzniká na základě podnětů, které jsou pro zaměstnance zajímavé, že jsou ochotni podat větší pracovní výkon. Nadřízení ho mají tendenci přeceňovat. Zejména finanční motivátory rychle ztrácejí motivační účinek a stávají se samozřejmostí příjmu, na který má zaměstnanec „nárok“. Trvalejšími motivátory jsou symboly postavení (např. vybavenost kanceláře, přidělené služební vozidlo, rezervované místo na parkovišti apod.) a pravidelné ocenění ze strany nadřízeného. Vnější motivace je omezená a její kombinace s vnitřní je mnohem úspěšnější. Vnitřní motivace způsobuje, že zaměstnanci si z vlastního zájmu k zaměstnavateli vytvářejí kladný postoj. Jde o zájem zaměstnance na tom, jak daná organizace funguje. Vzniká dlouhodobým procesem na základě každodenních zážitků a zkušeností. Zaměstnanec podává požadovaný výkon, protože rozumí smyslu a cíli své práce a chápe svou účast na dobrém výsledku celého pracovního procesu. Nedostatek motivace může mít za následek, že se snižuje zájem o práci, ochota přijmout zodpovědnost, úroveň kreativních podmínek dochvilnost zaměstnanců, pozornost. Naopak může se zvyšovat absence, fluktuace, byrokracie, odčerpávání financí organizace, pomluvy, vyrušování při práci, plýtvání časem apod. (Vojtovič, 2011).

Řízení odměňování se netýká pouze peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitost ke vzdělávání a rozvoji, odpovědnost při provádění práce (Armstrong & Taylor, 2015).

System odměňování – jak již bylo zmíněno, cílem personálního řízení je zajistit, aby zaměstnanci v dané organizaci pracovali co nejefektivněji a s maximálním využitím svých schopností. Jednou z možností, jak dosáhnout tohoto cíle, je používat vhodný systém odměňování. Tento systém má zaměstnance spravedlivě odměňovat a dostatečně motivovat. Tradiční chápání říká, že odměna je kompenzace zaměstnance za jeho odvedenou práci a může mít hmotnou a nehmotnou podobu. Pokud má být systém odměňování spravedlivý a motivující, musí vyhovovat potřebám organizace a rovněž potřebám zaměstnanců. Jádrem systému odměňování je mzdový systém, který představuje komplex nástrojů a stanovených postupů, pomocí kterých se vytváří individuální mzda jednotlivých zaměstnanců na základě předem stanovených kritérií, odpovídajících základním cílům personální politiky (Vojtovič, 2011).

Nástroje, kterými se umožňuje organizaci mzdově oceňovat výsledky práce a pracovní chování zaměstnanců, se nazývají mzdové formy. Rozdělujeme je na základní (patří sem zejména časová mzda – nejpoužívanější, podílová mzda, úkolová mzda a smluvní mzda) a doplňkové mzdové formy (různé prémie, odměny, podíly na výsledcích hospodaření, příplatky, osobní ohodnocení). Dále existují mzdové formy poskytované za dosažené výsledky práce a za očekávané výsledky práce. Individuální mzda zaměstnanců je tvořena fixní a variabilní částí mzdy. Fixní část mzdy je stanovena prostřednictvím tarifní stupnice a na základě zařazení vykonávané práce v kvalifikačním podnikovém katalogu. Variabilní část mzdy zaměstnance je určena na finanční ohodnocení reálného výkonu zaměstnance a jeho pracovního chování. V posledních letech dochází k posilování variabilních složek mzdy. Zaměstnanecké výhody představují druh odměn, které nejsou přímo vázány na výkon zaměstnance, ale nárok na ně vzniká v důsledku příslušnosti k organizaci. Je to lukrativní složka celkové odměny. V současnosti většina organizací využívá tzv. „balíčkový systém“ odměňování, v němž zaměstnanec jako kompenzaci za vykonanou práci získá celý balíček různých druhů a forem odměn. Může jít o výhody sociální povahy (např. různé druhy pojištění, podnikové půjčky), výhody vztahující se k práci (např. stravování, prodej zboží a služeb za zvýhodněné ceny) a výhody spojené s postavením v organizaci (např. příspěvek na telefon, poskytnutí automobilu) (Noe, 2013).

Motivační systém v užším smyslu je zdánlivý systém ilustrující základní motivy, záměry, priority, motivační preference a současné motivační zvyklosti. Není výzvou k přímému vyvolání určitého řízení, ale systémem těch projevů, které definují aktuální motivační strukturu. Motivační systém v širším smyslu je bohatý systém všech motivačních písemných dokumentů organizace majících značný význam. Jeho cílem je pravidelně ovlivňovat a vyvolávat motivaci jednotlivců, skupin a týmů. Jeho nejdůležitějšími součástmi jsou motivační strategie, motivační programy a motivační politika. Motivační strategie a její vytvoření je jednou z nejdůležitějších úloh vrcholového vedení. Vychází z celkové strategie organizace a tvoří součást personální strategie. Má podporovat dosahování cílů organizace a současně pomáhá k dosahování osobních cílů zaměstnanců. Motivační programy musí být vymezené finančně, časově, věcně a musí být určena konkrétní odpovědnost za jejich realizaci. Musí zohledňovat potřeby a cíle celé organizace, skupin a jednotlivců. Motivační programy patří k interním dokumentům dané organizace a často jsou chápány jako součást podnikového tajemství. Rozlišujeme individuální (pro konkrétního zaměstnance) a skupinové motivační programy (pro konkrétní pracovní skupiny nebo celou organizaci) (Vojtovič, 2011).

„Cílem personálního řízení je optimální využívání potencialů lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů. Úkolem personálního řízení je vytvářet pracovníkům předpoklady ke spokojenosti s vykonávanou prací, motivovat je k rozvoji, napomáhat jejich identifikaci s cíli organizace. Personální řízení je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace“ (Kocianová, 2012).

3 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem diplomové práce na téma *System personálního řízení ve vybrané organizaci* je na základě teoretických přístupů, analýzy řízení lidských zdrojů v konkrétní organizaci zjistit silné a slabé stránky tohoto systému a navrhnout možnosti jeho zdokonalení.

Diplomová práce bude členěna na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část přinese poznatky o dané problematice získané studiem odborné literatury a internetových zdrojů k danému tématu. V praktické části bude analyzována vybraná oblast řízení lidských zdrojů v příspěvkové organizaci Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje.

První část práce je věnována teoretickému vymezení řízení lidských zdrojů. V úvodu této části práce budou stručně objasněny vývoj a podstata personálního řízení. Následně se práce věnuje definicím řízení lidských zdrojů. Literární přehled čerpá ze zdrojů českých a zahraničních, podle různých autorů, hlavnímu a vedlejšímu cíli řízení lidských zdrojů, lidským zdrojům v konkurenčním prostředí, systému řízení lidských zdrojů, dvěma základním úkolům a funkcím řízení lidských zdrojů.

Pro velkou obsáhlost dané problematiky v další části práce budou stručně analyzovány vybrané funkce řízení lidských zdrojů. První funkcí je strategické řízení lidských zdrojů. V této části práce budou objasněny pojmy strategie lidských zdrojů, personální strategie a personální politika. Druhou funkcí je plánování lidských zdrojů. V této části práce bude popsán proces plánování, metody plánování potřeb zaměstnanců a metodami plánování zabezpečení potřeby lidských zdrojů. Třetí funkcí je výběr a přijímání zaměstnanců. V této části práce bude pozornost věnována procesu a metodám získávání zaměstnanců, pojmu personální marketing, metodám výběru zaměstnanců, přijetí do zaměstnání a outsourcingu lidských zdrojů. Čtvrtou funkcí je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V této části práce bude popsán proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který obsahuje následující aktivity – identifikaci potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání zaměstnanců, uplatňování metod vzdělávání a hodnocení efektivity vzdělávání. Rovněž zde bude vysvětlen pojem řízení kariéry a pojem kariéra. Pátou funkcí řízení lidských zdrojů je motivace a odměňování zaměstnanců. V této části práce bude charakterizována teorie motivace, vnější a vnitřní motivace, stimulace a pobídky, systém odměňování, motivační systém, motivační strategie a motivační programy.

V druhé části práce bude představena a analyzována Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje a budou předloženy základní charakteristiky sledované organizace.

V analytické části bude nejprve stručné seznámení se zkoumanou organizací, bude zde uvedena charakteristika organizace, typ organizace a hlavní pracovní činnost organizace. Dále bude popsána organizační struktura, která nastíní vzájemné vztahy nadřízenosti a podřízenosti v organizaci. Představen úsek personální a mzdové agendy, který v organizaci spravuje většinu agendy související s personální prací, budou vyjmenovány činnosti, které zabezpečuje personální oddělení a oddělení mzdové účtárny. Následovat bude přehled o vývoji počtu zaměstnanců v organizaci po jednotlivých kategoriích.

Kapitola získávání a výběr zaměstnanců se věnuje procesu obsazování volných pracovních pozic, požadavkům na pracovní pozice, způsobu inzerování volných pracovních míst, předvýběru a výběru uchazečů na obsazované pracovní pozice. Vedení a průběh výběrového řízení budou obsahem další části této kapitoly.

Odměňování, motivace a pracovní podmínky zaměstnanců budou stručně analyzovány v další části práce. Z podstaty zřízení organizace a k formě odměňování bude zmíněn plat, který je peněžní odměnou za vykonanou práci zaměstnanců organizace, pakliže bude použit výraz mzda, je tím myšlen plat.

Další část bude věnována hodnocení zaměstnanců, jak často se provádí hodnocení zaměstnanců, jakým způsobem je realizováno a co je výstupem hodnocení zaměstnanců. Na hodnocení zaměstnanců navazuje vzdělávání v organizaci. Bude popsán průběh zaměřený na nového zaměstnance, prohlubování odborných znalostí zaměstnanců a vyhodnocování přínosu školení a popsáno plánování vzdělávání.

Zmíněn bude podnikový informační systém, který je v organizaci využíván ke zpracovávání a uchovávání objemných dat.

Zadané téma bude vypracovááno za využití několika metod. Přehled studované problematiky bude napsán prostřednictvím rešerše zdrojů v tištěné a elektronické podobě. Primární informace k personálnímu řízení v organizaci budou získány metodou přímého pozorování, studiem interních předpisů a poskytnutým přístupem do podnikového informačního systému. Získané přehledy dat a čerpání finančních prostředků budou zpracovány za využití metody analytické a statistické a vybrané

statistické ukazatele budou vzájemně porovnány. Na závěr budou zhodnoceny vybrané oblasti personálního řízení v organizaci a navrhnuty možnosti jejich zdokonalení.

4 ANALYTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika organizace

Předmětem zkoumání je Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje, která je zřízena jako samostatná příspěvková organizace Jihočeským krajem. Tvoří jednotný funkční, hospodářský a organizační celek s právní subjektivitou.

Zdravotnickou záchrannou službu Jihočeského kraje jako organizaci tvoří ředitelství, zdravotnické operační středisko, výjezdové základny s výjezdovými skupinami, pracoviště krizové připravenosti a vzdělávací a výcvikové středisko (Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje, 2019).

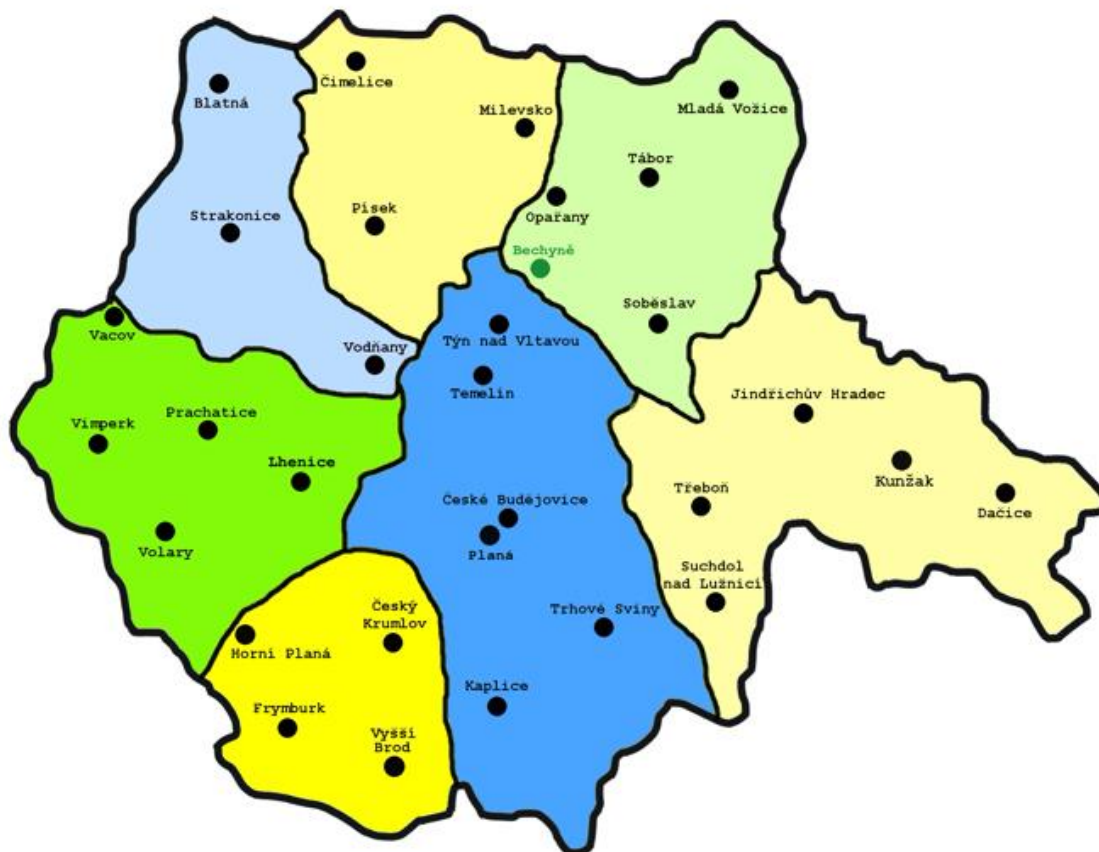
Centrálním pracovištěm operačního řízení je Zdravotnické operační středisko, které pracuje v nepřetržitém režimu. Oddělení krizového řízení bylo do organizační struktury Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje začleněno na základě zákona č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě, ve znění pozdějších předpisů, a jeho hlavní náplní je příprava doporučených postupů pro řešení mimořádných událostí, spolupráce se složkami integrovaného záchranného systému a další.

Hlavní činností Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje je poskytování přednemocniční neodkladné péče, především je dána zákonem č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě, ve znění pozdějších předpisů, dále zákonem č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, ve znění pozdějších předpisů, a příslušnými prováděcími předpisy. Další činností je také lékařská a zubní pohotovost, provoz protialkoholní a protitoxikomanické záchytné stanice a také provoz zdravotnické dopravní služby, přeprava pacientů neodkladné péče a poskytování zdravotnické asistence při pořádání hromadných akcí.

Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje zaměstnávala k 31. 12. 2019 celkem 584 osob, z toho 40 lékařů, 315 pracovníků středního zdravotnického personálu, 176 pracovníků nižšího zdravotnického personálu a 53 technickohospodářských a ostatních pracovníků. Z celkového množství tedy lékaři tvoří 7 % zaměstnanců, střední zdravotnický personál 54 %, nižší zdravotnický personál 30 % a technickohospodářští a ostatní pracovníci tvoří 9 % zaměstnanců (Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje, 2020).

Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje je členěna na 7 oblastních středisek, která provozují 32 výjezdových základen (Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje, 2020). Následující obrázek 3 představuje pokrytí Jihočeského kraje Zdravotnickou záchrannou službou JčK.

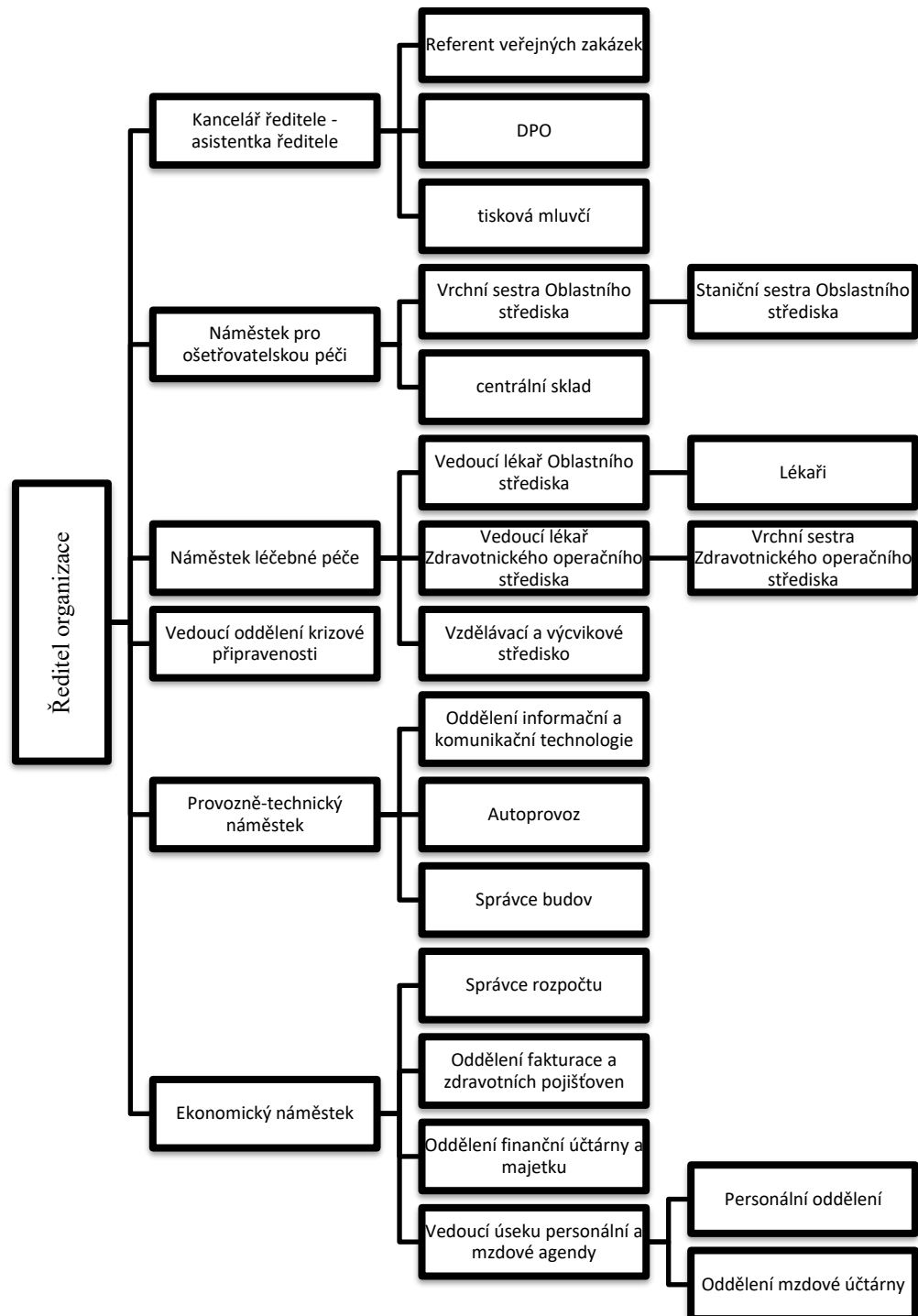
Obrázek 3: Pokrytí Jihočeského kraje Zdravotnickou záchrannou službou JčK



Zdroj: Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje (2020)

4.2 Organizační struktura ZZS JČK

Obrázek 4: Organizační struktura ZZS JČK



Zdroj: vlastní zpracování

Strukturu organizace znázorňuje obrázek 4. Vedením celé organizace je pověřen ředitel, kterého do funkce statutárního zástupce jmenuje a odvolává zřizovatel organizace, tím je v případě ZZS JČK Jihočeský kraj. Ředitel má veškerou odpovědnost za vedení a činnosti organizace. Od roku 2005 je v čele organizace MUDr. Marek Slabý, MBA,

který mimo jiné vykonává i pracovní pozici lékaře na Oblastním středisku Tábor a současně je prezidentem Asociace Zdravotnických záchranných služeb České republiky. Řediteli organizace jsou přímo podřízeni asistentka ředitele, referent pro veřejné zakázky, tiskový mluvčí, pověřenec pro ochranu osobních údajů (DPO), vedoucí oddělení krizové připravenosti a střední management. Střední management tvoří náměstci odpovídající za řízení a kontrolu v rámci činností ekonomických, provozních, ošetrovatelských a léčebných a v době nepřítomnosti ředitele jsou jeho zástupci v příslušných záležitostech, které jsou v jejich kompetencích. V organizaci je zřízeno vzdělávací a výcvikové pracoviště, které je přímo podřízeno náměstkovi pro léčebnou péči. Hlavní činností pracoviště VVS je zajišťování a koordinace dalšího vzdělávání zaměstnanců ZZS JčK nelékařských a lékařských profesích v souladu s platnou legislativou a právními úpravami. Náměstek pro léčebnou péči je přímo nadřízen vedoucímu lékaři zdravotnického operačního střediska a vedoucím lékařům oblastních středisek ZZS JčK. Centrální sklad, vrchní sestry oblastních středisek ZZS JčK jsou v přímé podřízenosti náměstkovi pro ošetrovatelskou péči. Provozní, investiční a technické záležitosti spadají do kompetence provozně-technického náměstka. Oblast finančního plánování a kontroly, účetnictví, administrativní podpory a personalistiky je přímo podřízena ekonomickému náměstkovi.

4.2.1 Úsek personální a mzdový

Úsek personální a mzdový je řízen vedoucím úseku PAM, který je přímo podřízen ekonomickému náměstkovi.

Členění úseku:

- personální oddělení;
- oddělení mzdové účtárny.

Personální oddělení

Zodpovídá zejména za činnosti:

- souhrnné zajišťování personální agendy v kontextu vzniku, změny a ukončení pracovního poměru zaměstnanců;
- poskytování poradenství v personální oblasti;

- založení a aktualizace stavu databáze zaměstnanců v informačním podnikovém systému VEMA;
- získávání a výběr nových zaměstnanců, spolupráce s vedoucími pracovníky oblastních středisek a úřadem práce při požadavcích na potřeby lidských zdrojů;
- sledování plnění zaměstnaneckých výhod, vyhotovování podkladů pro odměny z FKSP;
- tvorba popisu pracovních náplní, spolupráce při tvorbě a revizích vnitřních předpisů;
- spolupráce s odborovou organizací;
- spolupráce se mzdovými účetními, příprava a zadávání dat pro zpracování mezd;
- zpracovávání statistických dat pro potřeby zaměstnavatele, KÚ JčK, ČSÚ, ÚZIS.

Mzdová účtárna

Zodpovídá zejména za činnosti:

- shromažďuje a zpracovává měsíční výkazy práce zaměstnanců;
- vede evidenci odpracované doby, dovolené, přesčasové práce;
- eviduje pracovní neschopnost zaměstnanců, zpracovává podklady pro úhradu nemocenských dávek;
- zpracovává podklady zejména pro FÚ, OSSZ, ZP;
- vede evidenci pracovních úrazů, vypracovává podklady pro pojišťovnu Kooperativa, a.s.;
- zodpovídá za bezchybné zaúčtování platů a příslušných složek platu;
- poskytuje poradenství zaměstnancům v okruhu mzdového účetnictví, daní.

4.2.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Vývoj počtu zaměstnanců v organizaci ve sledovaném období od roku 2015 do roku 2019 má mírně stoupající tendenci, důvodem je potřeba zvýšit kapacity pracovní síly u odborného (zdravotnického) personálu. Příčinou je zajistit náhradu za odcházející zaměstnance do starobního důchodu nebo za zaměstnance, kteří se dobrovolně

rozhodli změnit zaměstnání. Ve sledovaném období nebyly uskutečněny zásadní personální změny ve struktuře organizace. Tabulka 1 uvádí evidenční počet zaměstnanců v letech 2015–2019.

Tabulka 1: Evidenční počet zaměstnanců v letech 2015–2019

	2015	2016	2017	2018	2019
THP	41	43	45	43	40
Lékař	43	43	41	42	40
Všeobecná sestra	5	5	5	6	6
Zdravotnický záchranář	280	287	296	301	309
Řidič ZZS	163	160	159	163	158
Řidič DZS	10	11	11	13	13
Sanitář	4	4	5	5	5
Dělníci, úklid	14	13	13	13	13
Pracovník krizové připravenosti	0	0	0 (0,6)	0 (0,6)	0 (0,8)
Evidenční počet k 31.12.	560	566	575	586	584

Zdroj: vlastní zpracování na základě VEMA podnikový informační systém – interní statistiky

4.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Personální zajišťování je v organizaci realizováno pracovníkem personálního oddělení ve spolupráci s vedoucími pracovníky jednotlivých oblastí ZZS JČK.

4.3.1 Požadavky a specifikace pracovních pozic

Obsazení pracovních pozic a splnění nezbytně nutných předpokladů pro výkon práce nelékařských a lékařských profesí se řídí zákonem č. 96/2004 Sb., o nelékařských povoláních a zákonem č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.

Požadavky na pracovní pozice technickohospodářských pracovníků obsazované v organizaci ZZS JČK nevyžadují speciální úpravu zákonem. Nároky na pracovní místo se identifikují na základě klíčových činností pracovní náplně a kvalifikačních předpokladů.

Popis pracovní náplně je vytvářen na základě nařízení vlády č. 222/2010 Sb., katalog prací ve veřejných službách a správě.

4.3.2 Způsob inzerování volných míst

Volná místa organizace zveřejňuje prostřednictvím:

- Úřadu práce;
- webové stránky ZZS JčK;
- facebookový profil ZZS JčK;
- intranet ZZS JčK.

Inzerce uvnitř organizace se provádí za účelem získání vhodného kandidáta z interních zdrojů, např. při obsazování vedoucích pozic pro odborný personál, konkrétně se jedná o pracovní pozice vrchní sestry oblastního střediska nebo vedoucí lékař oblastního střediska nebo může být inzerce uvnitř organizace podnětem pro stávající zaměstnance k doporučení kandidáta na obsazovanou volnou pozici zaměstnavateli.

4.3.3 Výběrové řízení

Zahájení výběrového řízení je dnem zveřejnění inzerované pracovní pozice.

Znění inzerátu obsahuje:

- název obsazované pracovní pozice;
- požadavky na danou pracovní nabídku – minimální vzdělání, znalosti a zkušenosti, požadovaný počet let praxe;
- místo výkonu práce;
- trestní bezúhonnost;
- nabídka zaměstnavatele;
- datum požadovaného nástupu;
- termín ukončení došlých přihlášek do VŘ.

Předvýběr uchazečů zajišťuje personalista, kdy po důkladném prostudování došlých životopisů vyhodnotí splnění předpokladů pro danou pracovní pozici. Po provedeném předvýběru předloží personalista vedoucímu pracovníkovi vybrané uchazeče a po společné konzultaci rozhodnou o uchazečích, kteří budou pozváni k osobnímu pohovoru. Nevybraným uchazečům je zasláno zamítavé stanovisko.

Vybraným uchazečům je bezprostředně po stanovení termínu konání výběrového řízení zaslána pozvánka k osobnímu pohovoru prostřednictvím elektronické pošty.

Cílem výběrového řízení je vybrat kandidáta, který nejlépe splňuje požadavky jak odborné, tak osobnostní na danou pracovní pozici.

Průběh výběrového řízení

Realizace výběrového řízení je organizováno prostřednictvím výběrové komise, která má lichý počet členů a je zpravidla složena z personalisty, vedoucího zaměstnance, zástupce za odborovou organizaci, psychologa, dle dohody a charakteru obsazované pozice může být přizván i ředitel organizace, popř. příslušný náměstek.

Personalista připraví tzv. plán jednání výběrové komise, ve kterém uvede složení komise a seznam pozvaných uchazečů.

Před zahájením osobních pohovorů podá personalista členům komise informace o jednotlivých kandidátech a předá jim připravené podklady pro potřeby vedení osobních pohovorů a hodnotící formulář. Samotný pohovor začíná představením kandidáta členům komise a dále kladením doplňujících otázek směrem od členů komise ke kandidátovi a naopak, z důvodu detailního prověření znalostí k výkonu práce a k vzájemnému vyjasnění očekávání obou zúčastněných stran.

Po uskutečnění pohovorů se všemi kandidáty, kteří byli pozváni a dostavili se k osobnímu jednání, výběrová komise vyhodnotí průběh celého výběrového řízení a na základě získaných informací rozhodne o přijetí nebo nepřijetí jednotlivých uchazečů. Personalista vyhotoví zápis o průběhu výběrového řízení a kontaktuje telefonicky vybraného uchazeče se sdělením kladného stanoviska výběrové komise. Prostřednictvím e-mailové komunikace informuje ostatní uchazeče, kteří se účastnili osobních pohovorů, že nebyli vybráni s poděkováním za jejich účast ve výběrovém řízení.

Výběrové řízení je skončeno nástupem zaměstnance do pracovního poměru.

4.4 Odměňování, motivace zaměstnanců a pracovní podmínky

4.4.1 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Zaměstnanci mohou být odměňováni mzdou nebo platem, v případě organizace ZZS JČK je peněžní

plnění za vykonanou práci dle § 109 odst. 3 zákoníku práce v platném znění poskytováno formou platu.

Nejpodstatnější složky platu zaměstnanců ZZS JčK:

- platový tarif;
- osobní příplatek;
- příplatek za vedení;
- zvláštní příplatek.

Platový tarif

Platový tarif je určen na základě tří segmentů, a to platová třída, platový stupeň a stupnice platových tarifů.

- Platová třída – je stanovena na základě katalogu prací, kde je rozhodující zařazení nejnáročnější práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat, katalog prací je přílohou k nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Pro jednotlivé platové třídy je stanoveno NV č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. V případě, že zaměstnanec nespĺňuje pro danou platovou třídu požadované vzdělání, je mu proveden odpočet let stanovený pro nesplnění potřebné kvalifikace, v případě, že si zaměstnanec v průběhu doplní požadované vzdělání je proveden přepočítání uznatelné praxe.
- Platový stupeň – zařazení do platového stupně je závislé na započítatelné praxi, tzn. odpracované době, dále se do této doby započítává výkon vojenské nebo civilní služby a péče o dítě. Zápočet odborné praxe se odvíjí od výkonu práce a zaměření pro požadovanou práci. Plný zápočet provede personalista v případě prokazatelné praxe v oboru, 2/3 zápočtu pokud se jedná o jinou praxi než požadovanou, v případě péče o dítě se započte doba maximálně 6 let a doba výkonu vojenské služby je započtena v rozsahu, ve kterém byla konána.
- Stupnice platových tarifů – jsou stanoveny vládou v NV č. 341/2017 Sb. a uvedeny v přílohách 1 až 4. ZZS JčK stanovuje platové tarify podle přílohy č. 1, do té spadají všichni THP pracovníci, příloha č. 2 je určena pro

zdravotnické pracovníky a pracovníci vykonávající lékařské pozice jsou zařazováni podle přílohy č. 3.

Osobní příplatek

Osobní příplatek je nenárokovou složkou platu, přiznání osobního příplatku je závislé na dobře odváděné práci, podmínky pro poskytnutí osobního příplatku jsou zakotveny v zákoníku práce. Osobní příplatek z části plní motivační funkci.

Příplatek za vedení

Vedoucím pracovníkům náleží příplatek za vedení. Jeho výše se stanovuje podle stupně řízení, na kterém je vedoucí pracovník dle organizační struktury. Stupně řízení jsou 4. Přesná pravidla pro přiznání příplatku za vedení a jeho výše se řídí zákoníkem práce podle § 124.

Zvláštní příplatek

Při výkonu práce, která spojuje pracovní podmínky s mimořádně neuropsychickou zátěží a mohla by vést k ohrožení života a zdraví nebo je se jedná o náročný pracovní režim, má pak zaměstnanec nárok na přiznání zvláštního příplatku.

Pracovní poměr zaměstnanců organizace ZZS JčK se uzavírá:

- pracovní smlouvou, popřípadě jmenováním;
- dohodou o pracovní činnosti;
- dohodou o provedení práce – tato forma je organizací využívána minimálně.

Kategorie zaměstnanců vykonávající činnosti v organizaci ZZS JčK se dělí na zdravotnické a nezdravotnické profese:

- lékař, zubní lékař;
- nelékařský pracovník – zdravotnický záchranář, operátor zdravotnického operačního střediska, psycholog, všeobecná sestra, řidič zdravotnické záchranné služby, řidič dopravní zdravotnické služby, sanitář;
- THP – vedoucí pracovník, administrativní pracovník, referent, dělník, uklízečka, skladnice.

Rozvržení pracovní doby

- zdravotnické profese – nepřetržitý provoz, pracovní doba 37,5 hodin týdně, nerovnoměrně rozvržena;
- zdravotnické profese – vedoucí pracovník – pracovní doba 40 hodin týdně, nerovnoměrně rozvržena;
- THP – jednosměnný provoz, pracovní doba 40 hodin týdně, rovnoměrně rozvržena.

Zaměstnanci organizace ZZS JčK v pracovním poměru uzavřeném na základě pracovní smlouvy jsou odměňováni platem v souladu s nařízením vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Personalista je povinen se při stanovení platu řídit tímto nařízením, dle předpisu zařazuje v souladu s příslušnou přílohou NV č. 341/2017 Sb. a stanovenou platovou třídou podle nejnáročnější práce pro pracovní pozici, která je zařazena dle katalogu prací ve veřejných službách a správě, na základě požadovaného vzdělání pro platovou třídu a doložení předcházející praxe (tzv. zápočtový list) nově nastupujícího zaměstnance do platového stupně, který zaměstnanci po právu náleží.

Tabulka 2: Vývoj celkových mzdových prostředků od roku 2015 až 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
THP	15 451 558	15 596 713	17 450 427	18 194 367	19 098 151
Lékař	30 573 150	33 511 540	33 649 367	41 727 465	44 710 355
Všeobecná sestra	2 153 209	2 265 815	2 435 217	2 965 164	2 899 939
Zdravotnický záchranář	124 031 402	132 185 737	146 065 125	162 711 545	175 591 226
Řidič ZZS	59 686 759	62 121 551	66 885 242	77 742 095	84 933 815
Řidič DZS	2 829 480	3 184 208	3 580 673	4 133 896	4 656 757
Sanitář	1 437 121	1 415 765	1 526 549	1 662 902	1 807 202
Dělníci, úklid	1 827 022	2 088 476	2 302 976	2 369 143	2 636 817
Pracovník KP	0	0	253 059	346 211	446 671
Celkem MP	237 989 701	252 367 805	274 148 635	311 852 788	336 780 933

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Tabulka 2 vyjadřuje vývoj celkových vyplacených prostředků na platy za jednotlivé kategorie pracovních pozic v organizaci ZZS JčK za období let od 2015 do 2019. Částky mezd (platů) zahrnují základní platový tarif, příplatky a doplatky platu, náhrady platu, odměny a odměny za pohotovost. Nárůst platů byl ovlivněn vládou schválenou změnou zvýšení stupnic platových tarifů. V roce 2017 došlo k nárůstu platových tarifů o 5 %, v roce 2018 se platové tarify zvýšily o 10 %, v roce 2019 se nejednalo o plošné navyšování platových tarifů. Zvýšení v roce 2019 bylo vládou stanoveno o 5 % u THP pracovníků, o 10 % u nelékařského personálu a lékařů se týkalo zvýšení o 7 % nebo o 2 %. Zvýšení platových tarifů mělo pozitivní dopad na zvýšení průměrného hrubého platu jednotlivých kategorií, toto znázorňuje následující tabulka 3.

Tabulka 3: Průměrné hrubé platy v období 2015 až 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
THP	30 339	30 675	33 349	35 042	37 538
Lékař	56 988	64 719	69 086	80 718	91 234
Všeobecná sestra	35 887	37 764	40 587	40 590	40 276
Zdravotnický záchranář	37 163	38 655	41 472	45 023	47 626
Řidič ZZS	30 994	32 304	34 672	40 776	43 909
Řidič DZS	23 579	24 123	27 126	26 662	29 851
Sanitář	27 666	29 495	25 443	27 715	30 120
Dělníci, úklid	11 751	13 209	14 763	15 187	16 903
Pracovník KP	0	0	35 147	48 085	48 486

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Rozpočet organizace

Hlavním zdrojem hospodaření příspěvkové organizace je majetek svěřený zřizovatelem, a to v rozsahu stanoveném zřizovací listinou (Krechovská et al., 2018). Finanční prostředky organizace jsou získávány na základě tvorby *Rozpočtu nákladů a výnosů hlavní činnosti příspěvkové organizace*, jedná se o krátkodobé finanční plánování. Rozpočet obsahuje nákladové položky, výnosové položky a doplňující údaje. K jednotlivým položkám rozpočtu je podán komentář, který odůvodňuje hospodaření a potřebu požadovaných finančních prostředků. Rozpočet je vypracován na období

jednoho roku. Rozpočet sestavuje tým ve spolupráci vedoucí úseku PAM, správce rozpočtu a ekonomický náměstek ZZS JčK. Vypracovaný rozpočet předkládá ekonomický náměstek v předem stanoveném termínu, zpravidla ve druhé polovině kalendářního roku, zřizovateli organizace ke schválení. Nejpodstatnější položkou rozpočtu jsou celkové náklady na platy, které tvoří přes 57 % finančních prostředků potřebných pro chod organizace. Tabulka 4 zobrazuje vybrané nákladové položky *Rozpočtu nákladů a výnosů hlavní činnosti příspěvkové organizace a doplňujících údajů pro rok 2020*. Organizace má vymezené možnosti v odměňování, argument je především v odměňování dle platových tabulek a z podstaty zřízení příspěvkové organizace netvořící zisk z vlastní činnosti, a je tak plně závislá na financování z veřejných zdrojů.

Tabulka 4: Rozpočet nákladů a výnosů hlavní činnosti příspěvkové organizace – položky mzdové náklady

Ukazatel	Schválený rozpočet rok 2019 / v tis. Kč (stávající rok)	Předpokládaná skutečnost rok 2019/ v tis. Kč (stávající rok)	Návrh rozpočtu rok 2020 / v tis. Kč (rozpočtový rok)
Mzdové náklady vč. Náhrad za DPN (účet 521) v tom:	376 130,00	378 580,00	410 330,00
Platy zaměstnanců (AÚ k účtu 521)	330 430,00	338 060,00	368 680,00
OON (AÚ k účtu 521)	45 700,00	40 520,00	41 650,00

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

4.4.2 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců finančními prostředky za dobře odvedenou práci nebo vykonanou práci nad rámec jejich povinností je v organizaci omezená. Vedoucí pracovník využívá pozitivní motivace, v nejkrajnějším případě přistoupí k motivaci negativní. Dle Urbana (2017), který označuje motivaci na základě odměn za motivaci pozitivní, která má sloužit jako podpora chování žádoucí pro organizaci, naopak za nesplnění nebo porušení pravidel zaměstnanci hrozí sankce nebo určitý trest, pak se vyjadřuje o negativní motivaci.

Vedoucí pracovníci se snaží podřízené zaměstnance ocenit především pochvalou a poděkováním za jejich dobře odváděné úkoly a vzájemnou komunikací předcházet chybám, při výkonu práce. V případě, že zaměstnanec poruší své pracovní povinnosti,

např. opakované pozdní příchody, nedostavení se bez omluvy do zaměstnání je s ním tato situace řešena ústně, poté je vyhotoven písemný záznam ve dvojím vyhotovení, jeden výtisk si ponechá zaměstnanec a druhý výtisk je založen do osobního spisu zaměstnance.

Výhody z fondu kulturních a sociálních potřeb

V organizaci je tvořen fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP), který je dle vyhlášky č. 114/ 2002 Sb. § 2 odst. 1 tvořen 2 % z ročního objemu nákladů na platy.

Zaměstnancům v pracovním poměru je z FKSP poskytován:

- příspěvek na stravné v podobě stravenek v hodnotě 90 Kč za každý odpracovaný den;
- volnočasové poukázky v celkové hodnotě 1 400 Kč za rok;
- měsíční příspěvek ve výši 500 Kč na penzijní nebo životní pojištění;
- peněžní dar při dovršení 50 let a 60 let, kdy výše finanční odměny je závislá na počtu odpracovaných let zaměstnancem u ZZS JČK;
- při přiznání starobního důchodu peněžní odměna ve výši 5 000 Kč.

4.4.3 Pracovní podmínky zaměstnanců

Vedení organizace, a především nadřízení pracovníci si uvědomují, jak je důležité dodržovat bezpečnost a ochranu při práci, proto se snaží vytvářet dobré pracovní podmínky. Zaměstnancům je poskytován pracovní oděv, ochranné pomůcky, hygienické potřeby a zdravotní obuv. Vedení organizace se snaží vytvářet kvalitní zázemí pro zaměstnance výjezdových skupin. Na každé výjezdové základně mají zaměstnanci k dispozici společenskou místnost, vybavenou kuchyňku a vyhrazenou odpočinkovou část, ve které je možnost načerpat síly mezi náročnými výjezdy.

Každoročně se koná školení zaměstnanců o BOZP a PO, poskytovateli pracovních lékařských služeb je proveden dohled na jednotlivých pracovištích. Zaměstnanci VVS připravují pro THP zaměstnance školení první pomoci, které má teoretickou a praktickou část, každý nezávadnický pracovník si má možnost prakticky vyzkoušet za odborného dohledu získané informace.

4.5 Hodnocení zaměstnanců

Vedoucí pracovníci provádějí pravidelné hodnocení svých podřízených pracovníků. Hodnocení probíhá mezi hodnotitelem a hodnoceným zaměstnancem formou osobního pohovoru, a to hodnocení zaměstnance před skončením zkušební doby nebo u stávajících zaměstnanců jednou ročně. Z osobního pohovoru je pořízen zápis obsahující hodnocení zaměstnance a stanovení úkolů, kterých by mělo být dosaženo v příštím období. Na základě hodnocení se stanovuje nebo je možno přehodnotit výši osobního ohodnocení (osobního příplatku).

V rámci hodnotícího pohovoru mají zaměstnanci možnost vyjádřit své připomínky k chodu organizace. Navrhnout vlastní podněty pro vytváření lepších pracovních podmínek, motivaci a spokojenosti zaměstnanců, jiné postřehy ze vzájemných vztahů mezi spolupracovníky a vedoucími pracovníky organizace.

4.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

4.6.1 Nový zaměstnanec

Zaměstnanec, který nastoupí do organizace, absolvuje vstupní školení. Všichni noví zaměstnanci bez ohledu na pracovní pozici, kterou budou vykonávat, jsou přímým vedoucím pracovníkem proškoleni v oblasti BOZP, PO a odpadového hospodářství, dále jsou proškoleni pracovníkem IT o zásadách bezpečnosti a používání informačních a komunikačních technologií. Výstupem vstupního školení je pořízení záznamu.

Adaptační plán je tvořen pro zaměstnance s odbornou kvalifikací – zdravotnický záchranář, řidič ZZS a řidič DZS. Plán je zpravidla stanoven na období jednoho roku pro pracovní pozici zdravotnický záchranář, ostatní profese po dobu tří měsíců (zkušební doby). Po dobu adaptačního procesu jsou noví zaměstnanci pod odborným dohledem zkušeného kolegy a metodicky vedeni pracovníky VVS. Cílem adaptačního plánu je především seznámení se s pracovními postupy a zapojení se do pracovního týmu. Zaškolení nového zaměstnance je zakončeno závěrečným ověřením nabytých zkušeností, které jsou důležitým předpokladem pro výkon samostatné práce. Ověření schopností aplikovat postupy do samostatné práce se koná před tříčlennou komisí, která je tvořena náměstkem pro ošetrovatelskou péči, vedoucím VVS a přímým nadřízeným pracovníkem.

4.6.2 Zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců

Osobním zájmem zaměstnanců s odbornou kvalifikací je neustálé prohlubování znalostí a dovedností. Zaměstnanci mají možnost se účastnit jak interních, tak externích vzdělávacích akcí.

- Interní školení se zaměřuje na zdokonalování odborných znalostí – je vedeno z řad zaměstnanců nebo externistou.
- Externí školení jsou pak vzdělávací akce, semináře, konference, které vycházejí z požadavků vedoucích pracovníků nebo nabídek externích firem, které jsou pro vedoucí pracovníky a zejména pro zaměstnance tematicky přínosné.

4.6.3 Vyhodnocení školení

Zaměstnanci, kteří se účastnili školení, by měli zhodnotit, co je pro jejich výkon práce přínosem, zaměřit se na oblast změny v jejich kvalifikaci a kompetencích. Vedoucí pracovník průběžně ověřuje výsledný efekt školení. Ověřování může probíhat pozorováním zaměstnance při výkonu práce a jeho schopnosti aplikace poznatků nebo při vzájemném hodnotícím pohovoru.

4.6.4 Plán školení

Plán školení zpracovávají zaměstnanci VVS ve spolupráci se zaměstnancem KP a vedoucími pracovníky jednotlivých oblastních středisek. Plán je vypracován na období jednoho roku, nejpozději do konce listopadu, poté je plán předložen řediteli organizace k odsouhlasení. V případě, že dojde ke změnám v plánu, jsou tyto změny projednávány na poradách vedení.

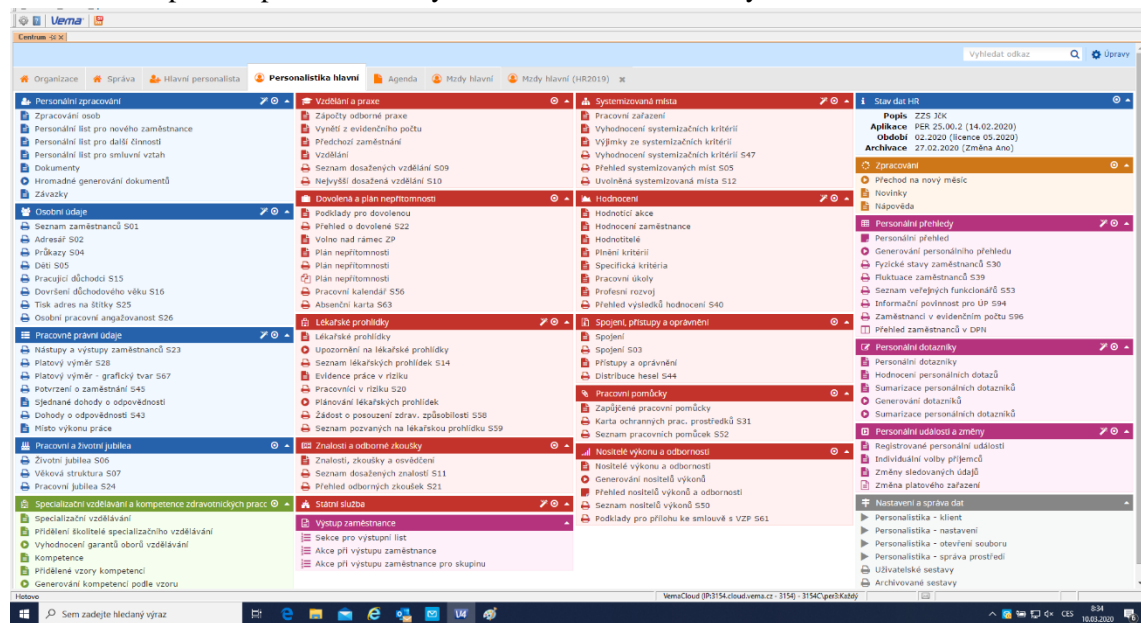
Položky obsahující plán školení: jméno a příjmení zaměstnance; plánovaná a schválená školení; podpis odpovědné osoby a podpis schvalujícího.

4.7 Podnikový informační systém

Zpracování objemných dat a jejich udržování v aktualizovaném stavu je zajišťováno využíváním informačního systému VEMA, jedná se o software se zaměřením na oblast řízení lidských zdrojů, ekonomiku a logistiku státních i soukromých organizací (VEMA, 2020).

ZZS JčK využívá cloudové služby V4 Cloud, poskytovatel společnost VEMA a.s. tak zajišťuje provoz a bezpečně zálohuje data. Základní pracovní plochou je centrum. Centrum je tvořeno záložkami, které jsou tematicky členěné a usnadňují tak uživateli spuštění aplikací, datových prostředí, souborů, sestav a dynamických dokumentů, se zřetelem na danou agendu. Uživatel má k dispozici, mimo jiné, testovací prostředí, které není ostrou verzí a pomáhá tak uživateli simulovat postupy jednotlivých funkcí. Na obrázku 5 jsou zhruba viditelné aplikace personálního systému PER a mzdového systému PAM, které jsou využívány ke zpracovávání potřebných údajů. Aplikace personalistika je využívána pro zavedení nového zaměstnance, výpočet započitatelné praxe, přehledů o stavech zaměstnanců a zapracování případných změn týkajících se pracovního poměru zaměstnanců. Ve mzdové aplikaci je možné zpracovávat u jednoho zaměstnance více pracovních vztahů najednou, zapracovávat změny platových výměrů, vést přehledy např. o exekucích, srážek z platu, odborových příspěvků, odměňování, výpočet mzdy atd.

Obrázek 5: Aplikace personálního systému PER a mzdového systému PAM



Zdroj: VEMA (2020)

5 DISKUSE A DOPORUČENÍ

Cílem diplomové práce na téma Systém personálního řízení ve vybrané organizaci je zhodnotit a navrhnout změny v oblasti personálního řízení. Zkoumanou organizací je Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje, která je příspěvkovou organizací zřízenou Jihočeským krajem. Zásadním posláním organizace je poskytování neodkladné přednemocniční péče obyvatelům Jihočeského kraje. K tomuto účelu je nejen nezbytné zajištění technické vybavenosti, ale především získávání a udržení kvalifikovaného odborně vyškoleného personálu a ostatních zaměstnanců, kteří zajišťují činnosti administrativního charakteru a spravují technické zázemí v organizaci.

Podstatnou část personální práce spravuje personální oddělení organizace. Personální oddělení zajišťuje především agendu spojenou s nástupy zaměstnanců, změnami v průběhu pracovního poměru a výstupy zaměstnanců. Ve spolupráci s jednotlivými vedoucími pracovníky realizují získávání a výběr uchazečů na obsazované pracovní pozice. Struktura pracovních pozic v organizaci je velmi rozmanitá, na odborný zdravotnický personál jsou kladeny speciální požadavky dané legislativou a to je jedním z hlavních důvodů, proč by se vedení organizace mělo zamyslet nad důležitostí plánování budoucích potřeb lidských zdrojů. Na základě přímého pozorování autorka práce dospěla k závěru, že v organizaci možnosti personálního managementu nejsou plně využívány.

Plánování potřeby lidských zdrojů v organizaci

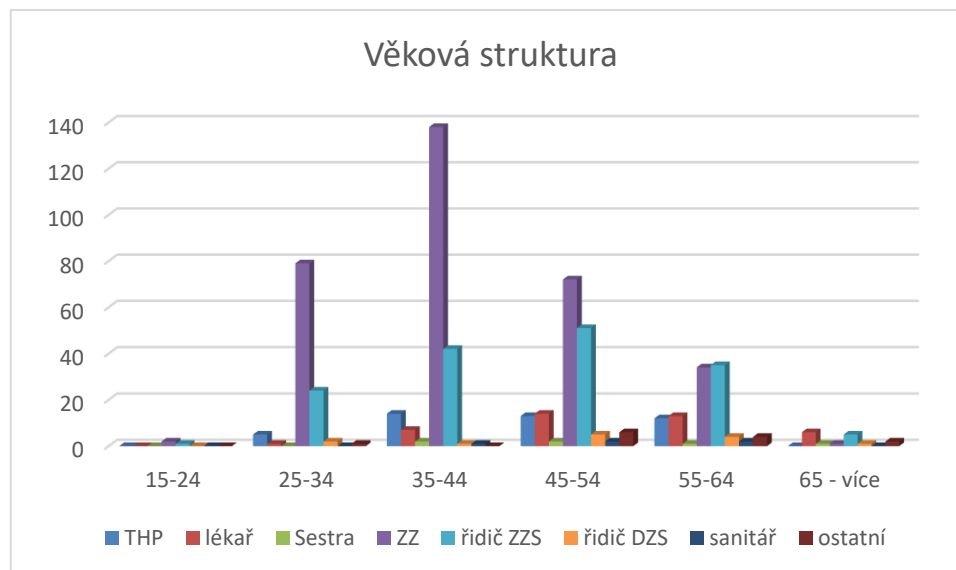
Plánování lidských zdrojů a jejich celkové potřeby spočívá pouze v odhadu počtu zaměstnanců ekonomickým náměstkem ZZS JČK, kteří by potencionálně v průběhu jednoho roku nastoupili do pracovního poměru, a to při tvorbě rozpočtu finančních prostředků, kdy předpokládané mzdové prostředky na tyto zaměstnance jsou připočítány do předpokladu plánovaného rozpočtu následujícího roku.

Personalista pro potřeby vedení organizace nevyhodnocuje za daný rok poměr nástupů a výstupů, důvod odchodu od zaměstnavatele, a s časovým předstihem nesleduje zaměstnance, kteří dovrší důchodový věk. Lze předpokládat, že tento stav pramení z toho, že v organizaci je stabilní personální obsazení s velmi malou pravděpodobností fluktuace zaměstnanců a také se dosud vedoucí pracovníci nesečkali s problémem najít včas plnohodnotnou náhradu za odcházející zaměstnance.

Dle dostupných statistických údajů z podnikového informačního systému VEMA se autorka práce zaměřila na věkovou strukturu zaměstnanců po jednotlivých kategoriích a zaměstnance, kteří v letech 2021 až 2025 dovrší důchodový věk.

Koeficient fluktuace, který má větší vypovídající hodnotu, není uváděn z toho důvodu, že odchody od zaměstnavatele jsou převážně z důvodu přiznání starobního důchodu, tyto počty se do ukazatele ztrát zaměstnanců nezahrnují.

Graf 1: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 znázorňuje věkovou strukturu zaměstnanců organizace k 31. 12. 2019 dle jednotlivých kategorií. Z grafu je zřejmé, že nejpočetnější skupinou zaměstnanců ve věku 35 až 44 let je kategorie zdravotnický záchranář, řidiči záchranné zdravotnické služby jsou početně zastoupeni ve věkové kategorii 45 až 54 let. Zastoupení 6 lékařů ve věkové kategorii 65 let až 77 let, kdy tento počet představuje 14,63 % z celkového počtu 41 zaměstnanců kategorie lékař.

Tabulka 5: Celkový počet zaměstnanců bez ohledu na jednotlivé kategorie

Věková struktura	Celkem zaměstnanců	Z toho ženy
15–24	3	1
25–34	112	30
35–44	205	86
45–54	165	72
55–64	105	53
65 a více	16	4
Celkem (vč. žen na MD, RD)	606	246

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 zobrazuje celkový počet zaměstnanců bez ohledu na jednotlivé kategorie, v počtech jsou zahrnuty zaměstnankyně, které nejsou započítány v evidenčním počtu, ale jsou momentálně na mateřské nebo rodičovské dovolené a po ukončení rodičovské dovolené se navrátí zpět na své pracovní pozice. Nejpočetnější věková skupina zaměstnanců je mezi 35 až 44 rokem, druhou skupinou je 45 až 54 let a následuje zastoupení zaměstnanců ve věku od 25 do 34 let. Průměrný věk v organizaci je 44,5 roku.

Tabulka 6: Dovršení důchodového věku v nadcházejících letech 2021 až 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
THP	1	0	0	0	2
Lékař	2	0	0	3	0
Sestra	0	0	1	0	0
ZZ	1	7	0	1	4
Řidič ZZS	1	0	6	6	1
Řidič DZS	0	0	0	0	1
Ostatní	1	0	0	0	1

Zdroj: vlastní zpracování

Dovršení důchodového věku v nadcházejících letech 2021 až 2025 znázorňuje tabulka 6. V roce 2021 se předpokládá přiznání starobního důchodu 2 zaměstnancům vykonávajícím pracovní pozici lékař, 1 zaměstnanci na pracovní pozici řidič zdravotnické záchranné služby a 1 zaměstnanci v kategorii ostatní, zde jsou zahrnuty pracovní pozice dělník a uklízečka. V roce 2022 dovrší důchodový věk 7 zaměstnanců zastávající pozici zdravotnického záchranáře.

Na výše uvedených datech je ilustrována důležitost sledování a vyhodnocování personálního stavu organizace. Jak uvádí ke dni 3. 3. 2020 ve svých statistikách ČSÚ, byla míra nezaměstnanosti za sledované období leden 2020 na hranici 2,1 %. Uveřejněná hodnota je za věkovou skupinu 15–64 let a je očištěna od sezónních vlivů (ČSÚ, 2020), z této hodnoty by se dalo vyvodit, že nabídka pracovníků na pracovním trhu je omezená a v případě organizace ZZS JčK velmi nepříznivá.

Návrhem tedy je, na základě přímého pozorování a analýzy současného stavu personálního obsazení, začlenit do personální politiky organizace plánování personálních zdrojů. Pokud se totiž nebude personálně plánovat a nebude k dispozici žádný systém personálního plánování, pak může nastat poměrně velký problém

v podobě omezení funkce organizace a s tím souvisejících vyšších nákladů, které jsou vázány na získávání a zaškolení nových zaměstnanců, s dopadem na stávající zaměstnance, kteří budou nuceni zastoupit chybějící zaměstnance a nižší pracovní výkonnost nově přijatých zaměstnanců.

Navrhuje se, aby plánování lidských zdrojů bylo například prováděno a stanoveno v horizontu následujících 2 let a mohlo by vycházet ze základních metod, které jsou používány na základě odhadů budoucích potřeb. Velkou důležitostí při analýze pracovních míst by měla být zkušenost vedoucích pracovníků jednotlivých oblastí a vedení organizace.

Navrhované metody:

- *Expertní metoda* – tato metoda je založena na předvídání budoucího stavu pracovníků, hlavní roli při plánování má vedoucí pracovník, který vychází z potřeb jednotlivých činností, zná dobře pracovní tým a vzájemné vztahy na pracovišti, nevýhodou této metody je sklon k navyšování počtu budoucích potřeb pracovní síly.
- *Scénáře* – metoda, kterou je možno využít v případě, že nemá organizace stanovený plán, principem metody je simulace nepředvídatelných situací, které by se mohly v budoucnu objevit a snažit se tak předcházet dopadům nepříznivých změn pro organizaci.

Metody je možno vzájemně propojovat a jejich cílem je porozumět stavu, ve kterém se může organizace v budoucnu nacházet.

Získávání a výběr uchazečů

S plánováním lidských zdrojů úzce souvisí získávání a výběr pracovníků. Postupy získávání a výběru zaměstnanců jsou v organizaci nastaveny tak, aby se přizpůsobovaly potřebám organizace. Jsou zde jasně daná kritéria na pracovní pozice a ve spolupráci personalista a vedoucí pracovník se upřesňují další požadavky na obsazované pracovní místo. Organizace využívá k získávání zaměstnanců jak vnitřní zdroje, tzn. z řad svých stávajících zaměstnanců, tak nabídku práce na vnějším trhu. Obsazované pracovní pozice inzeruje především na svých webových stránkách a využívá spolupráce s úřady práce.

Výběrové řízení probíhá s vybranými uchazeči formou osobních pohovorů a je vedeno v přátelské atmosféře, aby se snížila nervozita uchazeče a uchazeč byl schopen komunikovat s členy výběrové komise. První část pohovoru je vedena směrem k uchazeči, kdy jsou uchazeči kladeny předem připravené otázky, které jsou zaměřeny na ověření znalostí k výkonu pracovní pozice, a co je pravým důvodem zájmu o nabízenou pozici. V druhé části je dán prostor pro dotazy uchazeče. Vzájemným dialogem by mělo být docíleno ujasnění vzájemného očekávání v případě další spolupráce a předcházení tak předčasného ukončení pracovního poměru zaměstnance pro nenaplnění představ.

Agenda spojená se získáváním a výběrem zaměstnanců je v organizaci velmi dobře nastavena a systém je plně funkční.

Autorka práce navrhuje organizaci, aby zvážila možnost volných pracovních pozic na placených pracovních portálech a ve zdravotnických periodikách. Tato inzerce vyžaduje vynaložení finančních prostředků, ale tyto náklady by se v rozpočtu organizace obhájily potřebou zviditelnění zaměstnavatele a přilákáním tak nových pracovních sil z řad zdravotnického personálu.

Předpokládané náklady vynaložené na inzerci zdravotnického personálu v rámci projektu ZAMĚSTNÁNÍ ve ZDRAVOTNICTVÍ. Informace o inzerci získány na základě vzneseného dotazu na obchodní oddělení, aktuální ceny jsou uvedeny k 10. 3. 2020.

Tabulka 7: Předpokládané náklady vynaložené na inzerci – řádková inzerce

Řádková inzerce	Vydání	Cena v Kč / znak
TOP inzerát	Umístění na titulní straně vč. loga, zvýrazněný inzerát a umístěný na předním místě po dobu 1 měsíce	20 Kč
Zvýrazněný inzerát	Zvýrazněný, barevné pozadí, zařazení do příslušné kategorie, umístěn před standardní inzeráty po dobu 1 měsíce	8 Kč
Standardní inzerát	Standardní umístění v příslušné kategorii po dobu 1 měsíce	6 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Předpokládané náklady vynaložené na inzerci – plošná inzerce

Plošná inzerce	Cena v Kč bez DPH / inzerát
Formát A4 – 1 list	70 000 Kč
Formát A5 – ½ listu (šířka nebo výška)	42 000 Kč
Formát 1/3 listu (šířka nebo výška)	32 000 Kč
Formát ¼ listu (šířka nebo výška)	23 000 Kč
Formát 1/6 listu (šířka nebo výška)	17 000 Kč
Formát 1/8 listu (šířka nebo výška)	12 000 Kč
Formát dle individuálních požadavků	Cena na vyžádání

Zdroj: vlastní zpracování

Řádková inzerce se odvíjí od počtu znaků a typu inzerátu, plošná je dána formátem, který inzerent požaduje. Oba druhy inzerátů jsou uveřejněny po dobu 1 měsíce na webových stránkách, facebookovém profilu a v tištěném a elektronickém měsíčním vydání ZAMĚSTNÁNÍ ve ZDRAVOTNICTVÍ.

V současnosti je v tištěném a elektronickém vydání náklad v minimálním počtu 89 tisíc kusů (Zaměstnání ve zdravotnictví, 2020). Na základě získaného přehledu cenové relace se doporučuje zvážit plošnou inzerci.

Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců hraje velmi důležitou roli a je nejsložitějším prostředkem personálního řízení.

Zaměstnancům za vykonanou práci je vyplácen plat. Plat je základním peněžním plněním a jeho stanovení se řídí nařízením vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a příslušných přílohách tohoto nařízení. Stanovení platu má přesně daná pravidla a personalista se nesmí od stanovení platu odchýlit. Plat zahrnuje mimo platový tarif také ostatní složky platu, mezi které patří zvláštní příplatek, osobní příplatek, vedoucím pracovníkům náleží příplatek za vedení. Osobní příplatek je zpravidla přiznán po skončení zkušební doby a výši osobního příplatku navrhuje přímý nadřízený pracovník. Zvláštní příplatek je definován § 8 NV č. 341/2017 Sb., náleží pouze těm zaměstnancům, kteří spadají do uvedených skupin I. až IV. a jeho výše se stanovuje v daném rozpětí jednotlivé skupiny. Na tento zvláštní

příplatek mají nárok všichni zaměstnanci organizace, kteří jsou členy výjezdových skupin a zaměstnanci, kteří pracují v nepřetržitém provozu. Upravit nebo jakkoliv se odchýlit od platových poměrů není přípustné. Úprava není možná ani vymezením ve vnitřních předpisech organizace nebo ujednáním s odborovou organizací a zapracováním do kolektivní smlouvy.

Hlavním cílem odměňování je získat a udržet si tak kvalitní zaměstnance. Jedinou složkou platu, kterou je možno upravovat vedoucím pracovníkem je osobní příplatek. Zvýšení osobního příplatku je vázáno na dlouhodobé podávání dobrých pracovních výkonů zaměstnance a změna je zpravidla vázána na pravidelné hodnocení zaměstnance, při kterém může dojít i ke snížení nebo úplnému odebrání osobního příplatku.

Proto je doporučeno pro oblast odměňování zaměstnanců zavedení vyplácení finančních odměn pro zaměstnance vázané na osobní výkon za určité pracovní období, např. jednou nebo dvakrát ročně, kdy vedoucí pracovník navrhne výši odměny a návrh předloží ke schválení řediteli organizace a ekonomickému náměstkovi organizace. Podmínky pro přiznání odměny a rozpětí odměn by měly být předem stanoveny a zaneseny do vnitřních předpisů organizace. Odměny by měly vést zaměstnance k větší motivaci, k zodpovědnému plnění svých pracovních povinností a rozvíjení týmové práce. Předpokládané náklady na odměny musejí být zohledněny v rozpočtu organizace a při tvorbě rozpočtu na následující rok započítány do mzdových nákladů.

Benefity, výhody

Zaměstnavatel vedle platu poskytuje svým zaměstnancům v pracovním poměru další výhody. Výhody neboli benefity jsou nenárokovou složkou a je tak výhradně na vedení organizace, jaký druh či množství poskytne svým zaměstnancům. V současnosti ZZS JČK poskytuje standardní benefit ve formě stravenek v hodnotě 90 Kč, kdy zaměstnanec přispívá částkou 33 Kč, zaměstnavatel se podílí na hodnotě stravenky 35 Kč a zbývající část 22 Kč je hrazena z FKSP. Dalším benefitem je příspěvek na kulturní a společenské akce nebo vitamínové doplňky, tento příspěvek je distribuován formou volnočasových poukázek tzv. Fokus Passů dvakrát ročně v celkové hodnotě 1 400 Kč. Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění poskytuje zaměstnavatel měsíčně v hodnotě 500 Kč zaměstnanci po splnění podmínek stanovených vnitřním předpisem.

Cílem zaměstnavatele při poskytování benefitů je motivovat zaměstnance k lepším pracovním výsledkům, především pak udržení zaměstnanců.

V dnešní době, kdy je nespočet nabízených benefitů a některé benefity s sebou přinášejí i daňové zvýhodnění pro zaměstnavatele.

Doporučeno je vedení organizace zvážit zavedení benefitu pracovního volna, tzv. sick days. Zástupci odborové organizace při projednávání kolektivní smlouvy na rok 2020 s vedením organizace navrhovali tento benefit poskytovat THP pracovníkům.

Sick days je v současné době velmi oblíbeným benefitem a využíván většinou zaměstnavatelů. Principem sick days je pracovní volno v případě krátkodobých zdravotních potíží zaměstnanců, kdy zaměstnanci nemusí navštívit lékaře a předložit potvrzení o jeho návštěvě. Tento benefit však s sebou nese pro zaměstnavatele vynaložení nákladů.

Tabulka 9 znázorňuje vyčíslení předpokládaných nákladů při zavedení sick days pro THP pracovníky v rozsahu 3 až 5 dní za kalendářní rok. Výpočet byl proveden na základě stanovení průměrné hrubé hodinové mzdy a průměrného počtu pracovních dní 21,75. Při výpočtu jsou použita data z roku 2019. V roce 2019 při 8 hodinové pracovní době bylo 251 pracovních dnů, průměrná hrubá mzda THP pracovníků stanovena ve výši 37 538 Kč a evidenční počet k 31. 12. 2019 byl 40 zaměstnanců. Zaměstnavatel má povinnost odvést z platu za zaměstnance odvod na zdravotní a sociální pojištění, výše odvodu je 33,8 % z vyměřovacího základu. Odvody na zdravotní a sociální pojištění budou také nákladem zaměstnavatele.

Tabulka 9: Předpokládané náklady zaměstnavatele při zavedení Sick days pro THP pracovníky

	Denní plat	Sick days 3 dny	Sick days 4 dny	Sick days 5 dnů
Zaměstnanec / v Kč	1 725,89	5 177,67	6 903,56	8 629,45
Odvod na zdravotní pojištění 9 %	155,33	465,99	621,32	776,65
Odvod na sociální pojištění 24,8 %	428,02	1 284,06	1 712,08	2 140,10
Náklad na 1 zaměstnance / v Kč	2 309,24	6 927,72	9 236,96	11 546,20

	Sick days 3 dny	Sick days 4 dny	Sick days 5 dnů
40 zaměstnanců / v Kč	207 106,80	276 142,40	345 178,00
Odvod na ZP 9 %	18 639,61	24 852,87	31 066,02
Odvod na SP 24,8 %	51 362,49	68 483,32	85 604,14
Celkem náklad / v Kč	277 108,90	369 478,59	461 848,16

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučeno je zavedení benefitu sick days v minimální délce trvání 3 dnů. Náklad na tento benefit bude vyvážen minimální absencí zaměstnanců z důvodu pracovní neschopnosti. Zaměstnanec většinou při návštěvě lékaře využije možnosti pracovní neschopnosti a ta zpravidla bývá delší než poskytnutý benefit ve formě pracovního volna, tudíž náklady spojené s pracovní neschopností zatěžují zaměstnavatele více. Zaměstnavatel by měl dále ve vnitřním předpise stanovit jasné podmínky poskytnutí a čerpání pracovního volna a seznámit s těmito pravidly všechny zaměstnance organizace.

Vzdělávání, osobní rozvoj

Významným benefitem, který zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, je i v investici do osobního rozvoje a umožnění dalšího vzdělávání zaměstnanců. Neustálé vzdělávání především zaměstnanců se zdravotnickým zaměřením a rozvíjení osobnosti je velmi důležité z důvodu dosahování dobrých pracovních výsledků. Náklady spojené se vzděláváním plně hradí zaměstnavatel. Organizace má nastavený proces vzdělávání pro zaměstnance zdravotnického zaměření, na tyto zaměstnance je soustředěna

pozornost od prvního dne nástupu, tito zaměstnanci mají vedoucím pracovníkem nebo pracovníkem vzdělávacího a výcvikového střediska vypracovaný podrobný adaptační plán, který má za cíl nově příchozí zaměstnance seznámit a osvojit si pracovními postupy a pomoci jim v co možná nejkratší době začlenit se do pracovního týmu. Odborní (zdravotničtí) pracovníci v průběhu roku absolvují předem plánované vzdělávací akce, které svým zaměřením prohlubují jejich dosavadní znalosti a praktické zkušenosti, přínosem těchto vzdělávacích akcí je vytváření dobrého jména organizace, důkazem dobře poskytovaných služeb odborného (zdravotnického) personálu jsou děkované dopisy zasílané řediteli organizace.

Doporučeno je, aby vedoucí pracovníci zaměřili pozornost na THP zaměstnance a identifikovali tak jejich potřeby dalšího rozvoje a snažili se o vytvoření kvalitního pracovního týmu. Vzájemná spolupráce a komunikace napříč mezi všemi zaměstnanci a vedením organizace vede k týmové spolupráci, která je nezbytná pro bezchybný chod administrativní podpory pro odborné zaměstnance.

Administrativní zaměstnanci se zúčastňují pouze vybraných seminářů se zaměřením na problematiku, kterou se zabývají při výkonu práce. Tito zaměstnanci si sami vyhledávají semináře např. na webových stránkách společnosti ANAG a.s., Odborconsult-D a.s. a rozhodují se na základě obsahového zaměření jednotlivých témat pořádaných seminářů. Tento typ vzdělávání je přínosný pouze pro ně samotné, z důvodu, že dále nejsou předány poznatky získané na semináři spolupracovníkům a nelze zhodnotit přínos pro výkon práce.

Na základě tohoto poznatku je dále doporučeno se zaměřit na rozvoj měkkých dovedností THP pracovníků, které jsou nedílnou součástí odborných dovedností. THP pracovníci ve svém každodenním pracovním dni řeší situace, které mohou vést k problémům v podobě vzájemného nepochopení se, každý jedinec pak v této situaci reaguje jiným způsobem, dále komunikují s ostatními pracovníky středisek a s pracovníky úřadů a institucí. Pokud si zaměstnanec uvědomí potřebu a osvojí si cestu osobního rozvoje, bude pro něj odměnou efektivita vlastní práce, zlepšení komunikace a vztahů na pracovišti, které povedou ke spokojenosti zaměstnance, jenž bude pro zaměstnavatele podávat kvalitní pracovní výkony.

Navrhuje se organizaci zvážit možnost zprostředkování kurzů zaměřených na osvojení si měkkých dovedností např. v Českých Budějovicích, tyto kurzy vede PaedDr. Pavel

Štursa, který je lektorem kurzů Soft skills (měkké dovednosti) se zaměřením na podnikové vzdělávání dospělých (Pavel Štursa, 2020a). Zkušený lektor nabízí celou řadu kurzů jak pro vedoucí pracovníky, tak řadové zaměstnance. Kurzy by bylo možné pořádat v prostorách zaměstnavatele, nákladem pro zaměstnavatele by byla předem dohodnutá cena pořádaného kurzu. Doporučené kurzy pro organizaci ZZS JčK znázorňuje tabulka 10 a 11.

Tabulka 10: Kurzy zaměřené na vedoucí pracovníky

Název kurzu	Zaměření a přínos kurzu	Cena
Příznivé vztahové a emoční klima v podniku	Vztahy, komunikace, spolupráce, firemní kultura a spokojený zaměstnanec jsou hlavními důvody, proč lidé zůstávají a neodcházejí z podniku.	Cena dohodou
Manažerská komunikace a motivace zaměstnanců	Vztah nadřízeného a jeho pracovníka a způsob jakým nadřízený pracovník své podřízené řídí. Pochopení komunikace s podřízeným tak, aby splňovala dosahování požadovaných pracovních výsledků a vytváření optimálních pracovních vztahů	Cena dohodou
Hodnotící rozhovor jakožto nástroj řízení	Dobře vedený rozhovor může pomoci poznat, motivovat spolupracovníky či vyřešit záležitosti, na které nebyl čas. Dlouhodobé ovlivnění výkonu a postojů pracovníků, způsobů, jak dosahovat výsledků, posílení vztahů a odpovědnosti.	Cena dohodou

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Kurzy zaměřené nejen na řadové zaměstnance ZZS JčK

Název kurzu	Zaměření a přínos kurzu	Cena
Efektivní komunikace	Funkční interní komunikace, zdárná domluva, odvaha a ohleduplnost. Posílit styl domluvy, rozhovoru vedoucí k výsledkům, sdíleným hodnotám a podpora vtaů a týmové spolupráci.	Cena dohodou
Týmová komunikace a spolupráce	Využití znalostí, kreativity a synergie týmu. Posílení týmové spolupráce, zvládnání komunikačně náročných fází.	Cena dohodou
Time management: Jak sám sebe řídit v čase	Sebeřízení, sebeorganizace a pracovní výsledky. Posílení schopností.	Cena dohodou
Work-life balance	Osobní analýza zdrojů a hrozeb. Posílení péče o osobní kondici, tak aby pracovní výkonnost byla dlouhodobě udržitelnou.	Cena dohodou

Zdroj: vlastní zpracování na základě Pavel Štursa (2020b)

Hodnocení zaměstnanců

Nedílnou součástí personálního řízení je hodnocení zaměstnanců. Proces hodnocení je v organizaci prováděn u nově přijatých zaměstnanců po skončení zkušební doby, dále pak jsou zaměstnanci hodnoceni jedenkrát ročně. Hodnotící pohovor probíhá mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem. Vedoucí zaměstnanec zhodnotí schopnosti zaměstnance, plnění zadaných úkolů, samostatnost při výkonu práce a vyhodnotí splnění zadaných cílů, které si navrhl sám zaměstnanec. Hodnotící pohovor probíhá na základě vzájemného dialogu a zaměstnanec má možnost vyjádřit se ke své činnosti a vztahům na pracovišti. Přínosem rozhovoru by mělo být vyjasnění si vzájemného očekávání a poskytnutí zpětné vazby.

Při analýze bylo zjištěno, že při hodnocení je absence výstupu připomínek a návrhů zaměstnance, stanovení osobního rozvoje zaměstnance a dále pak výsledek hodnotícího pohovoru je jediným možným způsobem, jak lze upravit osobní ohodnocení zaměstnance, bohužel vedoucí pracovníci této možnosti nevyužívají.

Doporučuje se proto zavést plnohodnotný systém hodnocení zaměstnanců, který bude navázán na odměňování zaměstnanců a dále bude korespondovat s pracovní náplní a kompetencemi zaměstnance a tím souvisejícím osobním rozvojem. Přínos tohoto doporučení je v obnovení smysluplnosti hodnocení a jeho důležitosti v organizaci.

Obrázek 6: ZZS JčK



Zdroj: interní dokumenty

Personální řízení je složeno z několika velmi důležitých procesů, které jsou velmi obsáhlé, a nelze se jim jednotlivě podrobně věnovat. Dobře nastavený personální systém vede ke stabilitě a konkurenceschopnosti organizace. Vedení organizace Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje si velmi dobře uvědomuje, jak je důležité pro plnění

poslání, ke kterému je zřízena, mít kvalitní a kvalifikované zaměstnance, proto vytváří podmínky zaměstnancům k neustálému prohlubování jejich znalostí a snaží se o motivování a podněcování zájmu o osobnostní rozvoj zaměstnanců od prvního nástupu do zaměstnání, k tomu přispívají i dobré pracovní podmínky a vzájemná důvěra mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci. Vedoucí pracovníci jsou si vědomi, jak je v současnosti těžké nahradit spolehlivého kvalifikovaného zaměstnance, a proto se snaží být otevření, naslouchat a podávat zpětnou vazbu zaměstnancům, aby předešli nežádoucím odchodům z důvodu nespokojnosti zaměstnance.

6 ZÁVĚR

Tato práce se věnovala systému personálního řízení. Zaměřila se zvláště na lidské zdroje a procesy souvisejícími s personálním řízením. Cílem bylo analyzovat, zhodnotit a navrhnout změny personálního řízení ve vybrané organizaci.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Základy teoretické části vymezují vývoj a podstatu personálního řízení. Toto poskytlo uvedení do problematiky řízení lidských zdrojů, které nahradilo termín personálního řízení, tedy hlavního pojmu této práce, a vytvořilo předpoklad pro další část práce. Ta je věnována hlavnímu cíli řízení lidských zdrojů a stručné charakteristice jednotlivých oblastí plnění cílů řízení lidských zdrojů. Další kapitola pak obeznámila s managementem (jeho úlohy a funkce) lidských zdrojů, které realizuje v praxi.

Přiblížení jednotlivých funkcí jmenovitě plánování lidských zdrojů a analýza práce, výběr a přijímání zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a motivace a odměňování zaměstnanců byly východiskem pro aplikaci na vybranou organizaci.

Cílem jednotlivě na sebe navazujících kapitol bylo poskytnout teoretický přehled do problematiky personálního řízení, což bylo podkladem pro analytickou část práce.

Praktická část práce se věnovala příspěvkové organizaci, konkrétně Zdravotnické záchranné službě Jihočeského kraje, a analyzovala nastavení procesů personálního řízení v organizaci, přičemž se blíže zaměřila na organizační strukturu organizace, úsek personální a mzdový, který v organizaci plní podstatnou část personálních prací, dále vybraným oblastem personálního řízení získávání a výběr uchazečů, odměňování pracovníků organizace, hodnocení a vzdělávání pracovníků.

Analýzou bylo zjištěno, že pro organizaci a plnění účelu, ke kterému byla organizace zřízena, jsou nejdůležitější zaměstnanci, kteří budou přispívat svým pracovním výkonem dobrému jménu zaměstnavatele, a vedoucí pracovníci, kteří budou vytvářet takové pracovní podmínky, aby byli zaměstnanci motivováni ke kvalitním pracovním výkonům, se zájmem o osobní rozvoj a prohlubování své kvalifikace, a za dobře odvedenou práci byli náležitě odměněni.

Analýzou bylo zjištěno, že současná nízká hodnota nezaměstnanosti a věková struktura organizace, především zaměstnanců se zdravotnickým vzděláním, by se mohla stát pro organizaci kritickou. Organizace by se měla více zaměřit na plánování potřeb

lidských zdrojů, aby si tak do budoucna zajistila stabilitu organizace. S tím úzce souvisí získávání a výběr uchazečů, který by se měl přizpůsobovat stanovení předpokládané doby potřeby lidských zdrojů, a zdrojům získávání pracovníků v podobě vhodně zvolené inzerce. K získávání a udržení kvalitních zaměstnanců, aby se tak předešlo nežádoucím odchodům plnohodnotných zaměstnanců, zařadit motivační prostředky. Cenným motivátorem pro zaměstnance je umožnění osobního rozvoje a dalšího vzdělávání.

Analýzou bylo zjištěno, že důležitou úlohou personálního řízení je hodnocení zaměstnanců, jehož přínosem má být zhodnocení výsledků práce zaměstnance, stanovení a jasné vysvětlení plněných úkolů, rozpoznání kvalit a nastavení možnosti dalšího rozvoje zaměstnance, aby byl plně využit jeho potencial, a výsledek hodnocení navázat na odměňování zaměstnance.

System personálního řízení je důležitou součástí chodu a života jakékoliv organizace, a to jak ziskové, tak neziskové.

7 SUMMARY

The aim of the thesis Personnel management system in selected organization is to analyse and evaluate the personnel system in an organization and suggest the possibilities of its improvement. The thesis consists of two parts, theoretical and practical.

The theoretical part seeks a brief and theoretical definition of terms relating to human resource management, such as the development and the essence of personnel management, the definition and aims of human resource management. The selected processes of personnel management, such as planning and the work analysis, the choice and the acceptance of employees and the performance analysis, is described here in detail.

The practical part is focused on the analysis of the processes of personnel management in a funded organization. At first, the characteristics and organization structure of an organization, the number of employees, the personnel work related to human resources are described here. The analyzed processes are the recruitment and choice of applicants, the rewarding and the motivation of employees, and the education and the evaluation of employees. In the end of the thesis is the evaluation and the recommendation for the improvement of selected personnel processes for an organization.

Keywords: personnel management, Human Resources, employees, education, motivation, planning

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Odborná literatura

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vydání). Praha: Grada.

Bach, S. (2005). *Managing human resources: personnel management in transition* (4th edition). Malden, MA: Blackwell.

Bateman, T. S., Snell, S., & Konopaske, R. (2016). *Management* (4th edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Bruce, A. (2011). *A briefcase book Manager's guide to motivating employees* (2nd edition). New York: McGraw-Hill.

Dvořáková, Z. et al. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

Farr, J. L., & Tippins, N. T. (2010). *Handbook of employee selection*. New York: Routledge.

Gruber, J., Kyrianová, H., & Fonville, A. (2016). *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů: metody a techniky, dovednosti hodnotitele, použití ve firemní praxi, vliv na rozvoj zaměstnanců*. Praha: Grada.

Holihan, M. B. (2006). *365 answers about human resources for the small business owner: what every manager needs to know about workplace law*. Ocala: Atlantic Pub. Group.

Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2., přepracované a rozšířené vydání). Praha: Grada.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press.

- Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada.
- Niehaus, R. J. (2014). *Bottom line results from strategic human resource planning*. New York: Plenum Press.
- Nikolaou, I., & Oostrom, J. K., ed. (2015). *Employee recruitment, selection, and assessment: contemporary issues for theory and practice*. London: Psychology Press Taylor & Francis Group.
- Noe, R. A. (2013). *Employee training and development* (6th edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (3., rozšířené vydání). Praha: Grada.
- Reddy, S. (2008). *Human Resource Planning*. Discovery Publishing House.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2014). *Managing Human Resources* (16th edition). Cengage Learning.
- Stahl, G. K., & Björkman, I. (2006). *Handbook of research in international human resource management*. Northampton, MA: E. Elgar.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Tarique, I. (2014). *Seven trends in corporate training and development: strategies to align goals with employee needs*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Trevor, A. (2009). *Human Resource Management – Virtual Book (The Entrepreneur Series)*. Juta & Co Ltd.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj ve firmách*. Praha: Grada.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.

Váchal, J., & Pártlová, P. (2008). *Personální management: řízení lidských zdrojů* (2. Vydání). České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická.

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Internetové zdroje

Český statistický úřad (ČSÚ). (2020) *Nejnovější ekonomické údaje*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#124>

Pavel Štursa. (2020a). *Představení*. Dostupné z: http://www.pavelstursa.cz/2_1_predstaveni.html

Pavel Štursa. (2020b). *Školená témata*. Dostupné z: <http://www.pavelstursa.cz/index.html>

VEMA. (2020). *Mzdový & personální systém*. Dostupné z: <https://www.vema.cz>

Zaměstnání ve zdravotnictví. (2020). *Inzerce – o projektu*. Dostupné z: <https://zamestnanivezdravotnictvi.cz/inzerce>

Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje. (2019). *Výroční zpráva 2018*. Dostupné z: <http://www.zzs-jck.cz/uploads/pdf/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%202018%20ZZS%20J%C4%8DK.pdf>

Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje. (2020). *Střediska zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje*. Dostupné z: www.zzs-jck.cz/cinnost/zdravotnicka-zachranna-sluzba/strediska-zzs-jck/

Legislativa

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě

Nařízení vlády č. 341/ 2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách

Zákon č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě

Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta

Zákon č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních

Ostatní zdroje

Interní dokumenty

9 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSÚ	Český statistický úřad
DZS	Dopravní zdravotnická služba
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
FÚ	Finanční úřad
IT	Informační technologie
KP	Krizová připravenost
KÚ JčK	Krajský úřad Jihočeského kraje
OS	Oblastní středisko
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PAM	Personální a mzdový
PO	Požární ochrana
THP	Technickohospodářský pracovník
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistik České republiky
VVS	Vzdělávací a výcvikové středisko
ZP	Zdravotní pojišťovna
ZZ	Zdravotnický záchranář
ZZS JčK	Zdravotnická záchranná služba

10 SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura zaměstnanců.....	54
---	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Historický vývoj personální práce	5
Obrázek 2: Vztah podnikové strategie a personálního řízení	13
Obrázek 3: Pokrytí Jihočeského kraje Zdravotnickou záchrannou službou JčK.....	37
Obrázek 4: Organizační struktura ZZS JčK.....	38
Obrázek 5: Aplikace personálního systému PER a mzdového systému PAM.....	52
Obrázek 6: ZZS JčK	64

Seznam tabulek

Tabulka 1: Evidenční počet zaměstnanců v letech 2015–2019	41
Tabulka 2: Vývoj celkových mzdových prostředků od roku 2015 až 2019	46
Tabulka 3: Průměrné hrubé platy v období 2015 až 2019.....	47
Tabulka 4: Rozpočet nákladů a výnosů hlavní činnosti příspěvkové organizace – položky mzdové náklady	48
Tabulka 5: Celkový počet zaměstnanců bez ohledu na jednotlivé kategorie	54
Tabulka 6: Dovršení důchodového věku v nadcházejících letech 2021 až 2025	55
Tabulka 7: Předpokládané náklady vynaložené na inzerci – řádková inzerce	57
Tabulka 8: Předpokládané náklady vynaložené na inzerci – plošná inzerce.....	58
Tabulka 9: Předpokládané náklady zaměstnavatele při zavedení Sick days pro THP pracovníky	61
Tabulka 10: Kurzy zaměřené na vedoucí pracovníky	63
Tabulka 11: Kurzy zaměřené nejen na řadové zaměstnance ZZS JčK.....	63