

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Personální plánování ve veřejné správě

Pavla Lišková

© 2014 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Personální plánování ve veřejné správě" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2014

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lišková Pavla

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Personální plánování ve veřejné správě

Anglický název

The Personnel Planning in the Public Administration

Cíle práce

Cíl práce je stanoven jako návrh koncepční změny a inovace v oblasti rozvoje zaměstnanců. V rámci cílů budou vytvořeny implementační procesy pro zavedení do praxe.

Metodika

Metodický postup zahrnuje metodu analýzy a deskripce výchozího stavu. V rámci metodiky bude použit nástroj realizace výzkumu a vytvořen vlastní empirický pramen. V syntetické části bude vyhodnocen výzkum a navrženo řešení a doporučení.

Harmonogram zpracování

1. V prvním semestru bude formulován výzkumný problém, návrh cílů práce a metodický postup. Bude také připraven podkladový materiál k literární rešerši a zaveden výzkumný deník.
2. V druhém semestru bude připravena teoretická část (metodologie a literární rešerše). Současně bude připraven plán výzkumu a návrh postupu při verifikaci cílů nebo hypotéz.
3. Ve třetím semestru bude podle plánu realizován vlastní výzkum, sumarizace a vyhodnocení výsledků. Bude připravena praktická část diplomové práce a navrženy závěr a hodnocení výzkumu.
4. Ve čtvrtém semestru bude formulována výsledná verze textu diplomové práce. Následně bude provedena konečná kontrola textu, použitých zdrojů a vlastních závěrů.

Rozsah textové části

60-80

Klíčová slova

fluktuace zaměstnanců, náklady na získávání nových zaměstnanců v porovnání s náklady na rekvalifikaci, výkonnost zaměstnanců

Doporučené zdroje informací

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

BARTÁK, J. Quo vadis, personalistiko? Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

BRODSKÝ, Z. Řízení lidských zdrojů pro managery. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORIZINKOVÁ, E. Základy organizace veřejné správy v ČR. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-263-9.

KOČIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

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

LEJSKOVÁ, P. Personální management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-219-8.

POMAHAČ, R. Základy teorie veřejné správy. Plzeň: Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-330-8.

SEQUENSOVÁ, H. A KOL. Lidské zdroje? Praha: Question Marks, 2005.

STÝBLO, J. A KOL. Personalistika 2007-2008. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-239-6.

REKTOŘÍK, J. Kontrola ve veřejném sektoru. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3505-6.

TETŘEVOVÁ, L. A KOL. Veřejný a podnikatelský sektor. Příbram: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-86946-90-0.

Vedoucí práce

Toth Daniel, Ing. Mgr., Dr.

Termín odevzdání

březen 2014

Elektronicky schváleno dne 30.10.2013

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5.12.2013

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Personální plánování ve veřejné správě

The Personnel Planning in the Public Administration

Souhrn

Předložená diplomová práce je zaměřena na personální plánování ve veřejné správě. Jejím hlavním cílem bylo navrhnout koncepční změny a inovace v oblasti stávajícího personálního plánování, v rozvoji zaměstnanců. Celá diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí - teoretické části a praktické části. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy potřebné pro praktickou část. Personální plánování se promítá do všech činností managementu lidských zdrojů, proto se v této části autorka zabývá kromě definic z oblasti veřejné správy i termíny z oblasti řízení lidských zdrojů.

Na teoretickou část navazuje část praktická, kde je zkoumána vybraná instituce. Tato část začíná představením sledované instituce. Následuje popis a podrobná analýza personálního řízení, vybraných personálních činností a lidských zdrojů. Pro zpracování této části, zjištění současného stavu ve sledované oblasti, byly využity informace získané z odborné literatury, studiím na vysoké škole, studiím dokumentů instituce a doplňkové podpůrné nástroje (dotazníky, rozhovory, pozorování). Na závěr jsou shrnuty poznatky získané šetřením a navržena vhodná opatření ke zlepšení stavu v oblasti personálního plánování, rozvoje zaměstnanců ve vybrané instituci.

Klíčová slova: veřejná správa, organizační struktura, strategické řízení, vize, personální řízení, personální činnosti, lidské zdroje, personální plánování, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců

Summary

This diploma thesis is focused on personnel planning in public administration. Its main objective is to propose a conceptual change and innovation in existing personnel planning, employee development. The whole diploma thesis is divided into two main parts - the theoretical part and the practical part. In the theoretical section, the basic terms needed for the practical part are explained. Personnel planning is reflected in all activities of human resource management, therefore, in this part, the author deals with in addition to the definitions in the field of public administration as well as from the field of personnel management.

The theoretical part is followed by the practical one. In this section, a selected institution is examined. At the beginning, the chosen institution is introduced. Then, personnel management, selected activities of personnel management, and human resources are described and analyzed. Information obtained from the technical literature, from the documents of the institution, supplementary supporting tools (questionnaires, interviews, observation), and studying at the university were used to recognize the current state of the research area, and to create this part. At the end, the findings arising from this research are summarized, and appropriate recommendations to improve the situation in the field of human resource planning, employee development in the institution selected are designed.

Keywords: public administration, organizational structure, strategic management, vision, human resource management, personnel activities, human capital, human resource planning, recruitment, selection of employees, employee development, employee remuneration

OBSAH

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	10
2.1	CÍL	10
2.2	METODIKA.....	10
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
3.1	VEŘEJNÁ SPRÁVA	12
3.1.1	VEŘEJNÝ SEKTOR	13
3.1.2	VEŘEJNÁ MOC.....	13
3.2	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
3.2.1	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	15
3.2.2	PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	15
3.2.3	PERSONÁLNÍ STRATEGIE.....	16
3.2.4	PERSONÁLNÍ ÚTVAR	19
3.2.5	CÍLE PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU	20
3.2.6	ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	20
3.2.7	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	21
3.2.8	METODY PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ	22
3.2.9	PERSONÁLNÍ PLÁN.....	25
3.2.10	ODHAD POTŘEBY PRACOVNÍKŮ A JEJÍ KRYTÍ	27
3.2.11	PRACOVNÍ MÍSTO	30
3.2.12	KOMPETENCE	30
3.2.13	ROZVOJ LIDSKÉHO KAPITÁLU.....	31
3.2.14	PERSONÁLNÍ AUDIT	34
3.2.15	PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	35
3.2.16	VYHODNOCENÍ PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	35
4	PRAKTICKÁ ČÁST	36
4.1	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ INSTITUCE.....	36
4.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	37
4.3	SAMOSPRÁVA A ORGÁNY	37
4.4	ŘÍZENÍ INSTITUCE.....	39
4.4.1	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	41
4.5	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ V INSTITUCI	44
4.5.1	PERSONÁLNÍ STRATEGIE.....	44
4.5.2	ČINNOSTI INSTITUCE.....	45
4.5.3	ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ V INSTITUCI	50
4.5.4	PRACOVNĚ PRÁVNÍ VZTAHY	56
4.5.5	ODHAD BUDOUCÍ POTŘEBY	57
4.5.6	PLÁNOVÁNÍ POKRYTÍ POTŘEBY	58
4.5.7	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	58
4.5.8	ODMĚŇOVÁNÍ.....	59
4.5.9	KARIÉRNÍ ŘÁD	60
4.5.10	PÉČE O ZAMĚSTNANCE	60
4.5.11	ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	61

4.5.12	INFORMAČNÍ SYSTÉM V PERSONALISTICE	67
4.6	HODNOCENÍ KVALITY	67
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ.....	69
5.1	ZHODNOCENÍ	69
5.2	DOPORUČENÍ.....	71
6	ZÁVĚR	73
7	SEZNAM SCHÉMAT, GRAFŮ A TABULEK	75
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	77
9	PŘÍLOHY	80

1 ÚVOD

Jednou z důležitých oblastí v každé instituci, pokud jde o její řízení, je řízení lidských zdrojů. Kromě materiálních, finančních a informačních zdrojů má každá instituce zdroje lidské, které jsou pro ni klíčové. Bez nich nemůže fungovat a dosahovat svých úspěchů. Dnes je nejen ve firmách, ale také v institucích ve veřejné správě upřednostňováno strategické řízení, které se promítá i do personálních činností. Personální práce jsou tak úzce propojené se strategiemi a plány instituce. Většina organizací má svůj personální útvar, který vykonává řadu činností. Jednou z jeho důležitých činností je personální plánování, které se promítá i do ostatních činností managementu lidských zdrojů. Ovlivňuje oblasti, jako jsou vytváření a analýzy pracovních míst, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení zaměstnanců, rozmísťování pracovních sil, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání zaměstnanců, pracovní vztahy a péče o pracovníky. Teorie, které se týkají a uplatňují především v soukromém sektoru, se uplatňují tedy i v oblasti veřejného sektoru, veřejné správy. Název této diplomové práce je „*Personální plánování ve veřejné správě*“. Subjektů, které spadají do veřejné správy, je celá řada. Díky této rozmanitosti je zřejmé, že řízení lidských zdrojů a tedy i personální plánování bude v různých institucích velmi diferencované. Záleží na typu, struktuře instituce, její velikosti apod. Pro tuto práci bude vybrána jedna konkrétní instituce, která bude popsána, analyzována a nakonec jí budou doporučena opatření na zlepšení se v konkrétní personální oblasti.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 CÍL

Tématem této diplomové práce je personální plánování ve veřejné správě. Hlavním cílem práce bude navrhnout koncepční změny a inovace v oblasti stávajícího personálního plánování, v rozvoji zaměstnanců.

Dílčí cíle práce jsou stanoveny tyto:

- prostudovat potřebnou literaturu k danému tématu,
- napsat teoretická východiska pomocí příslušné literatury na téma veřejná správa a na téma řízení lidských zdrojů,
- vybrat si instituci, která bude analyzována,
- představit zvolenou instituci,
- zmapovat aktuální stav personálního řízení a oblasti lidských zdrojů,
- analyzovat dostupné dokumenty instituce,
- podpůrně provést rozhovor s členem vedení, personalistou,
- vypracovat podpůrné nástroje (dotazníky) ke zjištění spokojenosti zaměstnanců a názoru klientů,
- po zhodnocení všech poznatků navrhnout vhodná opatření ke zlepšení stavu.

2.2 METODIKA

Metodický postup bude zahrnovat metodu analýzy a deskripce výchozího stavu. V syntetické části bude vyhodnocen výzkum a navržena vhodná opatření ke zlepšení současného stavu. Celá diplomová práce bude rozdělena do dvou hlavních částí - teoretické části a praktické části. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy odborné literatury. Personální plánování se promítá do všech činností managementu lidských zdrojů, proto tato část bude obsahovat kromě definic z oblasti veřejné správy i termíny z oblasti řízení lidských zdrojů. Druhá část bude vypracována na základě informací získaných z dokumentů instituce a doplňkových podpůrných nástrojů (dotazníků, rozhovorů, pozorování).

Ke zjištění informací o stavu sledovaného procesu budou využity zejména metoda evidence, metoda obsahové analýzy, dotazníková metoda, metoda pozorování. Metoda evidence povede k získávání, zpracování, analýze a systematizaci údajů, které budou obsahem nejrůznějších dokumentů. Pomocí evidence získáme především kvantitativní ukazatele. Tato metoda nám poskytne potřebné údaje, které vypovídají o daném stavu. Podstatou obsahové analýzy dokumentace bude implementace sociologické metody obsahové analýzy dokumentů. V dokumentech budeme vyhledávat potřebné údaje. Dokumenty mohou být původní, nebo vzniklé např. transformací původních dokumentů jejich interpretací. V dokumentech budeme vyhledávat potřebné informace ve formě sdělení.

Dalšími metodami, které využijeme při zjišťování informací, budou tzv. metody terénního sběru informací. Využity budou tyto techniky: pozorování, rozhovor a dotazník. Metoda pozorování je založena na sledování základních jevů, které jsou přímo dostupné pozorovateli. Budeme předpokládat, že sledované jevy se v průběhu pozorování vlivem pozorovatele měnit nebudou. Pomocí rozhovoru (interview) budou potřebné informace od zkoumaných osob získávány prostřednictvím cílevědomě formulovaných otázek, kterou budou kladeny přímo respondentovi. Touto technikou budeme zjišťovat názory respondentů na danou věc. Podstatou dotazníkového šetření bude získávání potřebných informací prostřednictvím písemného dotazu.

Lidské zdroje tvoří celková skutečná pracovní síla, která může být využita na práci v instituci, proto bude součástí praktické části také analýza zdrojů pracovních sil a jejich nabídky. Při odpovídání nabídky se pokusíme odhadnout počet zaměstnanců, kteří budou pravděpodobně k dispozici uvnitř i vně instituce. Výchozí analýza existujících lidských zdrojů v instituci bude klasifikovat zaměstnance podle věku, pohlaví a funkčních hledisek.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole lze najít literární rešerši k oblasti veřejná správa a personálního plánování.

3.1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Pojem veřejná správa je obtížné definovat. „*Prameny teorie veřejné správy se slévají z proudů různých oborů.*“¹ „*Správou se obecně označují institucionalizované kontrolní a regulativní činnosti.*“² Slovem veřejná správa označujeme správu věcí veřejných. Veřejná správa řídí a spravuje veřejný sektor. Ve veřejné správě jde o činnost subjektů, které jsou spojeny s fungováním státních institucí, územně správními celky a neziskovými organizacemi.³ Vykonávají ji správní úřady, orgány územní nebo zájmové správy nebo jiné subjekty na základě zákonů a k jejich provedení.⁴ Pokud jde o členění veřejné správy, existují dva zásadní pohledy – širší a užší.

Schéma č. 1 – Veřejná správa v širším pojetí

<u>Státní moc</u>		
<u>Moc zákonodárná</u>	<u>Moc výkonná</u>	<u>Moc soudní</u>
- <i>parlament</i>	- <i>president</i>	- <i>soudy</i>
	- <i>vláda</i>	
	- <i>správní úřady</i>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Širší pohled vychází z institucionálního pojetí veřejné správy, z dělby státní moci na zákonodárnou, výkonnou a soudní (viz schéma č. 1 výše). Užší pohled se zaměřuje na potřeby občanů a s tím související přenesení rozhodovacích procesů do území. Podle tohoto pohledu se veřejná správa dělí na státní správu a samosprávu (viz schéma č. 2 níže).⁵

¹ POMAHAČ, R. *Základy teorie veřejné správy*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2011, s. 11.

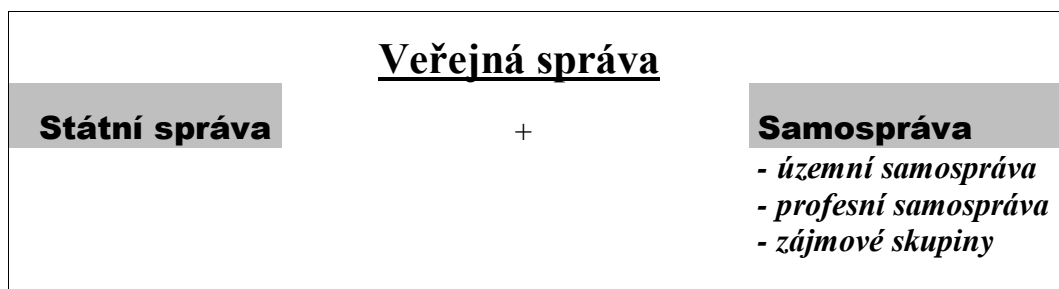
² Ibid., s. 29.

³ BERÁNEK, A., FORAL, J., VALOUŠEK, J. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 11.

⁴ Ibid., s. 139.

⁵ REKTOŘÍK, J. *Kontrola ve veřejném sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, 2004, s. 14 -15.

Schéma č. 2 – Veřejná správa v užším pojetí



Zdroj: Vlastní zpracování

Veřejná správa je jedním z institucionálních nástrojů pro dosahování různě vymezených funkcí státu či samosprávného územního celku. Každý stát si pro své činnosti vytváří soustavu institucí a řídicí a výkonné činnosti, které vyplývají z objektivní potřeby uspořádané společnosti. Existuje tak mnoho institucí, které spadají do veřejné správy. Veřejná správa je službou veřejnosti.

3.1.1 VEŘEJNÝ SEKTOR

Národní hospodářství, které představuje ekonomiku země, tvoří soustava subjektů a ekonomicko-sociálních vztahů mezi nimi. Tato soustava byla vytvořena za účelem výroby statků a uspokojování potřeb lidí. Uvažujeme-li třísektorový model, pak se národní hospodářství dělí podle makroekonomického pojetí na sektor domácností, sektor firem a vládní sektor, který se ztotožňuje právě s pojmem veřejný sektor.⁶ Veřejný sektor je netržní, neziskový sektor národního hospodářství. Jsou v něm ve veřejném zájmu uspokojovány potřeby společnosti a občanů formou statků prostřednictvím veřejných služeb. Veřejný sektor je financován převážně z veřejných rozpočtů, rozhoduje se v něm převážně s využitím veřejné volby a podléhá veřejné kontrole.⁷

3.1.2 VEŘEJNÁ MOC

Je třeba se zmínit i o veřejné moci, která ovlivňuje většinu procesů ve státě. Veřejná moc je v užším pojetí politická moc, která je reprezentována hlavně státem, tj. státní mocí. V širším pojetí zahrnuje kromě státní moci vliv samosprávy a to jak, na regionální,

⁶ TETŘEVOVÁ, L. A KOL. *Veřejný a podnikatelský sektor*. Příbram: Professional Publishing, 2009, s. 11.

⁷ REKTOŘÍK, J. *Kontrola ve veřejném sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, 2004, s. 14.

tak i místní úrovni, vliv zájmových skupin a také systém spravedlnosti dané země. V dnešní době se veřejná moc opírá o právní řád, zejména ústavu jako základní zákon každého státu.⁸

Veřejnou moc lze členit na autoritářskou či kurátorskou a demokratickou. Česká republika je demokratická země a proto nás bude zajímat pouze demokratická veřejná moc. Slovo demokracie pochází od řeckého slova démos, tj. lid a kratesin, tj. vládnout. Znamená tedy vládu (moc) lidu. „*Demokratická moc je založena na principu tolerance a partnerství, nedotknutelnosti individua, respektování menšin i autonomních zájmů a je deklarována v pravidelných intervalech realizovanými volbami, ve kterých oprávněnost potvrdí prokazatelná většina obyvatel dané země.*“⁹ Demokratická moc má tyto rysy: existuje množství politických stran, které mezi sebou soutěží, různé názory si konkurují, kontroverzní zájmy směřují ke kompromisu, ve společnosti je rovnováha mocí, existuje dělba moci, zájmové skupiny, široká práva a svobody občanů, zejména svoboda slova, svoboda tisku, svoboda sdružování, náboženská svoboda či právo petiční, jsou zde zajištěny základní sociální podmínky pro důstojný život všech, možnost občanů ovlivňovat veřejnou moc (aktivní a pasivní volební právo), kolektivní rozhodování se děje především na základě pravidla většiny při současné ochraně práv menšin.¹⁰

3.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepce personální práce, která se ve vyspělých zemích začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let 20. století. Stává se jádrem řízení organizace, její nejdůležitější složkou. Člověk se tak stává významným, nejdůležitějším v organizaci, motorem jejích činností.¹¹

Personální plánování je jedna z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Obecným cílem řízení zaměstnanců je zajistit, aby byla instituce

⁸ TETŘEVOVÁ, L. A KOL. *Veřejný a podnikatelský sektor*. Příbram: Professional Publishing, 2009, s. 12-13.

⁹ *Ibid.*, s. 15.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 15.

schopna prostřednictvím pracovníků úspěšně plnit své cíle.¹²

Personální plánování je primární činností managementu lidských zdrojů, na kterou navazují jeho další činnosti. Plánování pracovníků se odvíjí od celého procesu plánování organizace, od dlouhodobých, střednědobých, resp. krátkodobých cílů a navazuje na přijatou strategii organizace. Tvoří základ rozvoje a implementace personální strategie, která je orientovaná na naplnění cílů společnosti. Plánování lidských zdrojů převádí personální strategii do každodenních aktivit a operací. Neomezuje se pouze na úvahy o požadovaném počtu a struktuře zaměstnanců, jejich kvalifikaci, ale má i dimenzi kulturní, která je odvozena od hodnot, očekávání, chování apod.¹³

3.2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Dnes je v praxi často uplaňováno strategické řízení. Uskutečňuje ho top management, případně vlastník organizace. Toto řízení zahrnuje aktivity, které jsou zaměřené na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje organizace, na udržování souladu mezi dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a také na soulad mezi organizací a prostředím, v němž organizace existuje. Jeho hlavním úkolem je vytyčování strategií a kontrola průběhu jejich realizace.¹⁴ Obvykle existuje hierarchická struktura strategického řízení, kde na nejvyšší úrovni je definována mise (poslání) organizace, pod ní následují strategie, které na ni navazují. Poslání společnosti vyjadřuje dlouhodobý smysl nebo důvod existence organizace. S posláním souvisí vize organizace, která vyjadřuje budoucí, velmi vzdálený stav, kterého chce společnost dosáhnout.¹⁵

3.2.2 PERSONÁLNÍ POLITIKA

Některé organizaci si stanovují personální politiky, které se stávají pravidly řízení a organizace personálních činností. Jedná se o soubor relativně stabilních praktických zásad spojených s řízením lidských zdrojů v organizaci a personálním rozhodováním.¹⁶ Vycházejí z filozofie a hodnot podniku a dávají rámcový návod jak realizovat personální strategii a provádět personální činnosti. Pro každou oblast

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 29 – 30.

¹³ STÝBLO, J. A KOL. *Personalistika 2007- 2008*. Praha: ASPI, 2007, s. 2.

¹⁴ HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KOSTROŇ, L. *Personální strategie. Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013, s. 1.

¹⁵ *Ibid.*, s. 11.

¹⁶ URBAN, J. *Výkladový slovník. Řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2005, s. 126.

personální práce existuje vlastní politika, tj. politika získávání a výběru, mzdová politika, atd. Může být např. psaná v podobě souhrnného dokumentu (jsou v něm zahrnuty všechny oblasti řízení lidských zdrojů), nebo souboru samostatných dokumentů pro jednotlivé personální činnosti, anebo nepsaná, prosazována managementem. Dávají vodítka, jak jednat s pracovníky v konkrétních situacích a jak řešit různé personální záležitosti.¹⁷

Politiky slouží k naplňování cílů personální strategie a usměrňování chování zaměstnanců tak, aby jejich pracovní chování a postoje byly v souladu s cíli organizace. Stabilita této politiky, její transparence a dodržování dávají zaměstnancům pocit jistoty. To má vliv na jejich motivaci a výkonnost a slouží i jako nástroj k omezování konfliktů v instituci. Měly by být proto jasně formulovány a zaměstnanci s nimi seznámeni, popřípadě na jejich tvorbě i participovat. Zásady personální politiky se projevují hlavně v oblastech jako je přijímání pracovníků, jejich odměňování, povyšování a vzdělávání, v zaměstnaneckých vztazích apod.¹⁸

3.2.3 PERSONÁLNÍ STRATEGIE

Každá společnost by si měla vytyčit, kam směřuje k dosažení výrazného úspěchu. Takový záměr bývá strategický a zahrnuje vizi organizace, její poslání, hodnoty, strategie a cíle. Vize je tvrzení o tom, čím se chce společnost stát. Poslání je popis toho, co organizace dělá. Hodnoty jsou kvality či vlastnosti, které jsou považovány za hodnotné. Strategie jsou široce vymezené klíčové přístupy, které společnost využije k realizaci svého poslání a naplnění své vize.¹⁹ Strategie lidských zdrojů je dlouhodobá koncepce na řízení lidských zdrojů v organizaci. V souladu se strategií společnosti stanovuje optimální metody zabezpečení, využití a rozvoje nezbytných zaměstnanců pro realizaci svých cílů. Zaměstnavatel při tom musí řešit takové koncepční otázky, jako: Kolik společnost potřebuje zaměstnanců (množství)? Jaké pracovní síly potřebuje (kvalita)? Kde se budou hledat nezbytní zaměstnanci (zdroje)? Jak získat potřebné pracovníky (metody)?²⁰

Personální strategie jsou záměry organizace, co by měla udělat a co změnit ve všech oblastech personálního řízení, aby dosáhla svých cílů. Má být vytvořena ve vazbě na strategii organizace.²¹ Může být definována jako plán akce do budoucna, který odpovídá

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 120.

¹⁸ URBAN, J. *Výkladový slovník. Řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 2005, s. 126.

¹⁹ Ibid, s. 114-115.

²⁰ ŠIKÝŘ, M., NĚMEC, O. *Upravení personální organizace*. Praha: VŠE, 2013, s. 12.

²¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.

na otázky, co je třeba dělat a jak. Formulována a implementována může být na různých úrovních a v různých oblastech činností organizace. Účelem navrhování a sledování strategického plánu je vytváření konkurenční přednosti organizace. Pomocí personální strategie může být definován směr, kterým chce společnost postupovat při vytváření a realizaci personální politiky a postupů.²²

Personální strategie vyjadřují, co společnosti zamýšlejí udělat, pokud jde o různé stránky politiky a praxe řízení lidských zdrojů. Jsou jednak propojeny se strategií organizace, jednak navzájem mezi sebou. Hledají odpovědi na základní otázky jako: Odkud přichází organizace? Kde se nachází v současnosti? Kde se bude nacházet v budoucnosti? Jak dosáhne vytčené budoucí cíle?²³ Strategie souvisí s dlouhodobými cíli, které společnost sleduje. Cíle jsou žádoucí budoucí stavy organizace nebo její části, kterých má být dosaženo, resp. organizace se je snaží naplnit prostřednictvím své existence a svých činností. Ve strategii by strategické cíle měly být vyjádřeny způsobem SMART. Měly by být tedy stimulující, měřitelné, přijatelné, realistické, určené v čase. Před formulací strategie by měl být řádně vymezen časový horizont strategie (budoucí období, zpravidla rok, pro který je formulována).²⁴

Personální strategie můžeme rozdělit na komplexní a specifické. Komplexní strategie se zabývají transformacemi. Vedou ke změně myšlení a hodnot organizace, firemní kultury, etiky. Specifické strategie se snaží změnit něco konkrétního v řízení lidských zdrojů (např. strategii rozvoje zaměstnanců, strategii pracovních vztahů, strategii nábory a výběru zaměstnanců).²⁵ Typickými specifickými personálními strategiemi jsou: strategie formování personální organizace, strategie pracovních vztahů, strategie rozvoje zaměstnanců, strategie odměňování a motivace.²⁶

Ve strategii formování personálu se organizace zaměřuje na způsoby, jak získá nové zaměstnance z vnějšího trhu práce, se bude prezentovat jako žádoucího zaměstnavatel, na způsoby komunikace a spolupráce se středními, vyššími a vysokými školami a jejich žáky a studenty a na spolupráci se státními orgány, především Úřadem práce. Dále se v ní zabývá rozmísťováním zaměstnanců v organizaci, např. definicí

²² LEJSKOVÁ, P. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, s. 19.

²³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 123.

²⁴ HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KOSTROŇ, L. *Personální strategie. Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013, s. 11.

²⁵ BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010, s. 23.

²⁶ ŽUFAN, J. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 27.

politiky povyšování v organizaci, a stanovuje základní pravidla pro kvalitativní změny ve struktuře personálu organizace v jednotlivých etapách a krocích k dosahování stanovených cílů. Stanovuje se zde i způsob, jakým organizace přistupuje k nezbytnému propouštění zaměstnanců, ať již z důvodu nižší celkové potřeby pracovních sil, nebo v případě strukturálních změn.²⁷

Ve strategii pracovních vztahů se společnost zaměřuje hlavně na to, které procesy a činnosti bude zajišťovat prostřednictvím svých pracovníků, které na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, které agenturními pracovníky a které zajistí dodavatelsky. Součástí této strategie jsou také zásady pro komunikaci se zaměstnanci a s dalšími sociálními partnery (stakeholders). Ve strategii rozvoje zaměstnanců si organizace stanoví přístup společnosti ke zjišťování zpětné vazby v organizaci, tzn. zejména k hodnocení zaměstnanců, zjišťování jejich spokojenosti, dále také k definici potřeb v oblasti vzdělávání a osobního rozvoje definovaných skupin i jednotlivých zaměstnanců. Na základě toho si také stanoví, zda bude svoje zaměstnance vzdělávat sama, nebo je bude přijímat hotové na trhu práce. Strategie odměňování a motivace obsahuje přístup společnosti k odměňování ve formě mzdové i nemzdové, k poskytování zaměstnaneckých výhod a k motivaci jako takové.²⁸ Schéma č. 3 (viz níže) shrnuje vztah mezi strategií organizace a personální strategií.

Schéma č. 3 – Vztah mezi strategií organizace a personální strategií



Zdroj: vlastní nákres

²⁷ Ibid., s. 28.

²⁸ Ibid.

3.2.4 PERSONÁLNÍ ÚTVAR

Personální činnosti v organizacích má na starosti většinou personální útvar. V malé organizaci provádí personální činnosti vrcholový manažer. Personální administrativu pak většinou zajišťuje zaměstnanec, jehož náplní je účetnictví a správa organizačních záležitostí. Paleta personálních činností je zde užší a některé se vykonávají jen v případě potřeby a nepravidelně. Ve větších organizacích bývá škála personálních činností široká. V personálním útvaru jsou pak zaměstnání specializovaní odborníci na jednotlivé aspekty řízení lidských zdrojů. Od osmdesátých let dochází v řadě organizací k jejich zeštíhlení. Některé personální činnosti pak tedy přechází na vedoucí pracovníky jednotlivých útvarů organizace. Některé organizace využívají i outsourcing vedlejších personálních činností jako vzdělávání a trénink a mohou se vytvořit i vztahy s externími subjekty, které se specializují na určité personální činnosti.²⁹

Pokud jde o umístění personálního útvaru (oddělení), jsou v zásadě tři možnosti, které jsou závislé na politice organizace a na tom, jaký důraz je na personalistiku kladen. Určitý vliv má také rozsah práce a odpovědnost vedoucího (personalisty). Prvním z nich je umístění na stejné úrovni s liniiovými manažery, to znamená společně s ředitelem výroby, financí, marketingu, prodeje, atd. Tento způsob bývá nejčastější. Personalista při výkonu své funkce může narazit na menší ochotu ke spolupráci a výměně informací a na odpor ostatních liniiových manažerů. V druhém modelu pracuje personalista přímo pod generálním ředitelem a má možnost snáze ovlivňovat všechny ostatní oddělení organizace. Ve třetím modelu je personální oddělení podřízeno ekonomickému řediteli. V tomto případě nemá v konečném důsledku možnost aktivně řídit personální politiku celé organizace.³⁰

Personalisté v organizaci odpovídají za konkrétní rozhodování v hospodaření s pracovními silami na základě organizací přijatých personálních koncepcí. Jedná se zejména o: rozhodování o množství a struktuře zaměstnanců - „*stanovování plánů personálních kapacit (ročních), tedy prakticky zpracování rozvahy, množství zaměstnanců, které bude nezbytné a účelné zaměstnávat a odkud je získat (jejich zdroje) a o rozhodování o nadbytečných zaměstnancích - „jednání s nadbytečnými zaměstnanci*

²⁹ LEJSKOVÁ, P. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, s. 12.

³⁰ *Ibid*, s. 19.

tak, aby se nejlépe dohodou docílilo ukončení jejich pracovního poměru a zajišťování rekvalifikací“³¹

3.2.5 CÍLE PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Personální management sleduje svým chováním určité cíle. Obecně platné cíle personálního managementu jsou sociální, organizační, funkční a osobní. Sociální cíl znamená zodpovědný přístup personálního řízení k požadavkům společnosti s minimalizováním negativního dopadu těchto souvislostí na organizaci. Organizace by měla systematicky a odpovědně využívat zaměstnance. Organizační cíl vede personální management k rozvoji a zvyšování efektivity organizace. Pracovníci nejsou pouze prostředkem, ale také cílem personálního řízení. Funkční cíl se soustřeďuje zejména na úroveň služeb personálního útvaru, které jsou jim poskytovány na metodické úrovni vedoucím zaměstnancům tak, aby personální řízení sledovalo cíle organizace. Osobní cíle zaměstnanců jsou integrální součástí cílů personálního řízení. Jedná se o podporu osobních cílů zaměstnanců, možnosti jejich seberealizace, aby byli v organizaci spokojeni a jejich pracovní výkony a chování bylo v souladu s cíli organizace.³²

3.2.6 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

V soukromém sektoru si o podobě své personální práce rozhoduje organizace sama. Sama si stanoví např.: jaký bude rozsah a struktura této práce, na které oblasti a činnosti se nejvíce soustředí, jaká bude personální politika a strategie, kolik a jakých pracovníků bude zaměstnávat. V literatuře jsou nejčastěji uváděny tyto personální činnosti (služby, funkce): vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém.³³

Mezi úkoly, které plní personální útvar, patří: sumarizace a posouzení požadavků vedoucích jednotlivých útvarů, jejich průřezové porovnání se záměry a možnostmi firmy v oblasti personální strategie, provedení úprav a jejich projednání s navrhovateli původních

³¹ SEQUENSOVÁ, H. A KOL. *Lidské zdroje?* Praha: Question Marks, 2005, s. 15.

³² HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha: ČZU, 2009.

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 21-22.

požadavků s cílem dosáhnout pro organizaci optima a zpracování souhrnného personálního plánu organizace.³⁴

3.2.7 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Plánování je základní manažerskou funkcí v řízení a koordinování všech aktivit společnosti. Slouží ke stanovení cílů organizace a cest jak dosáhnout jejich implementaci. Navazuje na úvodní analýzu stavu prostředí v reálném čase, abychom zjistili, kde se společnost nachází a jak na tom je, a novým plánem si stanovujeme, kam chceme dospět. Plán nakonec vytyčuje jednotlivé cíle, úkoly a kontrolní standardy, které musí být zvládnuty.³⁵ Personální plánování se odvíjí: od filozofie organizace, její strategie, její role na trhu a ve společnosti, cílů a způsobů, jak jich hodlá dosáhnout, analýzy vnějších faktorů, analýzy vnitřních faktorů (tj. rozboru silných a slabých stránek organizace, jejích očekávání a případných hrozeb). Personální plánování by mělo odpovídat na tyto základní otázky: Jak zlepšit využití zaměstnanců? Jak koordinovat plány personálních činností? Jak úspěšně reagovat na hlavní požadavky místního trhu práce?³⁶

Personální plánování je součástí managementu lidských zdrojů a strategickou aktivitou vrcholového managementu každé společnosti. Přednost personálního plánování spočívá v racionálním a systematickém přístupu, který vychází ze zajišťování a hospodaření lidských zdrojů v organizaci. Převážně se projevuje v optimalizaci potřeby pracovníků, v usměrňování jejího strukturálního vývoje, v racionálním výběru zaměstnanců, ve zvyšování výkonu pracovníků, i v dalších oblastech managementu lidských zdrojů.³⁷ Cílem plánování je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po lidských zdrojích a nabídkou pracovníků. Neboli mezi množstvím a strukturou pracovních míst, a počtem a strukturou pracovníků v organizaci. Proces plánování lidských zdrojů musí zákonitě vycházet z analýz. Je třeba systematicky analyzovat vnitropodnikový i vnější trh práce.³⁸ Mezi hlavní důvody plánování lidských zdrojů patří: efektivnější a účinnější využití lidských zdrojů v organizaci a spokojenější a rozvinutí zaměstnanci.³⁹

Odpovědnost za kvalitní plánování odpovídajícího počtu pracovních míst

³⁴ STÝBLO, J. A KOL. *Personalistika 2007-2008*. Praha: ASPI, 2007, s. 26.

³⁵ TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2011, s. 62.

³⁶ BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa, 2010, s. 62.

³⁷ TOTH, D. *Personální management*. Praha: powerprint, 2010, s. 42.

³⁸ KÖNIGOVÁ, M., HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: ČZU, 2013, s. 104.

³⁹ TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2011, s. 62- 63.

a personálních zdrojů má být v organizaci rozděleno přibližně takto: vedoucí zaměstnanci připravují personální informace o tom, kolik pracovních míst a pracovníků, kdy, v jaké struktuře bude organizace potřebovat pro určité období, jakou kvalifikaci, zkušenosti, speciální dovednosti, předpoklady k výkonu práce mají mít požadovaní pracovníci, jaké platové zařazení včetně dalších složek odměňování a poskytování sociálních výhod je pro plánované zaměstnance na dané období potřeba uplatnit, jaké budou objemy mzdových prostředků a předpokládaných výdajů za organizaci. Personální útvar sumarizuje a posuzuje požadavky vedoucích jednotlivých útvarů, porovnává je se záměry a možnostmi organizace v oblasti managementu a rozvoje lidských zdrojů, provádí úpravy a projednává je s navrhovateli původních požadavků, zpracovává souhrnný personální plán organizace a předkládá ho vrcholovým orgánům managementu a správy.⁴⁰

3.2.7.1 CÍLE PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Cíle plánování zaměstnanců závisí do značné míry na podmínkách organizace. Typickými cíli je: získat a udržet si takové počty zaměstnanců, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti, předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí, formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí, snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků a zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.⁴¹

3.2.8 METODY PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ

K odhadu budoucí potřeby zaměstnanců v organizaci se mohou používat různé metody a ukazatele. Někteří autoři uvádějí měkké a tvrdé plánování, jiní řadu dalších.

3.2.8.1 MĚKKÉ PLÁNOVÁNÍ

Měkké plánování je postavené převážně na nových metodách personálního řízení a přihlíží k motivaci pracovníků. Činnosti měkkého plánování se člení do několika fází:

⁴⁰ STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: VŠFS, 2008, s. 69.

⁴¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 309.

vymezení budoucího stavu organizace (do 3-5 let), charakteristika současného stavu, analýza vlivu a trendů vnějšího prostředí, formulace plánů, které zajistí přechod k předpokládanému stavu.⁴²

U měkkého plánování jsou aktivity navzájem propojeny zpětnými vazbami. Staví převážně na kvalitativních informacích. Zaměstnanci jsou uvažováni jako nositelé určité kvalifikace. Tato metoda plánování zdůrazňuje strategický přístup k náboru, rozvoji, řízení a motivaci lidí v organizaci. „*Je výrazem snahy o prosazení strategického pohledu na personální aktivity.*“ Toto plánování zdůrazňuje motivaci lidí.⁴³ K analýze se dá využít řada metod jako např. dotazníky pro zaměstnance, rozhovory se zaměstnanci, údaje o výkonnosti zaměstnanců, trendy přijímání, profesního postupu.⁴⁴

3.2.8.2 TVRDÉ PLÁNOVÁNÍ

Tvrdé plánování je založeno na tradičních kvantitativních odhadech (prognózách). „*Nezbytným předpokladem je existence historických informací v časových řadách a kumulovaná zkušenost. Pracovníci jsou uvažováni jako početní stav bez vlivu podnikové kultury a motivace.*“⁴⁵ Toto plánování se koncentruje na tyto oblasti: prognózu budoucí potřeby pracovních sil, analýzu změn ve využívání pracovních sil s ohledem na budoucí potřeby, analýzu stávajících lidských zdrojů organizace, prognózu interní nabídky lidských zdrojů, prognózu externí nabídky lidských zdrojů, porovnání současného a budoucího stavu, formulaci plánů.⁴⁶ Metody tvrdého plánování řadíme do dvou skupin: 1. metody objektivní – statické metody (modely, extrapolace), pracovní studie, normování práce, 2. metody subjektivní – manažerský úsudek, induktivní přístup.⁴⁷

3.2.8.3 JINÉ DĚLENÍ PLÁNOVÁNÍ

V každém plánu se objevuje kvantifikace potřeby pracovníků, kterou můžeme stanovit těmito metodami: manažerským odhadem, metodou DELPHI, kaskádovou metodou, nominální skupinovou technikou, statistickými metodami nebo analytickými metodami.

⁴² STÝBLO, J. A KOL. *Personalistika 2007-2008*. Praha: ASPI, 2007, s. 40.

⁴³ Ibid, s. 40.

⁴⁴ Ibid, s. 46.

⁴⁵ Ibid, s. 41.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid, s. 43.

MANAŽERSKÝ ODHAD

Manažerský odhad se řadí mezi intuitivní metody. Vychází ze zkušeností vedoucích pracovníků, případně je organizace porovnává s podobnou organizací, nebo se jedná jen o vzájemnou komparaci podobných pracovišť. Metoda je velmi subjektivní, proto se využívá spíše pro krátkodobá operativní opatření, k řešení neočekávané změny struktury či úbytku zaměstnanců. Je to nejméně matematizovaná metoda založená pouze na zkušenostech, intuici a vlastním odhadu člověka. Dobře funguje v relativně stálém prostředí a v malých a středních organizacích.⁴⁸

METODA DELPHI

Metoda DELPHI patří mezi metody expertní. Odborníci se pokoušejí o dosažení vzájemné shody o budoucím vývoji všech možných faktorů, které ovlivňují potřebu lidských zdrojů v organizaci. Tato metoda se označuje jako skupinová. Základem je zamezení vzájemné konfrontace odborníků. Nesmějí být ve svých odhadech ovlivněni názory druhých. Důležité je, aby znali dobře vnitřní prostředí organizace, její strukturu, proměnlivost, plány, odhad budoucí poptávky po produkci organizace. Budoucí odhad potřeby lidských zdrojů v organizaci se pak stanoví na základě integrace všech názorů odborníků, kteří se nikdy nesetkají. Diskusi mezi nimi řídí prostředník.⁴⁹

KASKÁDOVÁ METODA

Kaskádová metoda je metoda expertní umožňující odhad budoucí potřeby lidských zdrojů z vnitřních zdrojů. Odborníky jsou sami řídicí pracovníci uvnitř organizace. Nejdříve jsou jednotlivé úkoly a plány rozepsány až na nejnižší organizační jednotky. Každý vedoucí pracovník musí odhadnout kolik, kdy a jaké pracovníky bude pro splnění úkolu své organizační jednotky potřebovat. V této metodě se využívá rozpočtová a plánovací analýza. Vedoucí musí také odhadnout, koho ze stávajícího kolektivu zaměstnanců bude mít k dispozici. Svůj odhad předá nadřízenému, který udělá svůj odhad a pošle jej na vyšší úroveň společnosti. Tím je zřejmé, zda pracovní síly z vlastních zdrojů stačí nebo ne a zda bude nutný nábor nových pracovníků z vnějších zdrojů. Z celkového odhadu se vypočítává celková budoucí potřeba pracovníků.⁵⁰

⁴⁸ TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2011, s. 73.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

NOMINÁLNÍ SKUPINOVÁ TECHNIKA

Nominální skupinová technika zahrnuje názory odborníků, které vzniknou modifikací brainstormingu. Výsledné řešení je výsledkem kompromisu, který vzejde ze vzájemné diskuse. Patří sem odhad budoucího trendu, modelování a multi-předpovědní techniky. Odhad je založen na požadavcích jednotky.⁵¹

STATISTICKÉ METODY

Statistické metody se využívají pro odhad potřeby pracovníků ve větších regionálních celcích nebo pro větší organizace. Pro co nejvíce objektivní předpověď je nezbytné mít dlouhodobé časové řady vývoje počtu lidských zdrojů v organizaci, odvětví či regionu. Extrapolace minulých tendencí je nejrychlejší metodou. Společnosti mohou také využít metodu indexování, kdy se porovnává tempo růstu počtu pracovníků s vybraným ukazatelem. V současnosti vypočítávají budoucí potřebu zaměstnanců různé počítačové modely s pomocí matematicko-statistických speciálních programů.⁵²

ANALYTICKÉ METODY

Analytické metody jsou nejspolehlivější exaktní metody. Výchozími informacemi jsou informace, které jsou získané na základě pracovních studií, jejichž součástí jsou fyziologické, pohybové a časové studie. Díky časové studii je zřejmá spotřeba pracovního času z metody snímkování. Současně je analyzován obsah práce. Zjistí se využití pracovníka během pracovní směny a stanoví se ztrátový čas. Dělají se také snímky pracovních operací, které jsou kratší než snímek pracovního dne. Budoucí potřeba se následně stanovuje pomocí normativů nebo norem spotřeby času.⁵³

3.2.9 PERSONÁLNÍ PLÁN

Plány personálních činností se odvozují z obecnějších strategií formování pracovní síly organizace. Plány jsou většinou krátkodobé a pružné, protože v období častých změn je obtížné dělat spolehlivé dlouhodobé předpovědi o potřebě lidských zdrojů.⁵⁴ Vlastní personální plán zahrnuje tyto tři hlavní personální procesy: plánování potřeby pracovníků, plánování zdrojů pracovníků a plánování personálního rozvoje. Plánování potřeby pracovníků se uskutečňuje na základě metod odhadu potřeby pracovníků. Těmi mohou být:

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid., s. 74.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ LEJSKOVÁ, P. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, s. 26.

odborné metody (jsou založené na úsudku zkušených odborníků), metody podle tendencí (plánuje se na základě zkušeností z minulých let), ostatní metody (včetně počítačových modelů). K naplánování zdrojů pracovníků se využívají vnitřní zdroje (pracovníci organizace) a vnější zdroje (lidé mimo organizaci). Plánování personálního rozvoje obsahuje kroky plánování kariéry: hodnocení v organizaci (zpětná vazba od bezprostředního nadřízeného, případně od spolupracovníků, nebo dokonce od podřízených hodnoceného), informace o možnostech personálního růstu či změny zařazení pro interní uchazeče (v rámci organizace), vypracování plánů kariéry a stanovení cílů kariéry, plánování následnictví.⁵⁵

Plánování lidských zdrojů se obvykle skládá ze čtyř základních kroků: Předpovědi budoucích potřeb pracovníků a poptávky po lidských zdrojích, analýzy zdrojů pracovních sil a jejich nabídky, plánů v oblasti lidských zdrojů, které sladují poptávku s nabídkou a monitorování realizace plánu.⁵⁶

3.2.9.1 DRUHY PLÁNŮ

Účelem personálního plánování je, aby společnost disponovala správným počtem pracovníků, správnou profesní a kvalifikační strukturou zaměstnanců a pracovníky ve správném čase a na správných pracovních místech a funkcích. Plánování zaměstnanců představuje vypracování plánů dvou kategorií – plány strategické a plány taktické. Plány strategické jsou dlouhodobé, nad 2 a více let. Vytvářejí předpoklady pro lepší a soustavné využití pracovních sil, k harmonizaci různých plánů organizace, k hospodárnému využití finančních i peněžních prostředků, k plánovitému a cílenému kontaktu s místními trhy práce. Taktické, krátkodobé plány jsou plány zpravidla do 1 roku. Patří sem rozpočty a operativní plány. Vytvářejí předpoklady pro krátkodobé doplňování potřeby nebo náhrady pracovníků, zajištění kampaní, zaměstnávání pracovních sil na kratší dobu např. v době dovolených.⁵⁷

Obdobné dělení podle časové dimenze - dlouhodobá dimenze (strategická), která je na 5 a více let (např. odchody do důchodu, plány rozvoje kariér, vzdělávání), střednědobá dimenze (taktická) na 1 až 2,5 roku a krátkodobá dimenze (operativní) na 0,5 roku až 1 rok (např. získávání zaměstnanců). Další dělení je např. z hlediska druhů personálních plánů,

⁵⁵ Ibid., s. 62-63.

⁵⁶ LEJSKOVÁ, P. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, s. 22.

⁵⁷ TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2011, s. 62-63.

kteře se orientují na jednotlivé oblasti personálních činností: plány nábore, výběru a přijímání pracovníků, plány dalšího vzdělávání zaměstnanců (dle potřeb organizace, pracoviště, zaměstnance a finančních možností organizace), plány rozmisťování zaměstnanců (sladění kariéry s potřebami organizace), plány hodnocení (kdo, kdy, jakými metodami, na základě jakých kritérií, atd.), plány odměňování (dle finančních zdrojů podniku), plány penzionování a propouštění zaměstnanců.⁵⁸

Jiné dělení může být např. na komplexní a specifické. Komplexní plánování se zabývá změnami firemní kultury, etikou, je reakcí organizace na makro-změny (např. globalizace) a představuje proaktivní přístup personálního managementu k vytváření změnového prostředí (např. originální přístup prozíravých organizací k rozvíjení kreativity, systémového myšlení, mentálního mapování, týmové spolupráce, emoční inteligence atd.). Specifické plánování se zabývá změnami, které se provádí v parciálních otázkách řízení lidských zdrojů (např. v nábore, výběru zaměstnanců).⁵⁹

Plánování lidských zdrojů provádějí obvykle velké společnosti. V ideálním případě by měly všechny organizace sestavovat dlouhodobé plány (strategické a obecné) a krátkodobé plány (taktické a specifické). Dlouhodobé plány identifikují potřeby a rezervy lidských zdrojů na 2, 3, 5 a více let dopředu a jsou východiskem pro plány vzdělávání a rozvoje. Krátkodobé plány vymezují volná pracovní místa, která mají být obsazena zpravidla během následujícího roku. Z celkové potřeby lidských zdrojů se odvozují plány získávání zaměstnanců nebo snižování nadbytečných pracovníků.⁶⁰

3.2.10 ODHAD POTŘEBY PRACOVNÍKŮ A JEJÍ KRYTÍ

Plánování lidských zdrojů je procesem předvídání a realizace opatření v oblasti pohybu pracovníků do organizace, z organizace i uvnitř organizace. Úkolem plánování je zabezpečit, aby v blízkém i vzdálenějším horizontě bylo plnění cílů organizace zajištěno odpovídajícím množstvím a strukturou pracovníků, aby byly pracovní schopnosti zaměstnanů optimálně využívány a aby cíle organizace byly sladřovány s individuálními cíli zaměstnanců v procesu jejich rozvoje. Personální plánování je chápáno jako koncepce stanovení přírůstků (úbytků) lidských zdrojů organizace.⁶¹

Plánování může probíhat v různých posloupnostech. Např. stanovení cílů a návrhů

⁵⁸ LEJSKOVÁ, P. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, s. 63.

⁵⁹ Ibid, s. 65.

⁶⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 123.

⁶¹ KÖNIGOVÁ, M., HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: ČZU, 2013, s. 104.

řešení – Čeho chceme dosáhnout? Tvorba plánů – Jak nejlépe a nejefektivněji dosáhnout cíle? Monitorování plánů a rozpočtů – Jak si vedeme a jak na tom jsme? Výsledek – Kde, proč a jakého výsledku jsme dosáhli? Jiný pohled na proces plánování zaměstnanců se skládá z těchto částí: analýza vnějšího prostředí, odhad budoucí poptávky po lidských zdrojích, analýza nabídky lidských zdrojů, plán rozvoje zaměstnanců.⁶² Plánování personálu se může provádět i v těchto následujících krocích: definování cílů činnosti organizace, transformace těchto cílů do potřeby zaměstnanců a stanovení jejich celkové potřeby k zajištění vytýčených cílů, odhad budoucí potřeby vnitřních zdrojů zaměstnanců, konfrontace perspektivní potřeby zaměstnanců s odhadem budoucích vnitřních potřeb, zkoumání možností pokrytí dodatečné potřeby práce využitím vnitroorganizačních rezerv (na tomto základě se dále vypracovávají plány personálních činností: plány vzdělávání, plány rozmíst'ování, plány odměňování, plány technického rozvoje, plány penzionování a propouštění). V případě, že nelze zabezpečit všechny cíle organizace vnitřními lidskými zdroji ani mobilizací jejich rezerv, organizace získá chybějící zaměstnance z vnějšího trhu práce. Dále následuje kontrola a vyhodnocení plnění plánu a úprava plánu pokud je nezbytná.⁶³

V centru pozornosti plánování lidských zdrojů se ocitají dva okruhy problémů: problém potřeby zaměstnanců a problém krytí této potřeby. Plánování lidských zdrojů se tak rozpadá na dvě oblasti: plánování potřeby lidských zdrojů a plánování této potřeby. Základem procesu plánování je prognóza, která je založená na poznání vývojových zákonitostí a vzájemných vztahů všech činitelů, kteří ovlivňují potřebu zaměstnanců i možnosti jejího pokrytí.⁶⁴ Neměli bychom zapomínat sledovat ani mezipodnikovou mobilitu – fluktuaci. Fluktuace se vyznačuje přechodem zaměstnanců mezi organizací a jejím okolím, tj. dalšími organizacemi, institucemi, podnikami. Může mít jak žádoucí, tak i nežádoucí efekty.⁶⁵

ODHAD BUDOUCÍ POTŘEBY PRACOVNÍCH SIL

Provést odhad budoucí potřeby pracovních sil je velmi obtížné. Nemůžeme odhadnout, jakými směry se budou vyvíjet faktory, které ovlivňují potřebu sil (např. budoucí technologické změny, budoucí podoba trhu). Odhady jsou zatíženy

⁶² TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2011, s. 67.

⁶³ *Ibid.*, s. 69.

⁶⁴ KÖNIGOVÁ, M., HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: ČZU, 2013, s. 104.

⁶⁵ *Ibid.*, s. 72.

subjektivismem. V praxi se při odhadu budoucí potřeby pracovních sil v organizaci používá kombinace metod intuitivních s metodami kvantitativními. Při těchto odhadech často platí, že čím jednodušší a všeobecně srozumitelnější metody k odhadu jsou použity, tím reálnější jsou výsledky.⁶⁶

ODHAD POKRYTÍ BUDOUCÍ POTŘEBY PRACOVNÍCH SIL

Organizace pokrývá svou potřebu lidských zdrojů jednak z vnitřních zdrojů, a jednak z vnějších zdrojů. Vzhledem k délce období, na které se plánuje potřeba pracovníků, hrají rozhodující úlohu v úvahách o perspektivním pokrytí potřeby lidských zdrojů vnitřní zdroje. Vnější zdroje organizace využívá až tehdy, nelze-li pokrýt perspektivní potřebu pracovních sil z vnitřních zdrojů. Východiskem pro odhad perspektivních zdrojů pracovníků je dokonalá znalost stávajícího počtu a struktury pracovních zdrojů v organizaci i mimo ni, i znalost zákonitostí pohybu, proměnlivosti obou skupin pracovních zdrojů během dlouhé doby.⁶⁷

Perspektivní odhad vnitřních zdrojů organizace začíná zjištěním současného stavu zaměstnanců. Pracovní síly jsou při tom tříděny do relativně homogenních skupin, vytvářených na základě profesně kvalifikačních a demografických charakteristik. Jedná se především o strukturu zaměstnanců z hlediska pracovních pozic. Důležité jsou také informace o tom, do jaké míry odpovídají pracovní schopnosti jednotlivých zaměstnanců jimi vykonávaným pracovním místům. Tyto informace lze využít při novém rozmístění pracovníků. Svoji roli hrají i demografické charakteristiky zaměstnanců (zejména věk), protože signalizují pravděpodobnost setrvání zaměstnance v organizaci v plánovaném období i jeho místo na křivce životní výkonnosti. Odhad vnějších zdrojů zaměstnanců pro organizaci je z hlediska organizace méně komplikovaný a spolehlivější. Organizace se může opírat o velmi spolehlivou statistiku obyvatelstva a zaměstnanců.⁶⁸

Vnitřní zdroje

Mezi vnitřní zdroje organizace patří zaměstnanci samotné organizace, tj. pracovníci, kteří mohou být přemístěni z jednoho místa na jiné v důsledku organizačních změn, postupu následnictvím či kariérním, nebo si doplnili vzdělání, aby mohli plnit i jiné pracovní činnosti. Výhodami využití vnitřních zdrojů mohou být:

⁶⁶ KÖNIGOVÁ, M., HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: ČZU, 2013, s. 104.

⁶⁷ *Ibid.*, s. 105.

⁶⁸ *Ibid.*, s. 106.

krátká doba na adaptaci pracovníka, snížení výdajů na získání nových zaměstnanců, zvýšení možností na kariéerní růst zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců z ocenění jejich práce, zvýšení kvalifikace zaměstnanců. Naopak nedostatky tohoto způsobu mohou být: omezení možnosti získání nových pracovních sil z venku a absence nových nápadů na rozvoj organizace.⁶⁹

Vnější zdroje

K vnějším zdrojům získávání zaměstnanců patří lidské zdroje vně organizace. Mezi ně řadíme nezaměstnaní na trhu práce, pracovníky jiných organizací, studenty a absolventy, důchodce, pracovníky ze zahraničí. Výhodami tohoto způsobu získávání lidských zdrojů je větší možnosti k získání zaměstnanců, získání nových impulsů pro rozvoj organizace. Negativem může být zvýšení výdajů na získání zaměstnanců a delší doba na adaptaci nového pracovníka.⁷⁰

3.2.11 PRACOVNÍ MÍSTO

Pracovní místo je soubor úkolů, které vykonává určitá osoba. Je to základní strukturální jednotka organizace. Charakterizují ho především jeho základní cíle či poslání, hlavní povinnosti a je provázející pravomoci a výkonová kritéria.⁷¹ Jeho podrobná charakteristika je předmětem popisu pracovního místa. Ten obsahuje: název pracovního místa, podřízenost pracovního místa, názvy pracovních míst, za něž dané pracovní místo zodpovídá, zástupnost a zastupitelnost, charakteristika práce.⁷²

3.2.12 KOMPETENCE

Dále je třeba se zmínit o kvalifikaci a profesní kompetenci. Kvalifikace je soubor znalostí a dovedností, zprostředkovaných školským systémem. Následně se rozvíjí dalším profesním vzděláváním a je doplněn osobní i profesní zkušeností každého jedince. Kvalifikace se dále člení na formální (odborná příprava) a neformální (další zkušenosti, pracovní návyky a dovednosti). Pokud jde o profesní kompetenci, jedná se o soubor takových schopností, znalostí, dovedností a zreflektovaných životních i profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnutí

⁶⁹ ŠIKÝŘ, M., NĚMEC, O. *Upravení personalom organizacii*. Praha: VŠE, 2013, s. 40.

⁷⁰ *Ibid.*, s. 41.

⁷¹ URBAN, J. *Výkladový slovník*. Praha: ASPI, 2004, s. 136.

⁷² BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010, s. 28.

pracovních funkcí a rolí vyplývajících z pracovní pozice. Pojem je nadřazen formální kvalifikaci.⁷³ Kvalifikace je strukturální stránka profesionality. Jedinec požadovanou kvalifikaci má nebo nemá. Je určitým předpokladem pro kvalitní výkon, ale profesionalitu omezuje spíše jen na úzký okruh obecných znalostí a dovedností. Naopak profesní kompetence se prokazuje v činnostech a je spíše procesuální stránkou profesionality.⁷⁴

3.2.13 ROZVOJ LIDSKÉHO KAPITÁLU

Úkolem plánování lidských zdrojů je to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti k dispozici zaměstnance: v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst a pracovních skupin, ve správný čas a s přiměřenými náklady.⁷⁵ Lidský kapitál představuje kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností. Lidské složky organizace jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. Svými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi vytváří hodnotu.⁷⁶

Rozvoj lidských zdrojů je proto jedním z klíčových personálních procesů. Jeho cílem je udržet kvalifikace a způsobilost pracovníků k plnění jejich úkolů a k zajištění rozvoje společnosti cestou inovací a neustálého zlepšování se a hledání nových příležitostí. Zároveň je motivačním nástrojem, díky němuž se zaměstnanci snaží udržovat, prohlubovat a rozvíjet svoji osobní kvalifikaci. Do procesu rozvoje zaměstnanců se obvykle řadí hodnocení pracovníků, vzdělávání a osobní rozvoj.⁷⁷

Lidská společnost a prostředí se neustále mění a tím rostou požadavky i na samotné pracovníky. Je proto nezbytné se neustále vzdělávat a rozvíjet. Rozvoj zaměstnanců je možné definovat jako změnu kvalifikace a rozvíjení osobního potenciálu, včetně životního stylu a zdraví. Rozvoj se rozděluje na personální a sociální. Pod personální rozvoj spadá formování pracovních schopností pracovníků (zvyšování kvalifikace například pomocí vzdělávání) a získávání pracovních zkušeností (v průběhu kariéry). Pomocí plánování

⁷³ Ibid, s. 30.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 53.

⁷⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 50.

⁷⁷ ŽUFAN, J. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 115.

osobního rozvoje ovlivňujeme znalostní potenciál instituce, pracovní motivaci a spokojenost samotných pracovníků. Sociální rozvoj obsahuje opatření organizace, která rozvíjí sociální vztahy uvnitř společnosti. Řadíme sem např. péči o zaměstnance, pracovní podmínky, vztahy, bezpečnost práce a služby poskytované zaměstnancům.⁷⁸

Současně se vznikem koncepce řízení lidských zdrojů je kladen stále větší důraz na rozvoj potenciálu zaměstnanců a uplatnění získaných znalostí a dovedností ve výsledcích činností a v pracovním jednání, tj. ve zvládnání pracovních rolí v určité pracovní pozici. Rozvoj lidských zdrojů je koncepčním nástrojem, v jehož rámci: dochází k určení klíčových pracovníků a podpoře rozvoje jejich potenciálu a efektivity jejich výkonu, jsou plánovány, realizovány a evaluovány výcvikové a vzdělávací akce dle předem identifikovaných potřeb jednotlivců a skupin zaměstnanců, je zajišťován rozvoj kariéry, jsou podporovány další efektivní techniky rozvoje jednotlivců a týmů, jakými jsou například koučování, mentoring, tutoring nebo stínování.⁷⁹

K rozvoji dochází, když jedinec získává širší objem znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Díky rozvoji se rozšiřuje možnost uplatnění zaměstnance na vnitřním i vnějším trhu práce. Péče o personální rozvoj zaměstnanců je především péčí o kvalifikace. Zákon zaměstnavateli ukládá pečovat o odborný rozvoj svých pracovníků.⁸⁰ V zákoníku práce jsou uvedeny základní formy odborného rozvoje zaměstnanců. Patří sem zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.⁸¹

Rozvoj pracovníků se týká jednak poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání, jednak vlastního plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích akcí a programů za účelem zlepšování individuálního, týmového a organizačního výkonu. Obecný cílem tohoto rozvoje je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu pracovníků, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého růstu a výkonu.⁸² Každá organizace musí soustavně vzdělávat své zaměstnance. Vzdělávání zaměstnanců patří k nejdůležitějším personálním činnostem, neboť zvyšuje kvalifikaci pracovníků a formuluje flexibilitu zaměstnanců organizace a její připravenost

⁷⁸ TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2011, s. 114.

⁷⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 31.

⁸⁰ AMBROSOVÁ, H. A KOL. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, s. 338.

⁸¹ ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 145.

⁸² BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů*. Opava: Slezská univerzita, 2005, s. 213.

na vnitřní i vnější změny. Vzdělávání se považuje za investici do lidského kapitálu. Vzdělávání rozvíjí kompetence pracovníků a tím se zvyšuje konkurence organizace, která musí reagovat na změny vnějšího prostředí.⁸³ Péče o odborný rozvoj pracovníků zahrnuje především zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace, zvyšování kvalifikace. Hlavním cílem by mělo být pomoci rozvinout potenciál pracovníků v oblasti jejich profesních i dalších kompetencí, respektive schopností, znalostí a dovedností.⁸⁴

Hlavním cílem organizačního vzdělávání je vzájemné propojení ochoty k vynaložení určitého úsilí (je nutné k tomu, aby zaměstnanec získal nové znalosti a rozvinul své dovednosti), schopností k osvojování si nových pracovních postupů, (rozhodující pro úspěšnou implementaci změny) a možnosti zúčastnit se organizačního vzdělávání a uplatnit nové formy chování v pracovních aktivitách.⁸⁵ Funkce vzdělávání v instituci má dvě základní funkce. „*První funkce spočívá v rozvoji způsobilosti všeho druhu. Druhá funkce má za úkol zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.*“⁸⁶ Oblasti, ve kterých se zaměstnanci mohou vzdělávat, je celá řada. Tyto oblasti můžeme rozdělit např. na funkční vzdělávání (navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby zaměstnanec mohl zdárně vykonávat svou práci, má charakter odborné přípravy a učení do zásoby), doplňkové funkční vzdělávání (představuje rozšiřující školení), manažerské vzdělávání (může mít různé podoby), účelové vzdělávání (má většinou charakter rozvoje měkkých dovedností), školení ze zákona (vyplývá ze zákona, je určen pro všechny), jazykové vzdělávání a IT školení.⁸⁷

Plánování vzdělávání spočívá v sestavení plánu vzdělávání pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Při přípravě plánu osobního rozvoje je třeba učinit tyto kroky: analyzovat stávající situaci a rozvojové potřeby, stanovit cíle a připravit plán činností, jak dosáhnout cílů rozvoje. Tento plán projednávají a odsouhlasí pracovníci se svými manažery a organizací. Dobrý plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na těchto osm otázek, „8W“: Co má být cílem a obsahem vzdělávacího programu? Kdo by měl být vzděláván? Jaké budou nevhodnější metody? Kým bude vzdělávací program zabezpečen a řízen? Jaký je časový horizont vzdělávacího programu? Kde se bude vzdělávání odehrávat? Jaký bude

⁸³ TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2011, s. 116.

⁸⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, s. 94.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ TOTH, D. *Personální management*. Praha: powerprint, 2010, s. 94.

⁸⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, s. 128-129.

rozpočet plánovaného vzdělávání? Jak budeme zjišťovat účinnost vzdělávacího programu?⁸⁸

Na plánování vzdělávání navazuje jeho realizace. K jeho realizaci můžeme využít řadu metod. Rozlišují se metody vzdělávání na pracovišti a mimo ně. Mezi metody používané zpravidla ke školení na pracovišti se řadí: instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, konzultování, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady, počítačové a on-line školicí programy. Mezi metody, které se používají při vzdělávání mimo pracoviště, patří: přednáška, přednáška spojená se skupinovou diskusí, demonstrování, případová studie, simulace, hraní rolí, development centre, outdoor training.⁸⁹

Klíčovou roli v organizaci hrají především manažeři a specialisté. Jejich další zvyšování kvalifikace může být realizováno např. těmito formami: doktorské nebo MBA studium na školách, specializační příprava, účast na odborných konferencích, sympoziích, seminářích, účast na výstavách a veletrzích, zahraniční cesty odborného zaměření, řízené i neřízené samostatné studium. Zda vzdělávání bude úspěšné závisí na: dobře organizovaném systému vzdělávání, kvalitně zpracovaném plánu vzdělávání, hodnocení výsledků vzdělávání a vzdělávacího programu⁹⁰.

3.2.14 PERSONÁLNÍ AUDIT

Audit lidských zdrojů je nezbytným doplňkem plánování pracovních sil. V organizaci se má provádět pravidelně. Jeho účelem je zkoumat a kontrolovat jak jsou dodržovány právní předpisy v oblasti zaměstnávání lidí, analýza důvodů a příčin fluktuace pracovníků v organizaci, ověření správnosti hodnocení lidských zdrojů a zda odpovídá počet pracovních sil potřebě. Součástí personálního auditu je také sociální audit, který zjišťuje a analyzuje postoje pracovníků a jejich motivovanost. Zjišťuje se tak vztah zaměstnanců k organizaci, k jejímu řízení, postoje k personální a sociální politice organizace. Audity se zaměřují účelově na všechny personální činnosti a jevy v organizaci. Audity by měla provádět externí poradenská organizace společně s personálním útvarem či pověřeným pracovníkem organizace.⁹¹

⁸⁸ TOTH, D. *Personální management*. Praha: powerprint, 2010, s. 97.

⁸⁹ KÖNIGOVÁ, M., HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: ČZU, 2013, s. 67-69.

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ TOMŠÍK P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2011, s. 70.

3.2.15 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Efektivní řízení, včetně personálního se neobejde bez aktuálních a spolehlivých informací. Administrativní systémy jsou již dnes zajišťovány počítačovými systémy. Personální informační systém nemůže být pouhá počítačová evidence, ale měl by odpovídat potřebám řízení a manažerů pro operativní praxi a strategické plánování. Praktická personální informatika má význam tehdy, umožňuje-li rychlý a nepřilíš komplikovaný přístup k údajům potřebným pro práci.⁹² Počítačový systém je propojen s ostatními pracovišti organizace. Data, informace a dokumenty do něj vstupují průběžně a průběžně se aktualizují. Systém představuje komplexní a dokonalý systém, který odpovídá potřebám moderního řízení organizace. Obsahuje mnoho aplikací jako např. evidence pracovníků, mzdy, evidence absencí a dovolené, nemocenské a mateřské dávky.⁹³

3.2.16 VYHODNOCENÍ PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ

Personální plánování by mělo také podléhat kontrole a následnému vyhodnocení jeho efektivnosti. Kontrola a vyhodnocení personálního plánování se provádí podle předem definovaných kritérií. Např. je možné tato kritéria vyjádřit následujícími veličinami: fluktuace zaměstnanců, náklady na získávání nových zaměstnanců v porovnání s náklady na rekvalifikaci, výkonnost zaměstnanců.⁹⁴ Monitorování realizace plánu – plán lidských zdrojů by měl obsahovat rozpočty, cíle a normy. Měl by stanovit, kdo bude odpovědný za realizaci a kontrolu a postup hlášení umožňující porovnávat výsledky s plánem (např. hlášení počtu zaměstnaných v porovnání s plánem a počtu získaných pracovníků v porovnání s úkolem stanoveným pro získávání pracovníků).⁹⁵

⁹² STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: VŠFS, 2008, s. 86.

⁹³ Ibid.

⁹⁴ BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010, s. 28.

⁹⁵ LEJSKOVÁ, P. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, s. 26.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Tato čtvrtá část je praktická. Na základě literární rešerše v ní bude popsána a analyzována vybraná instituce. Analýza se zaměří především na oblast lidských zdrojů.

4.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ INSTITUCE

Byla zvolena Lékařská fakulta v Plzni (dále jen „fakulta“), která byla založena dekretem prezidenta republiky E. Beneše v roce 1945. Tato fakulta je jednou z pěti lékařských fakult, které spadají pod Univerzitu Karlovu. Univerzita byla založena již v roce 1348 v Praze českým králem a císařem římským Karlem IV.

Fakulta je tedy součástí univerzity, která je veřejnou vysokou školou. Univerzita je dnes světoznámá vědecká a vzdělávací instituce se šestnácti fakultami. Řídí se zákonem č. 111/1998 Sb. O vysokých školách v platném znění. Vnitřní organizační uspořádání, samosprávné akademické orgány a další orgány a jejich kompetence jsou upraveny tímto zákonem, vnitřními předpisy univerzity a vnitřními předpisy fakulty. Fakulta jakožto veřejnoprávní instituce je převážně financována ze státního rozpočtu, z veřejných prostředků.

Tabulka č. 1 – Objem prostředků v rozpočtu (v tis. Kč)

FINANČNÍ PROSTŘEDKY ZÍSKANÉ PŘES:	Rok				
	2008	2009	2010	2011	2012
<i>kapitolu MŠMT</i>	187 913	203 369	202 465	225 035	316 968
<i>ostatní kapitoly státního rozpočtu</i>	4 730	350 83	21 890	22 156	10 110
<i>územní rozpočty</i>	280	0	0	1 565	4 750
<i>zahraničí</i>	401	1 908	6 234	0	1 429
CELKEM	193 324	240 360	230 589	248 756	333 257
<i>doplňková činnost</i>	1 812	2 874	2 393	2 628	2 558
CELKOVÉ FINANČNÍ PROSTŘEDKY	195 136	243 234	232 982	251 384	335 815

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat instituce

V tabulce č. 1 (viz výše) je uvedeno kolik fakulta získala celkem finančních prostředků v letech 2008 až 2012. Celkový objem finančních prostředků se od roku 2010 zvyšuje. V roce 2012 fakulta získala od MŠMT 316 968 000 Kč, z ostatních kapitol

státního rozpočtu 10 110 000 Kč, z územních rozpočtů 4 750 000 Kč, ze zahraničí 1 429 000 Kč a ze své doplňkové činnosti 2 558 000 Kč. Celkem tedy disponovala 335 815 000 Kč.

4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Pokud jde o organizační strukturu, na vedení fakulty se podílí: děkan fakulty, předseda Akademického senátu, proděkan pro paralelní výuku magisterského programu v angličtině, proděkanka pro výuku všeobecného lékařství a specializační vzdělávání, proděkan pro výuku zubního lékařství a sociální záležitosti, proděkanka pro rozvoj fakulty a vztahy mezi fakultou a Fakultní nemocnicí, proděkan pro vědu a výchovu, proděkan pro zahraniční styky a tajemnice.

Další části této fakulty jsou: Ekonomické oddělení, Oddělení osobní a mzdové, Studijní oddělení, Centrum pro studium v angličtině, Oddělení specializačního vzdělávání, Oddělení pro vědu a výzkum, Oddělení zahraničních styků, Oddělení technické a vývojové, Sekretariát děkana, Kolegium děkana, 20 ústavů, 20 klinik, Asistenční centrum, Bezpečnostní útvar, Středisko vědeckých informací, Středisko didaktické techniky, Středisko informačních technologií, Právník fakulty a Interní auditor.

4.3 SAMOSPRÁVA A ORGÁNY

Výkonným aparátem fakulty je děkanát. Samosprávu instituce vykonávají členové akademické obce fakulty přímo nebo prostřednictvím samosprávných akademických orgánů (akademický senát, vědecká rada, děkan, disciplinární komise). Mezi orgány fakulty se řadí také tajemník. Orgány se ve své činnosti řídí platnými právními předpisy, statutem fakulty a dalšími vnitřními předpisy, jak fakulty, tak univerzity. Dbají také na to, aby členové akademické obce (akademičtí pracovníci, působící na této fakultě a studenti, zapsaní na ni) byli informováni o jejich činnosti a mohli podávat připomínky. Mají právo se obracet s návrhy, připomínkami a stížnostmi na samosprávné akademické orgány univerzity a kvestora. Jsou povinny se zabývat návrhy a připomínkami samosprávných akademických orgánů univerzit a kvestora, vyřizovat je a odpovídat na ně.

Akademický senát

Akademický senát fakulty je jejím samosprávným zastupitelským akademickým orgánem. Jeho členové odpovídají za svou činnost akademické obci a jsou povinni se účastnit

zasedání senátu. Senát se skládá z 16 členů z řad akademických pracovníků a 8 z řad studentů. Volby do senátu jsou upraveny ve volebním a jednacím řádu senátu, který je vnitřním předpisem. Členové senátu jsou voleni na tři roky. Poté členství zaniká. Členem se nemůže stát tajemník fakulty. Senát volí ze svých členů předsednictvo. To se skládá z předsedy a tří místopředsedů, z nichž jeden musí být student. Senát zřizuje komise jako kontrolní, iniciativní a poradní orgány z řad členů senátu a členů akademické obce. Senát zasedá zpravidla 5x za akademický rok. Přijímá, mění i ruší vnitřní předpisy fakulty. Další povinnosti a funkce senátu jsou uvedeny v statutu fakulty.⁹⁶

V roce 2012 Akademický senát projednal a schválil výroční zprávy o činnosti a hospodaření za uběhlý rok, rozpočet na další rok, podmínky přijímacího řízení na další akademický rok, akreditace doktorských studijních programů. Zabýval se i ekonomickou situací fakulty a schválil její novou koncepci, která spočívá v tom, že finanční prostředky pro jednotlivá pracoviště budou přidělovány v závislosti na jejich výukové a vědecké výkonnosti. Dále řešil aktuální stav projektů (výstavby dvou nových medicínských center) a návrh zákona o univerzitních nemocnicích.

Vědecká rada

Členové vědecké rady jsou jmenováni a odvoláváni děkanem po schválení senátem. Dbá se na to, aby v ní byli zastoupeni všichni z hlavních oborů vědy, které se pěstují na fakultě. Zasedání svolává děkan zpravidla 5x za akademický rok.

Děkan

Děkan je jmenován a odvolán na návrh senátu rektorem. Volbu kandidáta na funkci děkana vyhláší senát. Volby probíhají nejméně 90 dní před uplynutím funkčního období děkana. Kandidáta na tuto funkci navrhuje rektorovi senát zpravidla z řad profesorů a docentů, kteří jsou členy akademické obce.

Proděkani

Proděkani zastupují děkana v jím určeném rozsahu. Jsou jmenováni a odvoláváni děkanem. K tomu se vyjadřuje senát. Zpravidla má fakulta pět stálých proděkanů. Jsou povinni odpovědět otázku, týkající se funkce, kterou jim položí senát nebo přednese člen

⁹⁶ Statut fakulty. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.lfp.cuni.cz.

senátu na zasedání senátu. Děkan stanovuje, který proděkan jej bude zastupovat v jeho nepřítomnosti.

Poradní orgány

Stálým poradním orgánem děkana je kolegium děkana. Členové jsou jmenováni děkanem. S potřebami fakulty jsou děkanem ustanovovány komise pro speciální problematiku. Děkan také svolává porady vedoucích ústavů a klinik a dalších součástí k řešení otázek, které se týkají fakulty a jejích pracovišť.

Disciplinární komise

Disciplinární komise projednává disciplinární přestupky studentů, kteří jsou zapsaní na fakultě, a předkládá návrh na rozhodnutí děkanovi. Co se týká disciplinární komise, její činnost upravuje disciplinární řád pro studenty, který je vnitřním předpisem.

Tajemník

Tajemník je jmenován a odvoláván děkanem na základě výběrového řízení, k tomu se vyjadřuje senát. Za své činnosti je tajemník odpovědný děkanovi. Řídí se jeho pokyny. Na výzvu senátu nebo předsedy se dostavuje na zasedání senátu. Odpovídá na otázky, které se týkají výkonu jeho funkce.⁹⁷

4.4 ŘÍZENÍ INSTITUCE

Fakulta je řízena jejími orgány (viz výše). V čele stojí děkan, který jedná a rozhoduje ve všech věcech fakulty, pokud nejsou zákonem vyhrazeny jiným orgánům fakulty, univerzity nebo pokud není zákonem stanoveno jinak. Za svoji činnost odpovídá děkan rektorovi univerzity. Hospodaření a vnitřní správu fakulty v rozsahu stanoveném opatřením děkana řídí tajemník. Děkan jej jmenuje i odvoává.

Výkonným útvarem instituce k zabezpečení hospodářské a administrativní činnosti je děkanát. Jeho postavení a úkoly jsou stanoveny ve Statutu fakulty. Člení se na oddělení a útvary s působností na celou instituci. Stará se o potřeby fakulty v oblasti vědecké, studijní, ekonomické, personální, právní, vnitřní správy a vnějších vztahů, včetně zahraničních styků. Děkanát zajišťuje činnost děkana, proděkanů, tajemníka, senátu, vědecké rady a disciplinární komise po stránce materiální a administrativní. Formálně

⁹⁷ Ibid.

spravuje grantové prostředky přidělené jednotlivým projektům a poskytuje odpovědným řešitelům potřebné administrativní a ekonomické služby. Děkan řídí: sekretariát děkana a interního auditora. Tajemník řídí: ekonomické oddělení, investiční a provozně technické oddělení, oddělení osobní a mzdové, metodika informačních systémů, studijní oddělení, oddělení zahraničních styků, oddělení specializačního vzdělávání, oddělení vědy a výzkumu, právníka fakulty, projektové a grantové centrum a referenta bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V čele oddělení je vedoucí, kterého jmenuje děkan. Za svoji činnost je odpovědný tajemníkovi. Vedoucí je přímým nadřízeným pracovníků oddělení. Řídí jejich pracovní činnost a odpovídá za ni. Všichni mají stanovenou funkční náplň a délku pracovního úvazku, kterou na návrh vedoucího oddělení schvaluje tajemník u pracovníků řízených děkanem – děkan. Tajemník v rozsahu stanoveném opatření děkana jedná nebo rozhoduje ve věcech hospodaření a administrativního chodu fakulty, v pracovně právních věcech správních zaměstnanců a v dalších věcech, které mu svěří děkan.

V čele ústavů stojí vedoucí ústavu fakulty. Vedoucí jsou jmenováni a odvoláváni děkanem z řad profesorů a docentů na základě výběrového řízení. Odpovídají děkanovi za veškerou činnost pracoviště (pedagogickou, vědeckou a další činnost), vyjadřují se k rozhodování v pracovně právních věcech zaměstnanců zařazených na ústav a předkládají příslušné návrhy děkanovi. V čele klinik stojí přednostové. Odpovídají děkanovi za pedagogickou vědeckou a výzkumnou činnost, vyjadřují se k rozhodování v pracovně právních věcech zaměstnanců univerzity zařazených na kliniku a předkládají příslušné návrhy děkanovi.

Ještě je třeba se podrobněji zmínit o Oddělení osobním a mzdovém, protože má také na starosti některé personální činnosti. Oddělení zajišťuje agendu platové politiky podle platných předpisů, pokynů MŠMR České republiky a univerzity. Na úseku personální práce: zajišťuje agendu, která souvisí se vznikem, změnou a ukončením pracovního poměru, spolupracuje při získávání nových zaměstnanců, zajišťuje žádosti a návrhy na udělení pracovního volna, zakládá, doplňuje spisy zaměstnanců a vede jejich evidenci, vypracovává v oblasti personální činnosti vybrané statistické výkazy, provádí rozborovou činnost a zpracovává podklady k rozhodování pro děkana, tajemnici a univerzitu, zajišťuje bytovou agendu a ve spolupráci s komisí pro riziková pracoviště

a dodatkovou dovolenou nároky na dodatkovou dovolenou, zajišťuje předstihové řízení v důchodovém zabezpečení a vyřizování žádostí o důchod zaměstnanců fakulty.⁹⁸

4.4.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Z rozhovoru s tajemnicí vyplynulo, že instituce využívá strategického řízení fakulty. Univerzita má zpracovaný „Dlouhodobý záměr na období 2011-2015“⁹⁹, který je základním strategickým dokumentem pro její další činnost a směřování. Fakulta na něho navazuje svým „Dlouhodobým záměrem“¹⁰⁰.

Vize

Vizi univerzity je být mezinárodně ukotvenou institucí špičkové vědy a výuky, místem atraktivním a přívětivým pro své studenty, doktorandy i pracovníky, s moderním zázemím a vybavením, sebevědomým a soudržným kulturním společenstvím.¹⁰¹ Vizi fakulty je posilování své vysoké konkurenceschopnosti v nabídce a kvalitě lékařského vzdělávání v českém a anglickém jazyce v České republice a postupné zvyšování své mezinárodní prestiže a uznání zvýšením objemů základního a především aplikovaného výzkumu. Instituce chce být otevřenou fakultou, která umí úspěšně reagovat na poptávku po absolventech lékařských oborů a na požadavky znalostní společnosti a její ekonomiky. Dosažení svých cílů chce opírat o spolupráci se špičkovými tuzemskými a zahraničními partnery. Chce být důstojným *reprezentantem* univerzity, pod kterou spadá.¹⁰²

Poslání

Univerzita „*chce být vrcholným centrem vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti, které má klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti, a zároveň je místem uchovávání a předávání trvalých hodnot, poznatků a dovedností příštím generacím. K tomu musí připravovat nové generace badatelů i zaměřit úsilí na přípravu budoucích elit národa, které budou zastávat vedoucí role v hospodářství, ve zdravotnictví, v sociální oblasti, v kultuře i ve veřejné správě.*“¹⁰³

⁹⁸ Lékařská fakulta. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.lfp.cuni.cz.

⁹⁹ Dlouhodobý záměr univerzity. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.cuni.cz.

¹⁰⁰ Dlouhodobý záměr fakulty. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.lfp.cuni.cz.

¹⁰¹ Dlouhodobý záměr univerzity. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.cuni.cz.

¹⁰² Dlouhodobý záměr fakulty. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.lfp.cuni.cz.

¹⁰³ Dlouhodobý záměr univerzity [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.cuni.cz.

Cíle

V dlouhodobém záměru je stanoveno těchto sedm cílů: posílit postavení univerzity jako přední, mezinárodně uznávané výzkumné univerzity, být pro kvalitní uchazeče o studium první volbou zejména v doktorských a magisterských studijních programech, být mezinárodně renomovanou školou doktorských studií a místem pro atraktivní akademickou dráhu, akcelarovat posun univerzity k nejvyšším mezinárodním standardům, rozvíjet infrastrukturu univerzity tak, aby odpovídala rostoucím potřebám vědecko-výzkumné a vzdělávací činnosti, aktivně spolupracovat s mimoakademickou sférou a dobrou komunikací upevnit postavení univerzity jako jedné z předních institucí ve veřejném sektoru a zefektivnit vnitřní správu univerzity.¹⁰⁴

Cílem fakulty v oblasti vědy a výzkumu je zvýšit konkurenceschopnost prováděného výzkumu a zajistit aplikaci jeho výsledků v praxi ve větším měřítku než tomu bylo dříve. Dále chce stejně jako ostatní fakulty univerzity dbát na to, aby se výsledky výzkumu promítaly i do vzdělávací činnosti. Jejím cílem v oblasti studia je např., aby se akreditované studijní programy v co největší míře opíraly o vlastní vědeckou a výzkumnou činnost a její výsledky se promítaly jak do teoretické výuky jednotlivých předmětů, tak i do praktické výuky. K udržení a zvýšení kvality výuky má přispívat vysoký podíl externích pedagogů z praktických lékařských a výzkumných pracovišť. Instituce chce systematicky zajišťovat ve vysokém mezinárodním standardu podmínky pro udržení dosavadního podílu studentů ze zahraničí. Má jim být navíc nabídnuta i výuka vybraných oborů doktorských studijních programů v anglickém jazyce. Dále chce např. rozvíjet i programy celoživotního vzdělávání, spolupráci svých ústavů a klinik s výzkumnými a vývojovými pracovišti např. Akademií věd ČR.¹⁰⁵

V oblasti mezinárodní spolupráce je cílem fakulty cílené a aktivní vyhledávání nových partnerských univerzit, prohloubení spolupráce se stávajícími zahraničními partnery, uzavření nových smluv s dalšími univerzitami v zahraničí, zvýšení mezinárodní mobility akademických pracovníků a talentovaných studentů. V oblasti vnějším vztahů a komunikace si instituce klade za cíl aktivněji vstupovat do společenské praxe, tzn. fungovat mnohem více na průsečíku výzkumu, vzdělávání a inovací a jejich aktivního využívání ve společenských aplikacích a při podpoře regionálního rozvoje. Zapojena je např. do evropského projektu – Univerzitní město 2015. Důležitá je a bude i spolupráce

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Dlouhodobý záměr fakulty. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.lfp.cuni.cz.

s nemocnicemi. Pokud jde o zabezpečení činností fakulty, hlavním cílem je zefektivnit vnitřní správu fakulty.¹⁰⁶

V oblasti rozvoje a infrastruktury v souladu s „Komplexní investiční strategií univerzity“ plánuje fakulta vystavět Biomedicínské centrum a Univerzitní medicínské centrum. Tato dvě centra budou tvořit základní a kompatibilní funkční celek budoucího nového minikampusu fakulty. Tato centra mají posílit schopnost fakulty reagovat na poptávku po studiu, zvýšit aplikovatelný výzkumný potenciál fakulty ve vybraných oborech, zvýšit konkurenceschopnost výzkumu v národním a mezinárodním měřítku, přispět k výchově většího počtu mladých výzkumných pracovníků a schopnosti dlouhodobě financovat své pedagogické a výzkumné záměry ze zdrojů mimo státní rozpočet. No nových center bude přestěhováno několik ústavů fakulty.¹⁰⁷ Všechny cíle mají rozpracované strategické záměry a popsání nástroje, jak jich chtějí dosáhnout.

Velký počet vysokých škol se zapojil do projektu INP KREDO. Mezi nimi nechybí ani Univerzita Karlova a tedy i analyzovaná fakulta. Tento Individuální národní projekt spustilo MŠMT v roce 2012. Ministerstvo se snaží vytvořit optimální prostředí pro vysokoškolský sektor, zvýšit kvalitu, konkurenceschopnost a efektivitu českých vysokých škol. K tomu má sloužit vytvoření přiměřené strategie. Díky projektu INP KREDO chce ministerstvo zjistit názory škol na toto téma. Školy pomocí SWOT analýz hodnotí, jaké jsou silné a slabé stránky jejich vlastního fungování. Zaměřují se zejména na záležitosti strategického plánování a řízení. Výsledky tohoto sebehodnocení škol mají nejen ukázat jejich přednosti a aktuální potřeby v oblasti strategického řízení, ale hlavně sloužit k společnému vytvoření konstruktivního systému řízení vysokých škol v České republice. Projekt je financovaný z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky. Projekt navazuje na projekt EFIN (Efektivní instituce), který skončil v roce 2009. Cílem tohoto projektu byla podpora a rozvoj efektivních přístupů řízení, především podpůrných ekonomických a administrativních procesů v institucích terciárního vzdělávání (VŠ a VOŠ) a vědecko-výzkumných institucích v České republice. Školy měly provést vlastní sebehodnocení v určitých oblastech. Na základě tohoto projektu byla vypracována metodika EFIN. Jejím hlavním cílem bylo poskytnout institucím další z možných nástrojů, jak zefektivnit své administrativní a podpůrné procesy.

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ Ibid.

4.5 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ V INSTITUCI

Pro zpracování této podkapitoly byly využity především veřejně dostupné dokumenty instituce, vlastní pozorování, informace získané na základě rozhovoru s vedoucí personálního oddělení a členky vedení vybrané instituce. Tajemnici fakulty byly položeny otázky, které jsou uvedeny v tabulce č. 2 (viz níže). V této tabulce jsou uvedeny také krátké odpovědi na tyto otázky. V podkapitolách této kapitoly se jimi budeme dále zabývat.

Tabulka č. 2 – Otázky a odpovědi týkající se personální oblasti

1. Využívá fakulta strategického personálního řízení? Ne.
2. Existuje personální politika v instituci? Ne.
3. Existuje v instituci personální strategie? Ne.
4. Jaké jsou cíle personálního plánování? Nejsou stanoveny.
5. Jaké se v instituci sestavují personální plány? Žádné.
6. Byl proveden personální audit? Ne.
7. Používá instituce v oblasti personálního plánování IS? Ne.
8. Existuje v instituci kariérní řád? Ne.
9. Chodí zaměstnanci na školení, kurzy apod.? Ano.
10. Mají pedagogičtí pracovníci pedagogické vzdělání? Ne.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí zaměstnance

4.5.1 PERSONÁLNÍ STRATEGIE

Na základě rozhovoru s tajemnicí fakulty je zřejmé, že v instituci neexistuje strategické personální řízení, personální strategie, personální politika a ani cíle personálního plánování. Existuje strategický dokument Dlouhodobý záměr fakulty, který se každý rok aktualizuje a fakulta v něm definuje svoje představy o svých dalších činnostech a směřování do roku 2015 v oblastech vědy a výzkumu, studia, doktorského studia a kvalifikačního růstu, mezinárodní spolupráce, rozvoje a infrastruktury, vnějších vztahů a komunikace a zabezpečení činností fakulty. V těchto oblastech jsou uvedeny cíle, strategické záměry a nástroje, které mají vést k jejich dosažení.

Co se týká personální oblasti, není zde samostatně rozpracována. Některé záležitosti, které by do ní spadaly, se objevují pod některými jinými oblastmi. Např. v oblasti vědy a výzkumu je zmínka o tom, že fakulta chce usilovat o zaměstnávání mladých a perspektivních vědeckých pracovníků, koncentrovat kapacity vytvářející

podmínky pro excelentní výkony, udržet špičkové mladé (postdoktorské) pracovníky, získat vynikající výzkumníky či akademické pracovníky ze zahraničí, vytvořit vhodné podmínky pro zaměstnávání zahraničních odborníků a mladých držitelů titulu Ph.D. na pozicích akademických pracovníků, zavést nové motivační nástroje pro akademické pracovníky – ocenění Top, finanční stimulační 1. autorství.

V oblasti studia a kvalifikačního růstu je uvedeno, že předmětem zvýšeného zájmu fakulty budou mladí postdoktorští pracovníci. S nimi fakulta počítá do nových výzkumných týmů pro Biomedicínské centrum, které se staví. Chce je zapojovat do výuky, do všech forem výzkumné činnosti na fakultě. Fakulta chce také pokládat dlouhodobější pracovní zkušenost mimo fakultu za standardní předpoklad dalšího kvalifikačního růstu, prosazovat náročné etické standardy akademické profese, vytvářet pro mladé výzkumné pracovníky, zejména absolventy doktorských studijních programů příznivé podmínky pro další badatelskou práci, podpořit přípravu na včasné habilitační řízení u mladých pracovníků, včetně využívání institutu tvůrčího volna. Dále usiluje o zvýšení mezinárodní mobility akademických pracovníků, chce připravit podmínky pro podporu pobytů zahraničních „postdoc“ pracovníků na fakultě. Systém řízení fakulty má být doplněn o vnitřní předpisy podporující především motivaci akademických pracovníků ke zvyšování kvality výuky a výzkumu na fakultě. Usiluje o zvyšování standardů sociální péče o zaměstnance.

4.5.2 ČINNOSTI INSTITUCE

Jakými činnostmi se instituce zabývá, je třeba znát proto, abychom je mohli pokrýt potřebným množstvím vhodných pracovníků. Vybraná instituce svobodně uskutečňuje a rozvíjí vzdělávací, vědeckou, tvůrčí a léčebně preventivní činnost a dbá na dodržování akademických svobod a akademických práv. Uskutečňuje všechny typy studijních programů (magisterské a doktorské) a programy celoživotního vzdělávání. Dále vykonává doplňkové činnosti, poskytuje knihovnické a jiné informační služby, spolupracuje s domácími i zahraničními vysokými školami, vědeckými a výzkumnými institucemi a dalšími právníckými osobami. Vytváří podmínky pro účast členů akademické obce fakulty na této spolupráci.¹⁰⁸

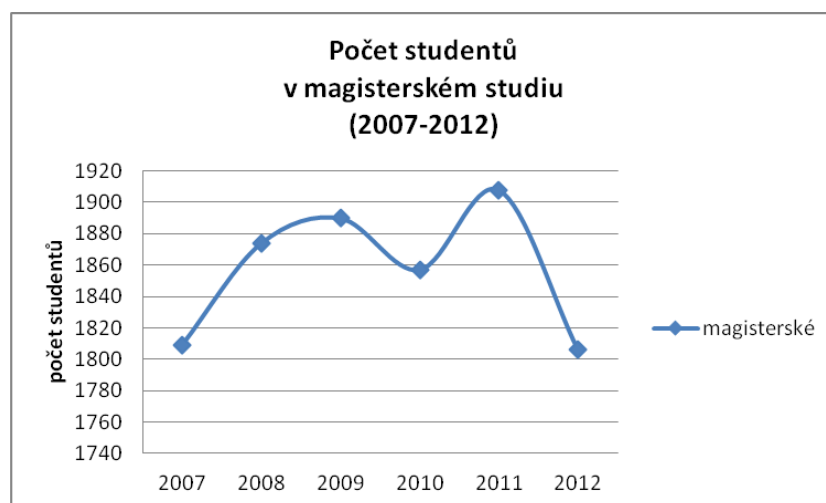
¹⁰⁸ Statut fakulty. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.lfp.cuni.cz.

4.5.2.1 Vzdělávací činnost

Fakulta je zaměřena hlavně na terciální vzdělávání. Jejími hlavními klienty (zákazníky) jsou studenti, kteří se stávají potenciálními budoucími zaměstnanci fakulty. Instituce musí zabezpečit pedagogickou činnost ve dvou magisterských studijních programech - všeobecném lékařství (délka studia je 6 let) a stomatologii (délka studia je 5 let) a v devatenácti doktorských studijních programech (délka studia jsou 4 roky). V magisterském studiu studují studenti prezenčně. V doktorských studijních programech mají možnost si vybrat, buď prezenční formu, nebo kombinovanou formu studia. Magisterské obory je možné studovat i v anglickém jazyce. Studenti doktorských studijních programů se stávají i vnitřními lidskými zdroji.

Vývoj počtu studentů v magisterských programech v letech 2007-2012 zobrazuje graf č. 1 (viz níže). Na ose x jsou uvedeny jednotlivé roky 2007 až 2012, na ose y pak počet studentů. Z grafu je patrné, že počet studentů v magisterských studijních programech se ve srovnání s rokem 2011 výrazně snížil.

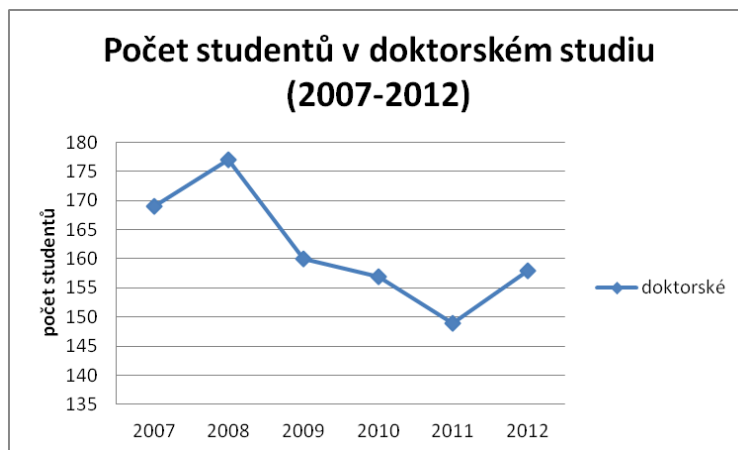
Graf č. 1 – Vývoj počtu studentů v mgr. studiu v letech 2007-2012



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat instituce

Vývoj počtu studentů v doktorském studiu v letech 2007 až 2012 zachycuje graf č. 2 (viz níže).

Graf č. 2 – Vývoj počtu studentů v doktorském studiu v letech 2007-2012

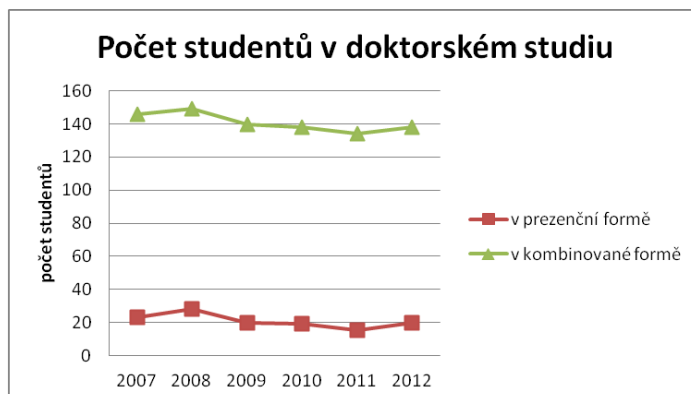


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat instituce

V grafu jsou na ose x jsou uvedeny jednotlivé roky, na ose y počet studentů v doktorském studiu. Na rozdíl od poklesu celkového počtu studentů v magisterských studijních programech, počet studentů v doktorských studijních programech se od roku 2011 zvyšuje. Je to dáno hlavně tím, že se fakulta snaží zvyšovat počet svých doktorantů, kteří se pak velkou mírou podílejí na vědecké, výzkumné a pedagogické činnosti fakulty.

Zajímavé je i srovnání počtu studentů v různých formách doktorského studia. Graf č. 3 (viz níže) zobrazuje srovnání vývoje počtu studentů ve dvou formách doktorského studia – v prezenční formě a kombinované formě. Na ose x jsou uvedeny jednotlivé roky 2007 až 2012, na ose y počet studentů.

Graf č. 3 – Vývoj počtu studentů v doktorských studijních programech



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat instituce

Z grafu vyplývá, že na fakultě studovalo ve sledovaném období vždy větší množství studentů v kombinované formě doktorského studia než ve formě prezenční. Studenti si vybírají raději kombinovanou formu studia i z toho důvodu, že volných míst k prezenčnímu studiu je v tomto studijním programu nižší. Celkový vývoj počtu studentů v letech 2007 až 2012 u jednotlivých typů studia je uveden v tabulce č. 3 (viz níže).

Tabulka č. 3 – Vývoj počtu studentů v letech 2007-2012

Typ studia	ROK					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
doktorské	169	177	160	157	149	158
prezenční forma	23	28	20	19	15	20
kombinovaná forma	146	149	140	138	134	138
magisterské	1809	1874	1890	1857	1908	1806
Celkem	1978	2051	2050	2014	2057	1964

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat instituce

Z tabulky je patrné, že v roce 2007 studovalo na fakultě celkem 1 978 studentů, další rok se jejich počet zvýšil na 2 051. V roce 2009 byl jejich počet přibližně stejný. V následujícím roce se jejich stav snížil na 2 014. V roce 2011 se počet studujících zvýšil na zhruba stejný počet, jaký byl v roce 2008 a 2009. V posledním uvedeném roce došlo opět ke snížení celkového počtu studentů na fakultě. V letech 2008 až 2011 měla zřejmě vliv na vyšším počtu studentů na fakultě tendence v České republice zvýšit celkový počet vysokoškoláků v české populaci. Na výrazném snížení počtu studentů v posledním roce může mít vliv i neúspěšnost studentů při studiu. V tabulce č. 4 (viz níže) je možné porovnat počet úspěšných absolventů s počty neúspěšných studentů v letech 2005 až 2012.

Tabulka č. 4 – Počet absolventů a neúspěšných studentů v daných letech

akademický rok	počet absolventů v mgr. programech	počet neúspěšných studentů v daném roce
2004/2005	156	89
2005/2006	177	138
2006/2007	147	125
2007/2008	168	121
2008/2009	262	88
2009/2010	265	101
2010/2011	261	145
2011/2012	307	88

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat instituce

Z tabulky vyplývá, že počet neúspěšných studentů ve sledovaném období není zanedbatelný. Na celkovém snížení počtu studentů na fakultě mají vliv dvě věci. První je ta, že se fakulta snaží přijímat pouze kvalitní uchazeče o studium. Nejde jí o množství studentů, ale především o jejich kvalitu. Druhou skutečností je i celkové množství neúspěšných studentů.

Fakulta poskytuje vzdělání také v paralelních magisterských programech v anglickém jazyce. Výuka v těchto programech tvoří nedílnou součást pedagogického procesu na fakultě již od roku 1992. V roce 2012 na fakultě studovalo v anglickém jazyce celkem 402 studentů. Pokud jde o národnostní složení, převažovali studenti z Evropské unie. Z Portugalska zde studovalo 192 studentů, Řecka 69, Švédska 55, Německa 23, Velké Británie 10, další byli z Irska, Holandska a Dánska. Ostatní studenti pocházeli z mimoevropských zemí (z USA, Kanady, Indie, Iránu, Pákistánu, Lybie, Libanonu a Iráku).

Fakulta nabízí ještě další možnosti studia, která je třeba personálně zajistit. Patří sem např. studium v rámci celoživotního vzdělání, které využívají uchazeči, kteří nebyli přijati na fakultu. V roce 2012 měla fakulta v této formě studia 22 posluchačů v programu Teoretické základy všeobecného lékařství a 14 posluchačů v programu Teoretické základy zubního lékařství. O studium na lékařské fakultě mají zájem i senioři. Fakulta jejich vzdělanost podporuje tím, že jim nabízí tři základní formy studia: Univerzitu třetího věku, Akademii třetího věku a Klub aktivního stáří. Studium je finančně dostupné všem sociálním skupinám. Senioři studiem získávají nové vědomosti, rozvíjí myšlení, podporují paměťové funkce, obohacují si svůj sociální život a tak se aktivně začleňují do společnosti. Zájem o toto studium převyšuje dlouhodobě nabídku. Počet seniorů, kteří studují v takovéto formě na fakultě je přibližně necelých 300. Na toto studium je vyčleněno 158 hodin.

Od ledna 2012 byla teoretická výuka v rámci specializačního vzdělávání v základních oborech převedena na lékařské fakulty. Prostřednictvím svých kvalifikovaných odborníků a jejich pracovišť tak fakulta zajišťuje i specializační vzdělávání a administrativní zázemí pro 39 základních oborů lékařů a 3 oborů zubních lékařů. Toto vzdělávání spočívá v mnohostranné činnosti. Týká se zařazování lékařů do základních oborů a vedení jejich evidence, poradenské činnosti, uznávání odborné praxe absolvované v jiném oboru, vydávání certifikátů o absolvování základního oboru,

pořádání akreditovaných vzdělávacích akcí stanovených příslušným vzdělávacím programem a také koordinace a organizace atestačních zkoušek. Na fakultě bylo vytvořeno Oddělení specializačního vzdělávání, které specializační vzdělávání a veškerou jeho náplň zajišťuje ve spolupráci s garanty jednotlivých oborů.

4.5.2.2 Vědecká a výzkumná činnost

Na fakultě existuje oddělení vědy a výzkumu. Jeho činnost byla v roce 2012 zaměřena na splnění akreditačních podmínek pro habilitační a jmenovací řízení, uskutečňování těchto řízení na fakultě a na další zkvalitnění doktorského studia. Každý rok připravuje Studentskou vědeckou konferenci. Cílem činnosti oddělení je další intenzifikace výzkumné činnosti v rámci grantových agentur, zapojování doktorandů do klinického a preklinického výzkumu. Vědecká činnost se prohlubuje také na mezinárodním poli na základě bilaterálních nebo multilaterálních dohod. Aktivně jsou vyhledávány možnosti účasti fakulty na zahraničních zdrojích financování vědecké práce. Pokračuje výzkum i na poli experimentálním. Veškeré vědecké aktivity v oblasti základního a klinického výzkumu se uskutečňují na základě spolupráce teoretických a klinických pracovišť v rámci fakulty a ostatních lékařských fakult. Fakulta spolupracuje i s dalšími univerzitami. Mladým lékařům se snaží umožnit zahraniční pobyty na kvalitních pracovištích a navázat kontakty v rámci vědecké spolupráce s těmito pracovišti.¹⁰⁹

4.5.3 ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ V INSTITUCI

To nejcennější, co může mít každá instituce, jsou vždy její lidské zdroje. Počet zaměstnanců v období 2007 až 2012 zachycuje tabulka č. 5 (viz níže).

Tabulka č. 5 - Počet zaměstnanců podle kategorií v letech 2007-2012

ZAMĚSTNANCI	ROK					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
profesoři	25	27	28	28	29	33
docenti	55	53	54	62	57	53
odborní asistenti	157	147	178	198	185	201
asistenti+lektoři	64	77	71	67	53	52
vědečtí pracovníci	78	95	102	94	75	40
ostatní	175	194	201	216	240	229
celkem	554	593	634	665	639	608

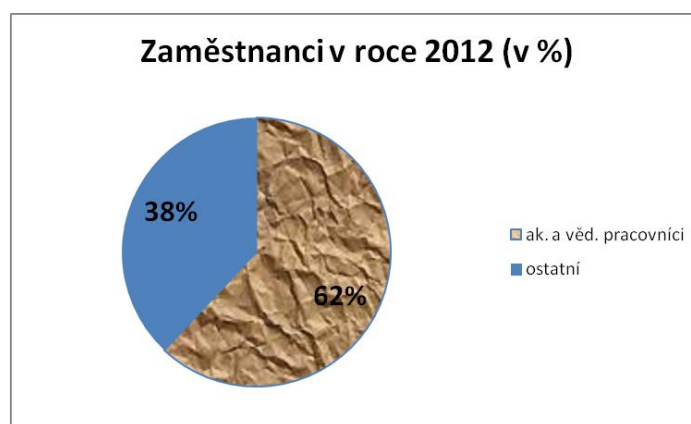
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat instituce

¹⁰⁹ Výroční zpráva. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.lfp.cuni.cz.

V tabulce jsou zaměstnanci rozděleni do kategorií profesori, docenti, odborní asistenti, asistenti a lektori, vědeckí pracovníci a ostatní. Pouze profesor nebo docent, který je akademickým pracovníkem příslušné fakulty může garantovat kvalitu a rozvoj studijního programu, který je na ní nabízen. Docent pro určitý obor je jmenován rektorem na základě habilitačního řízení. Habilitační řízení se zahajuje na základě návrhu uchazeče a ověřuje se v něm vědecká nebo umělecká kvalifikace, a to zejména na základě habilitační práce a její obhajoby a dalších vědeckých, odborných prací, a jeho pedagogická způsobilost na základě hodnocení habilitační přednášky a předcházející praxe. Profesora pro určitý obor jmenuje prezident republiky na návrh vědecké rady vysoké školy oddaný přes ministra. V řízení se prokazuje pedagogická a vědecká kvalifikace uchazeče, který je význačnou a uznávanou vědeckou osobností ve svém oboru. Předpokladem zahájení řízení je předchozí jmenování docentem.¹¹⁰

Na základě analýzy lidských zdrojů můžeme říci, že převážná část zaměstnanců fakulty jsou akademičtí pracovníci (viz tabulka č. 5). Podíl akademických a vědeckých pracovníků z celkového počtu zaměstnanců instituce v roce 2012 je zachycen v grafu č. 4 (viz níže).

Graf č. 4 – Podíl akademických a vědeckých pracovníků a ostatních



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat instituce

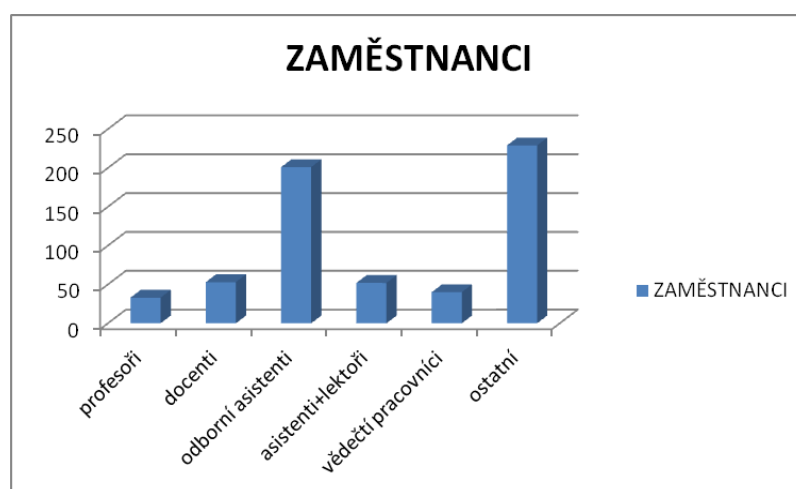
V roce 2012 akademických a vědeckých pracovníků tvořilo 62 % zaměstnanců dané instituce. Akademičtí pracovníci vykonávají jak pedagogickou, tak vědeckou a výzkumnou činnost. Pod tuto kategorii spadají profesori, docenti, odborní asistenti,

¹¹⁰ Zákon o VŠ. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.msmt.cz.

asistenti, lektori a vědečtí, výzkumní a vývojoví pracovníci, kteří se podílejí na pedagogické činnosti. Pokud jde o počet profesorů, jejich počet se od roku 2007 neustále zvyšuje. Počet docentů se naopak od roku 2010 snižuje. Stav odborných asistentů se oproti roku 2007 zvýšil nejméně. V roce 2007 fakulta zaměstnávala 157 odborných asistentů, v roce 2012 už 201. Pokud jde o asistenty a lektory, dochází po roce 2008 k jejich úbytku. Po roce 2009 můžeme sledovat i značný úbytek vědeckých pracovníků. Počet ostatních pracovníků v období 2007- 2012 kolísá.

Počet zaměstnanců podle kategorií v roce 2012 zachycuje graf č. 5 (viz níže).

Graf č. 5 - Struktura zaměstnanců v roce 2012

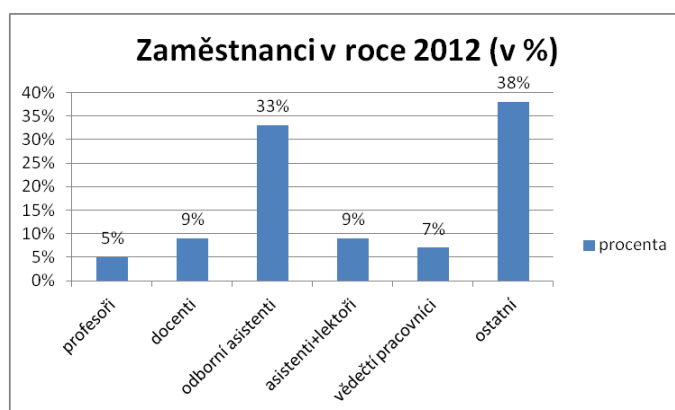


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat instituce

V roce 2012 bylo v instituci zaměstnáno 33 profesorů, 53 docentů, 201 odborných asistentů, 52 asistentů a lektorů, 40 vědeckých pracovníků a 229 zaměstnanců bylo neakademických pracovníků. Instituce zaměstnává i lidi s cizím státním občanstvím. V roce 2012 bylo zaměstnáno v instituci celkem 13 lidí s cizím státním občanstvím.

V rámci habilitačního a jmenovacího řízení byli v roce 2008 jmenováni tři docenti a dva profesori, v roce 2009 čtyři docenti a tři profesori, v roce 2010 tři docenti a dva profesori, v roce 2011 pět docentů a dva profesori a v roce 2012 tři docenti a jeden profesor. Pro lepší přehlednost si ještě strukturu zaměstnanců vyjádříme v procentech (graf č. 6 níže).

Graf č. 6 – Struktura zaměstnanců v procentech

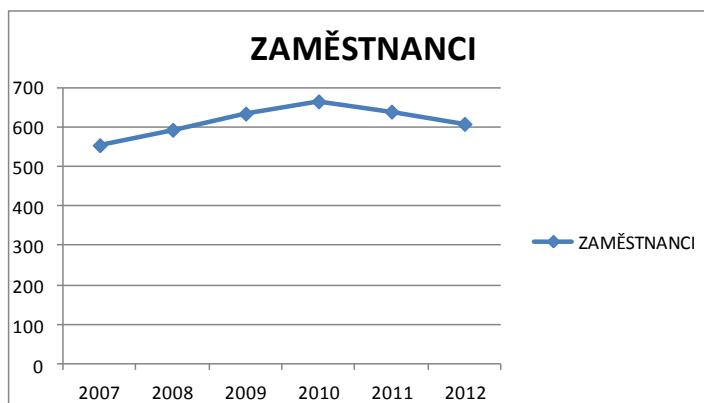


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat instituce

Z grafu vyplývá, že v roce 2012 38 % zaměstnanců byly neakademičtí a nevědecktí pracovníci. Z celkového počtu zaměstnaných lidí na fakultě 33 % tvořili odborní asistenti, procentuální zastoupení jednotlivých zbylých kategorií se pohybovalo pod 10 %.

Vývoj celkového počtu v letech 2007-2012 je znázorněno v grafu č. 7 (viz níže).

Graf č. 7 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007-2012



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat instituce

Z grafu můžeme vyčíst, že od roku 2007 se počet zaměstnanců měl tendenci se zvyšovat až do roku 2010. Od tohoto roku celkový počet zaměstnanců klesá. Během let 2011 a 2012 došlo k efektivnějšímu využití pracovních sil. Celkový stav zaměstnanců byl zredukován převážně v kategorii ostatní. V roce 2007 bylo zaměstnáno v instituci 554 lidí, v roce 2008 se jejich počet zvýšil na 593. Stejně tak se i v roce 2009 stav zaměstnanců zvýšil na 634. Další rok došlo opět ke zvýšení celkového počtu pracovníků o 31.

V posledních dvou letech dochází k jejich postupnému poklesu. V roce 2011 činil meziroční pokles 26 zaměstnanců a v roce 2013 to bylo 31.

Je třeba se podívat i na věkovou struktura akademických a vědeckých pracovníků. Tabulka č. 6 (viz níže) zachycuje počet zaměstnanců podle věkových kategorií v roce 2012.

Tabulka č. 6 – Věková struktura akademických a vědeckých pracovníků v r. 2012

	<i>Věk</i>						<i>Celkem</i>
	do 29 let	30-39 let	40-49 let	50-59 let	60-69 let	nad 70 let	
<i>Akademičtí pracovníci</i>	<i>C/Ž</i>	<i>C/Ž</i>	<i>C/Ž</i>	<i>C/Ž</i>	<i>C/Ž</i>	<i>C/Ž</i>	<i>C/Ž</i>
Profesoři	0/0	0/0	5/0	9/4	8/0	11/0	33/4
Docenti	0/0	0/0	13/3	15/6	16/4	9/2	53/15
Odborní asistenti	13/7	75/22	60/23	37/13	13/5	3/1	201/71
Asistenti	5/4	6/2	0/0	1/1	0/0	0/0	12/7
Lektoři	9/0	14/4	9/3	7/5	1/0	0/0	40/12
Vědečtí prac. (ped. činnost)	4/2	2/1	1/0	5/2	1/0	0/0	13/5
Vědečtí prac.	2/2	14/8	5/3	3/3	2/2	1/0	27/18
<i>Celkem</i>	33/15	111/37	93/32	77/34	41/11	24/3	379/132

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat instituce

Pokud jde o věkovou strukturu akademických a vědeckých pracovníků, bylo v roce 2012 v instituci zaměstnáno 5 profesorů ve věku 40-49 let. Všichni byli muži. Ve věku 50-59 let pracovalo na fakultě 9 profesorů a 4 profesorky, ve věku 60-69 let 8 profesorů a nad 70 let profesorů 11. Docentů zde bylo ve věku 40-49 let 13, docentky 3, ve věku 50-59 let 15 mužů a 6 žen, v letech 60-69 docentů 16 a docentky 4, nad 70 let 9 docentů a pouze 2 docentky. Největší početní zastoupení měli odborní asistenti: do věku 29 let zde pracovalo 13 odborných asistentů a 7 odborných asistentek, ve věku 30-39 odborných asistentů 75, odborných asistentek 22, ve věkové kategorii 40-49 let 60 odborných asistentů a 23 odborných asistentek, ve věku 50-59 odborných asistentů 37, odborných asistentek 13, ve věku 60-69 odborných asistentů 13, odborných asistentek 5 a nad 70let 3 odborní asistenti a 1 odborná asistentka. Pokud se podíváme na graf č. 9, vidíme, že 65 % akademických pracovníků jsou muži a pouze 35 % ženy.

Podíl akademických a vědeckých pracovníků na věkové struktuře v roce 2012 ukazuje graf č. 8 (viz níže). Z grafu vyplývá, že na fakultě pracuje nejvíce akademických a vědeckých pracovníků, kteří jsou ve věku 30-39 let. Tvoří 29 % z celkového počtu akademických a vědeckých pracovníků. O něco méně je zastoupena tato kategorie ve věku 40-49 let. Činí 25 %. Následuje 20 % zastoupení těchto zaměstnanců ve věku 50-59 let, 11 % je zde ve věku 60-69. Nad 70 let zde pracuje pouze 6 % zaměstnanců. Skupina těchto pracovníků do 29 let má pouze 9 % zastoupení.

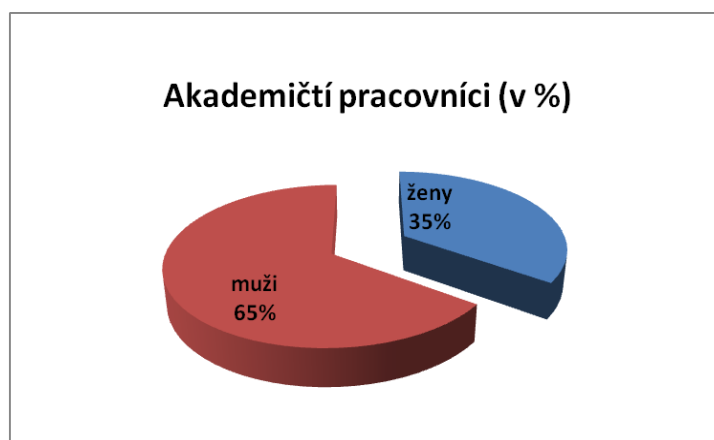
Graf č. 8 – Věková struktura akademických a vědeckých pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat instituce

Celkový podíl akademických pracovníků podle pohlaví zachycuje graf č. 9 (viz níže). V roce 2012 z celkového počtu akademických pracovníků bylo 65 % mužů a pouze 35 % žen.

Graf č. 9 - Akademičtí pracovníci dle pohlaví v roce 2012 (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat instituce

4.5.4 PRACOVNĚ PRÁVNÍ VZTAHY

Akademičtí pracovníci fakulty mají právo a povinnost účastnit se pedagogické, vědecké či odborné činnosti. Pokud jde o pedagogickou a vědeckou práci, mohou se na ni podílet i hostující profesori a další odborníci. Pracovní poměr se u profesorů a docentů sjednává zpravidla na dobu neurčitou, u ostatních akademických pracovníků na dobu určitou. Akademický pracovník si může vzít tvůrčí volno v délce 6 měsíců 1x za 7 let, pokud tomu nebrání závažné okolnosti, týkající se plnění výukové povinnosti. Rozhoduje o tom děkan po vyjádření vědecké rady.

Počty akademických pracovníků podle rozsahu pracovních úvazků jsou uvedeny za rok 2012 v tabulce č. 7 (viz níže).

Tabulka č. 7 – Počty akademických pracovníků dle rozsahu pracovních úvazků

Rozsahy úvazků	Akademičtí pracovníci			
	profesor	docent	ostatní	celkem
do 0,3	6	9	155	170
do 0,5	10	8	80	98
do 0,7	1	1	18	20
do 1,0	16	35	269	320
Celkem	33	53	522	608

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat instituce

Z tabulky je patrné, že v instituci je nejvíce akademických pracovníků zaměstnáno na plný úvazek – 320. Velké zastoupení mají i akademičtí zaměstnanci pracující na 0,3 úvazek. Těch je 170. O něco méně, 98 lidí, pracuje na poloviční úvazek. Na 0,7 úvazek je zde zaměstnáno pouze 20 lidí.

4.5.5 ODHAD BUDOUCÍ POTŘEBY

Na základě rozhovoru s vedoucí osobního a mzdového oddělení, můžeme konstatovat, že se v instituci nesestavují personální plány a nebyl proveden ani personální audit. Odhad budoucí potřeby se také neprovádí. Fluktuace zde také není. Pokusíme-li se provést jakousi bilanci lidských zdrojů k určitému dni, můžeme dojít k tomuto zjištění (stav k 31. 12. 2013): obsazená pracovní místa (602), zajištěné nástupy do zaměstnání (29 zaměstnanců je na mateřské dovolené a rodičovské dovolené a 104 pracovníkům bude prodloužena smlouva), odchody do důchodu (6 zaměstnanců by mělo nárok na starobní důchod a mohlo by odejít do penze), nástup na mateřskou dovolenou (možná 1 zaměstnankyně nastoupí na mateřskou dovolenou), náhrada za odcházející pracovníky (104 zaměstnancům končí pracovní smlouva, ale bude jim obnovena, 1 už nebude pracovat pro danou instituci v příštím roce), náhrada za úmrtí (3 pracovníci zemřeli), počet nově vytvořených míst (0), rušená pracovní místa (0).

Budeme-li odhadovat budoucí potřebu intuitivně, tak si můžeme naplánovat, že např. všechny zaměstnankyně co jsou na mateřské nebo rodičovské dovolené, tam ještě zůstanou, zaměstnanci, kteří by mohli odejít do penze, neodejdou, vyjádří-li přání nadále pracovat v dané instituci, 150 zaměstnancům ke konci roku končí pracovní smlouva, ale bude jim obnovena, náhrada za 3 úmrtí není třeba, jelikož se jednalo o pracovníky, kteří pracovali jen na 0,3 úvazku. Vedení neplánuje vytvořit nová pracovní místa a ani žádné místo se rušit nebude. Po analýze nám pak může vyjít, že bude třeba obsadit pouze jedno místo a to místo laborantky.

Z dlouhodobého hlediska zde existuje investice. Instituce realizuje svůj investiční projekt – výstavbu Biomedicínského centra. V projektu bylo uvedeno, kolik zaměstnanců tam bude přibližně pracovat. S tímto počtem musíme počítat při dlouhodobém plánování. Předpokládá se, že personál budou tvořit zaměstnanci ústavů, které se do nového centra přestěhují.

4.5.6 PLÁNOVÁNÍ POKRYTÍ POTŘEBY

Z rozhovoru s tajemnicí instituce vyšlo najevo, že ve většině případů instituce využívá své vlastní vnitřní zdroje. Vnější zdroje využívá vyjímečně. Právě mladí postdoktorští studenti a pracovníci se stávají předmětem velkého zájmu fakulty. Část zaměstnanců přejde v blízké budoucnosti do nového Biomedicínského centra. Fakulta chce, aby jeho dalšími zaměstnanci byly i řada čerstvých absolventů a doktorandů lékařské fakulty, kteří budou tvořit nové výzkumné týmy. Výběrová řízení ještě neprobíhají, ale zájemci o práci v novém centru si již mohou předběžně podávat žádosti.

4.5.7 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

Pokud jde o výběrové řízení, probíhá v souladu s vnitřním předpisem - Řádem výběrového řízení univerzity¹¹¹. Místa akademických pracovníků i dalších pracovních míst se obsazují v instituci na základě výběrového řízení. Výběrové řízení nemusí proběhnout při opakovaném sjednávání pracovního poměru s akademickým pracovníkem, jde-li o obsazení jím zastávaného místa. Na fakultě vypisuje výběrové řízení děkan. V textu vypsání výběrového řízení je uvedeno: označení pracoviště a pracovního místa, kvalifikační a jiné předpoklady, datum, od něhož má být místo obsazeno, místo a lhůta pro podání přihlášky a výčet dokladů požadovaných od uchazeče. Ze zákona má fakulta povinnost uveřejňovat volná pracovní místa. Instituce je zveřejňuje na úřední desce fakulty a v hromadném sdělovacím prostředku s celostátní působností. Lhůta pro podání přihlášek je vždy nejméně 30 dnů od zveřejnění ve sdělovacím prostředku.

Do lhůty pro podání přihlášek jmenuje vypisovatel komisi pro výběrové řízení a jejího předsedu. Komise má lichý počet členů, nejméně pět. Vedle členů komise mohou být vedle akademických pracovníků i ostatní zaměstnanci univerzity. Komise zve uchazeče k pohovoru a jde-li o místa akademických pracovníků, může je vyzvat k uskutečnění veřejné přednášky na instituci. Nejpozději do 6 týdnů po uplynutí lhůty k podání přihlášek hodnotí komise materiály uchazečů. Po skončení pohovorů komise tajně hlasuje a je-li pro výsledek většina usnesení je přijato. O svém jednání a jeho výsledku pořizuje komise zápis, jehož součástí je i stanovení pořadí uchazečů. Výsledky jednání jsou předloženy vypisovateli výběrového řízení. Ten oznámí uchazeči, zda jej na základě výběrového řízení přijímá, či nikoliv, do 14 dnů ode dne, kdy tak rozhodla komise. Rozhodnutí je zveřejněno

¹¹¹ Řád výběrového řízení univerzity. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.lfp.cuni.cz.

na úřední desce. Administrativní agendu, která je spojena s výběrovým řízením zabezpečují příslušné personální útvary (osobní a mzdové oddělení, tajemnice).

4.5.8 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměny pracovníků mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu. Odměnou zaměstnance je mzda. Stanovení mezd zaměstnanců instituce se řídí vnitřním mzdovým předpisem univerzity¹¹². Na začátku jsou v něm definovány pojmy mzda a smluvní mzda. Pracovníci jsou zařazeni do profese, příp. funkce na podkladě popisu pracovní činnosti, který musí vycházet z druhu práce sjednané v pracovní smlouvě. S popisem musí být pracovník seznámen před započítáním práce. Popis pracovní činnosti je vytvořen na základě katalogů prací, které obsahují příklady pracovních činností s jejich zařazením do příslušné mzdové třídy. Na fakultě se používají tyto tři katalogy prací: katalog prací pro akademické vědecké pracovníky, katalog prací pro hospodářsko-správní, technické a odborné pracovníky a katalog prací pro dělníky, obslužné pracovníky a obchodně provozní pracovníky. Katalogy jsou uvedeny na konci předpisu, v jeho přílohách. V předpisu jsou uvedeny také příplatky za vedení, zastupování, osobní, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a náhradní volno za práci přesčas, za svátek, za noční práci, za práci o sobotách a nedělích, doplatek mzdy při převedení na jinou práci, mzda při odborném školení, odměny, srážky ze mzdy, splatnost mzdy. Dále je zde uvedeno tarifní rozpětí mzdových tříd dle kategorií zaměstnanců. Nízký příjem v oblasti školství má vliv na to, že schopní mladí pracovníci nejsou motivováni jít pracovat do školství za daných podmínek. V pravidlech odměňování směřuje instituce k tomu, aby byla větší váha přikládána výkonům pracovišť i jednotlivců. Fakulta pracuje na přípravě pravidel vnitřní evaluace. Podrobnější členění v systému odměn má být v souladu také s chystanou aktualizací vnitřního mzdového předpisu univerzity.

Nefinanční odměnou mohou být i pamětní medaile. Fakulta je uděluje nejenom svým pracovníkům, ale také studentům a jiným osobám, za zásluhy o rozvoj fakulty, vědy, vzdělanosti a akademických svobod. Fakulta se snaží hledat určité motivační zdroje, jako např. odměňování autorů v odborných časopisech, motivační stimuly pro školitele úspěšných doktorandských programů atd.

¹¹² Vnitřní mzdový předpis univerzity. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.lfp.cuni.cz.

4.5.9 KARIÉRNÍ ŘÁD

V oblasti kariérních plánů postupuje fakulta podle vnitřních předpisů univerzity a fakulty. Přijímání a zařazení pracovníků, stejně jako rozvoj jejich kvalifikace, se řídí Vnitřním mzdovým předpisem univerzity, Řádem výběrového řízení univerzity, příslušnými ustanoveními Dlouhodobého záměru univerzity a fakulty a opatřením rektora a děkana. V souvislosti s budováním nových center se univerzita v rámci podmínek na jejich dotace zavázala mimojiné i k vytvoření jeho kariérního řádu. Biomedicínské centrum bude zcela orientováno na výzkum, výuka zde bude poskytována pouze doplňkově. Kariérní podmínky pro pracovníky centra budou navazovat na podmínky platné pro ostatní zaměstnance instituce. Rozšířeny budou ale o specifické požadavky na členy výzkumných týmů. Jejich kariérní růst je spjat i s působením v nemocnici, kde si musí udělat atestace.

4.5.10 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Pokud jde o péči o zaměstnance, fakulta se snaží mít spokojené zaměstnance. Svým zaměstnancům hradí nezbytné vstupní a periodické prohlídky. Uzavřela smlouvu o zajištění léčebně preventivní péče s nestátním zdravotnickým zařízením. Toto zdravotnické zařízení provádí odbornou poradní činnost v otázkách ochrany a podpory zdraví a sociální pohody zaměstnanců, pravidelně kontroluje pracoviště příjemce, zjišťuje vlivy práce a pracovních podmínek na člověka při práci apod.

Nejdůležitější součástí péče o zaměstnance je možnost čerpání ze sociálního fondu. Jedním z benefitů, které instituce nabízí svým zaměstnancům, jsou dotované stravenky. Pracovníci fakulty mohou využívat i stravování v menze a v jídelně Fakultní nemocnice. Tuto možnost využívá přibližně 20 % zaměstnanců. Dalším benefitem je příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem a příspěvek na soukromé životní pojištění. Tento benefit mohou využívat lidé, kteří jsou zaměstnáni na fakultě nepřetržitě minimálně 5 let. Další součástí systému benefitů je příspěvek na úroky z účelového úvěru na potřeby, které souvisejí s bytovými potřebami. Fakulta má ve svém sociálním fondu vyčleněnu i částku na příspěvek spojený s nenávratnou finanční výpomocí. Tento příspěvek zaměstnanci dostanou v souvislosti s překlenutím mimořádně obtížných poměrů v důsledku živelné pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie nebo ve zvlášť akutní tíživé sociální situaci.

Každý rok je také vyhlášen Děkanský tělovýchovný den, kdy se mohou zaměstnanci odreagovat od práce, sportovně vyžít a poznat své kolegy při neformálních aktivitách. V roce 2012 byla uspořádána i „Golfová akademie“, které se zúčastnilo 17 zaměstnanců. Na tomto kurzu se dozvěděli něco o historii golfu a jak jej hrát.

Na rekreace fakulta nepřispívá. Univerzita vlastní dva rekreační objekty (Pec pod Sněžkou a Poříčí), kde mají zaměstnanci fakulty slevu na pobyt. Fakulta využívá různé projekty pro modernizaci výukových prostor. S přispěním různých grantů i projektů MŠMT jsou pořizovány moderní technické i programové pomůcky pro efektivnější tvorbu obsahu i formy prezentace výukových materiálů.

Pro pracovníky instituce se dále připravuje nový benefit - nepeněžní poukázka Unišek + v nominální hodnotě 1 000 Kč. Tuto poukázku bude možné uplatnit v oblasti sportu (bazény, fitness, relaxační centra apod.), oblasti kultury (kina, divadla apod.), oblasti zdraví (lékárny, optiky, masáže, rehabilitace apod.), oblasti vzdělávání (autoškoly, počítačové a jazykové školy apod.) a v oblasti rekreace a ubytování.

4.5.11 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Fakulta nemá vytvořeny plány pro rozvoj svých zaměstnanců. Akademičtí pracovníci jsou vysoce kvalifikovaní ve svém oboru. Vysoce kvalitní vzdělání získali studiem na univerzitě. Zde je jim dále umožněno zvýšit si svoji odbornost v doktorandských studijních programech. Ve zvyšování a prohlubování odbornosti dělá fakulta pro své zaměstnance maximum. Podporuje kvalifikační růst mladých vědeckých a pedagogických pracovníků. Svým vědeckým pracovníkům se snaží zajistit vhodné pracovní podmínky, moderní vybavení ústavů a klinik pro jejich vědeckou, výzkumnou a tvůrčí činnost. Nabízí jim i různé možnosti zapojení se do různých projektů. V jejich vědecké a výzkumné činnosti je finančně podporuje. Ve své organizační struktuře má fakulta Asistenční centrum, které je podporou akademickým pracovníkům pro administraci vzdělávacích a výzkumných projektů.

Akademičtí pracovníci se snaží rozvíjet především sami. Pracují většinou sami na svém seberozvoji. Jsou vysoce vnitřně motivováni poznáním, novými objevy a výzvami ve svém oboru. Sami se zapojují do různých výzkumných a vědeckých projektů. Účastní se i odborných konferencí, přednášek a seminářů, kde si vyměňují s dalšími odborníky své poznatky a získávají další znalosti ve svém oboru. Využívají také zahraniční studijní

a pracovní pobyty, na kterých získávají své praktické dovednosti a nové poznatky ve svém oboru.

Součástí instituce je Oddělení specializačního vzdělávání. Oddělení komplexně zajišťuje činnosti v rámci specializačního vzdělávání lékařů v základních oborech, které je povinné ze zákona. Dále poskytuje metodické vedení a konzultační činnost pro lékaře zařazené do specializačního vzdělávání a informační služby o lékařském vzdělávání ostatní odborné veřejnosti, včetně studentů a absolventů instituce.

Fakulta umožňuje svým zaměstnancům získat i další potřebné dovednosti. Nabízí jim řadu kurzů a školení. Většina školení probíhá individuálně podle aktuálních požadavků pracovníků fakulty. Od roku 2008 existuje společný projekt fakulty, Klatovské nemocnice a firmy Abbott Laboratories CEVA (Centrum Edukace a Výzkumu Abbott). Jedná se o portál zdarma přístupný všem zájemcům o klinické laboratorní výsledky. Poskytuje kvalitní zdroj pravidelně aktualizovaných odborných informací z oblasti laboratorní medicíny. Nachází se zde i odborová diskusní fóra a různé druhy studijních materiálů (např. záznam přednášky z kongresu, ozvučené prezentace, interaktivní testy). Je zde i pravidelně aktualizovaný kalendář odborných akcí. Od roku 2011 nabízí projekt také první e-learningové kurzy s přidělenými kredity celoživotního vzdělávání pro lékaře i nelékařské zdravotnické pracovníky. Tím reaguje na povinnost každého lékaře, analytika či laboranta absolvovat postgraduální kontinuální vzdělávání.

Po celý rok byl v roce 2010 zájemcům volně k dispozici elektronický kurz s multimediálními balíčky zaměřený na práci v nejběžnějších kancelářských aplikacích z balíku MS Office 2003. Pokud jde o kurzy dalšího vzdělávání akademických pracovníků, byly v roce 2010 využívány tyto kurzy: Elektronické prezentace – MS powerpoint (14 hodinová dotace), Základy e-learningu, autorská a tutorská práce v LMS Moodle (16 hodinová dotace), počítačové minimum pro PGS studenty a mladé akademické pracovníky (20 hodinová dotace), Digitální fotografie, zpracování digitálních fotografií (16 hodinová dotace), Základy lékařské statistiky (14 hodinová dotace).

V roce 2012 bylo nabídnuto zaměstnancům celkem 16 kurzů. Celkově se všech nabízených kurzů účastnilo 41 zaměstnanců. Šest kurzů, které byly orientované na pedagogické dovednosti, navštěvovalo sedm zaměstnanců, čtyři kurzy orientované na obecné dovednosti si vybralo sedm pracovníků a šest odborných kurzů absolvovalo 27 lidí. Kurzy byly z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Kurzy

orientované na pedagogické dovednosti byly tyto: Školení Google Dokumenty, Power Point, Prezentační dovednosti, Time management, Týmová spolupráce, kurzy na obecné dovednosti: Adobe Connect, Adobe Acrobat, Adobe Captivate, Adobe Presenter, odborné kurzy: Transfer znalostí a technologií, Základy počítačové typografie, LMS Moodle-speciální pedagogické dovednosti v oblasti e-learningu, Rozšířené funkce Moodle, Inkscape, HTML 5.

Akademičtí pracovníci se kromě výzkumné činnosti, podílejí velkou měrou i na činnosti pedagogické. Na vysoké škole plní funkci učitelů. Na výuce se mohou podílet i další odborníci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Negraduální výuka na fakultě probíhá formou přednášek, praktických cvičení, seminářů a klinických stáží. Výuka teoretických předmětů probíhá na teoretických ústavech, klinická výuka se uskutečňuje ve Fakultní nemocnici a předstátnicové praxe ve smluvních nemocnicích i v jiných městech. Fakulta se snaží neustále zvyšovat kvalitu teoretické i praktické výuky, výkonnost výzkumu. Snaží se i o optimální vazbu mezi teoretickou výukou na fakultě a praktickou výukou ve fakultní nemocnici, kde působí i řada předních pedagogů fakulty. Fakulta se proto zapojuje do různých projektů, které jsou významnou měrou financované z prostředků Evropské unie, např. z Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace nebo z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

PRACOVNÍ MÍSTO

Z akademických pracovníků jsou nejpočetnější skupinou v instituci odborní asistenti (viz dřívější analýza). Ve vybrané instituci mají stanovenou pracovní náplň ve dvou oblastech – v oblasti pedagogické a v oblasti výzkumu, vývoje a dalších tvůrčích činností. Popis činností v první oblasti je tento:

1. Přímá účast na uskutečňování studijních programů, tj. vedení cvičení, seminářů, samostatného studia, samostatné tvůrčí práce, odborné praxe, vedení přednášek, zkoušení.
2. Vedení konzultací.
3. Příprava výuky.
4. V případě udělování zápočtů, příp. zkoušek, jejich záznam do informačního systému.
5. Spoluúčast při modernizaci stávajících studijních programů, resp. oborů a aktivní účast při vytváření nových studijních programů, resp. oborů.
6. Řešení úkolů podle pokynů vedoucího ústavu, příp. garanta předmětu.

Ve druhé oblasti mají určeny tyto činnosti:

Příprava a plnění projektů vědy a výzkumu. Do tvůrčí činnosti se započítávají i specializované činnosti, expertizy a analýzy zpracované pro VŠ v činnostech, které dotyčný pracovník na škole vyučuje.

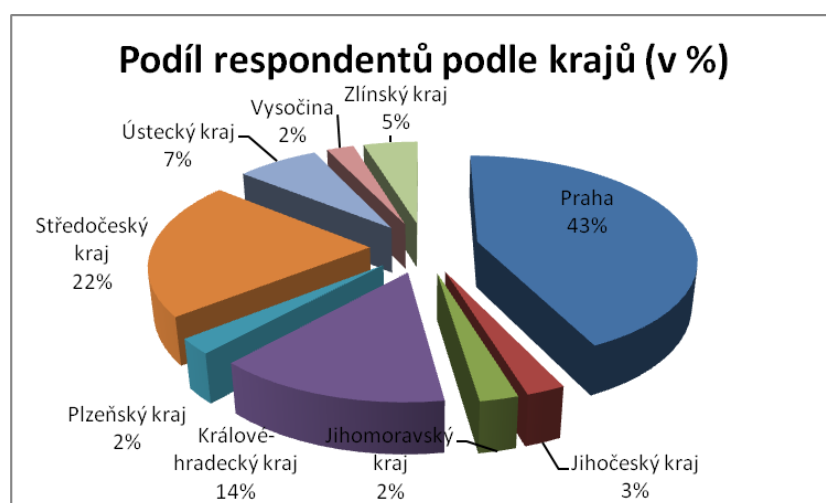
PEDAGOGICKÉ MINIMUM

Pokud jde o pedagogickou činnost, většina pedagogů nemá pedagogické vzdělání ani absolvováno pedagogické minimum. U pedagogů, kteří učí na vysokých školách, se to nevyžaduje narozdíl od učitelů, učících na základních nebo středních školách. Fakulta ani nenabízí žádné kurzy, které by obsahovaly základní poznatky z oblasti pedagogiky a pedagogické psychologie. Tyto kurzy by mohly pomoci začínajícím pedagogům na vysokých školách. Zvýšili by si tak své pedagogické kompetence.

Každá firma, ale i instituce by se měla zajímat o potřeby svých klientů a znát jejich názory na schopnosti, dovednosti a znalosti svých zaměstnanců. Byl proveden krátkodobý průzkum mínění, ve kterém byl zjišťován názor na to, zda mají mít akademičtí pedagogičtí pracovníci („učitelé“ na vysoké škole) absolvováno pedagogické minimum. Byl vytvořen dotazník, jehož struktura je v příloze č. 1. Dotazník č. 1 byl rozdán studentům vysoké školy a umístěn na internetové stránce www.vyplnto.cz.

Výzkumu se účastnilo celkem 42 respondentů. Z toho bylo 14 studentů a 28 studentek. Všichni byli studenty vysoké školy ve věku 20 – 29 let, tedy klienti instituce. Graf č. 10 (viz níže) udává, z kterých krajů respondenti pocházeli.

Graf č. 10 – Podíl respondentů podle krajů (v %)

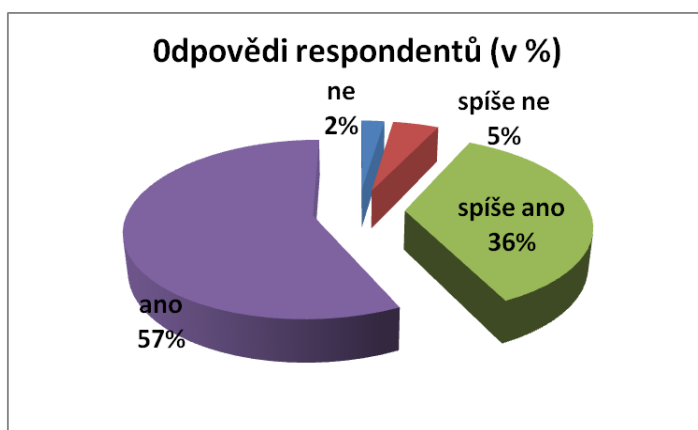


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že nejvíce respondentů pocházelo z Prahy (43 %). Následoval kraj Středočeský, ze kterého bylo 22 % respondentů a Královéhradecký kraj – 14 %. Ostatní studenti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, se narodili v Ústeckém kraji (7 %), Zlínském kraji (5 %), Jihočeském kraji (3 %), Vysočině (2 %), Plzeňském kraji (2 %) a Jihomoravském (2 %).

Respondentům bylo předloženo toto tvrzení: „*Učitelé na vysoké škole (akademičtí pedagogičtí pracovníci) pracující na plný úvazek na vysoké škole mají mít absolvováno pedagogické minimum (kurzy jako např. pedagogika, výukový proces jako systém prvků a vztahů, motivace studenta, formy a způsoby hodnocení studenta a pedagoga, psychologická analýza osobnosti pedagoga, psychohygienu vyučovacího procesu, psychologické aspekty zkoušení a hodnocení, náročné životní situace a techniky vyrovnávání se s nimi)*“. Respondenti měli vybrat jednu z těchto čtyř možností (podle toho, zda s tvrzením souhlasí nebo ne): „ne“, „spíše ne“, „spíše ano“, „ano“. V dalším bodě měli svůj výběr zdůvodnit. V grafu č. 11 (viz níže) jsou zachyceny výsledky voleb respondentů.

Graf č. 11 – Výsledky výběru respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf ukazuje, že drtivá většina respondentů (93 %) je proto, aby akademičtí pedagogičtí pracovníci absolvovali pedagogické minimum. Variantu „ano“ volilo 57 % dotázaných, variantu „spíše ano“ 36 %, variantu „spíše ne“ 5 % a variantu „ne“ 2 %.

Důvody (otázka č. 5 v dotazníku), proč respondenti volili „ano“ nebo „spíše ano“ byly takovéto: „hodí se to“, „není jednoduché dobře učit“, „aby uměli reagovat na situace a věděli jak se k studentům chovat“, „není nikdy nad praxi v oboru, vzájemná

souhra těchto 2 aspektů je nejlepší, když budou mít pedagogické vzdělání, tím líp, jejich výuka by měla mít lepší úroveň“, „protože to zkvalitní výuku studentů“, „aby měli minimálně ponětí o tom, jak pracovat s lidmi“, „kdo učí, má vědět jak, existují určitá pravidla“, „připadá mi to důležité, vzhledem k tomu, aby věděli, jak se má na studující nahlížet, hodnotit je a přistupovat k nim“, „k lepšímu přístupu ke studentům“, „protože si myslím, že by to tak mělo být, učitelé by měli jít příkladem“, „je třeba, aby učitelé byli odborníci z praxe, ale pokud neovládají prvky psychologie a výukového procesu, může to být problém“, „nevím“, „je to výhoda“, „není to určitě na škodu, naopak“, „protože pracují se studenty, tak by měli vědět jak“, „kvalitnější výuka, účelnější přenesení znalostí na studenty“, „aby věděli, jak se chovat a komunikovat se studenty, jak jim předat látku“, „aby věděli, jak studentům správně předat informaci“, „zvýšení kvality výuky“, „jedná se o důležité kompetence ovlivňující správný postup při výuce“, „učitelé by měli umět učit, tak aby to studenti pochopili, domnívám se, že tyto kurzy by je to měli naučit“, „lepší spolupráce se studenty“, „jelikož jim to pomůže při praxi se studenty“, „měli by umět učit, nejen znát svůj obor“, „aby měli určitý okruh vzdělání, pokud mají vzdělávat někoho jiného“, „jsou to pedagogové, měli by tedy splňovat pedagogické minimum už z podstaty věci“. Důvody těch, co vybrali možnost „ne“ nebo „spíše ne“ byly tyto: „protože spíše záleží na zkušenostech a vědomostech“, „zaběhlí pedagogové by neměli mít povinnost pedagog. minima, ale nově začínající ano“, „va VŠ není třeba, na nižších úrovních ano“.

SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

V dalším šetření jsme se zaměřili na spokojenost zaměstnanců v instituci. Jelikož jsou klíčovými zaměstnanci instituce akademičtí pracovníci, zajímalo nás, jak jsou spokojeni s podmínkami profesního růstu. Strukturovaný dotazník, který byl předložen této skupině, se nachází v příloze č. 2. Respondenti měli vybrat jednu ze čtyř nabízených možností - „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, „ne“ na základě toho, jak se ztotožňují z daným výrokiem. Výroků bylo těchto pět:

1. *„Naše instituce mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání.“*
2. *„Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst.“*
3. *„Pokud jde o možnost školení v naší instituci, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí.“*
4. *„Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností.“*
5. *„Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti.“*

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 40 zaměstnanců dané instituce. Pokud jde o jejich věkovou strukturu, 7 % respondentů bylo do 29 let. Největší počet dotázaných spadal do kategorie 30-39 let (38 %), následovala kategorie 40-49 let (27 %) a 50-59 let (20 %). Naopak nejmenší zastoupení měly kategorie 60-69 let (5 %) a 70 a více let (3 %).

Grafické vyhodnocení vybraných odpovědí na výroky týkající se podmínek pro profesní rozvoj, které vytváří zaměstnavatel, je umístěno v příloze č. 3. Na výrok „*Naše instituce mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání*“ odpovědělo 48 % dotázaných, že si myslí, že „ano“, 52 % „spíše ano“. S výrokem „*Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst*“ souhlasilo 30 %, spíše souhlasilo 70 %. O výroku „*Pokud jde o možnost školení v naší instituci, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí*“ si pouze 5 % myslí, že „ano“, 95 % „spíše ano“. U výroku „*Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností*“ variantu „ano“ vybralo 90 % respondentů, variantu „spíše ano“ 10 %. S posledním výrokem souhlasilo 97 % zaměstnanců, variantu „spíše ano“ vybraly pouze 3 %. Nikdo u žádného výroku nevybral možnosti „ne“ a „spíše ne“, což vede k závěru, že instituce zaměstnancům, kteří se účastnili šetření, nabízí velmi dobré podmínky pro profesní rozvoj.

4.5.12 INFORMAČNÍ SYSTÉM V PERSONALISTICE

Pokud jde o využívání informačního systému v personální oblasti, fakulta používá centrální personální aplikaci WhoIsNT. Využívá jej i osobní a mzdové oddělení fakulty. Pracuje se na postupném rozšiřování o další funkce. V oblasti mzdových systémů se využívá mzdový systém Elanor Global Java Edition.

4.6 HODNOCENÍ KVALITY

Pokud jde o hodnocení činnosti, provádí se na fakultě pravidelně a řídí se ustanoveními statutu univerzity. Dalším způsobem ohodnocení kvality výuky je vyplnění ankety studenty. Fakulta umožňuje každý rok svým studentům, aby ohodnotili výuku. Anketa je otevřená celé léto a uzavírá se v polovině listopadu. Studenti dostávají příležitost vyjádřit pomocí číselné stupnice od 1 do 5 svoji spokojenost či nespokojenost s výukou v jednotlivých oborech. Mohou se vyjádřit ke každému předmětu také slovně. Anketa je anonymní a je vypracována elektronicky. Slovní hodnocení se rozesílá příslušným vedoucím oborů. Pedagogové tak mohou získat zpětnou vazbu od svých studentů.

V roce 2011 se fakulta spolu s ostatními lékařskými fakultami univerzity zapojila

do vícekritériálního hodnocení evropských vysokých škol v rámci projektu CHE Ranking. Hodnocení se zaměřuje na silné stránky vysokoškolské instituce a její hlavní charakteristiky a směry vývoje. Např. v rámci kritéria počet žáků na jednoho učitele se fakulta zařadila do kategorie „top“.

Pokud jde o vnější hodnocení kvality, je jeho součástí povinná akreditace realizovaná Akreditační komisí. Všechny studijní programy na fakultě získávají každým rokem akreditaci. Fakulta využívá neformálně také benchmarking k hodnocení kvality různých oblastí a funkcí fakulty. Díky tomuto nástroji lze diagnostikovat problémy a nalézt silné a slabé stránky. Aplikuje se zejména při ekonomickém řízení fakulty. Pomocí „interního benchmarkingu“ se provádí srovnání činnosti ústavů a klinik. Na úrovni strategického řízení fakulty se využívá i „externí konkurenční kolaborativní benchmarking“, zejména ve spolupráci s ostatními lékařskými fakultami univerzity.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

5.1 ZHODNOCENÍ

V této kapitole se budeme zabývat důležitými zjištěnými skutečnostmi. Na základě informací a různých analýz si můžeme stanovit příznivý a nepříznivý stav vnitřních podmínek instituce a příznivý a nepříznivý stav vnějších podmínek. V tabulce č. 8 (viz níže) jsou uvedena fakta, která jsme zjistili během zpracování praktické části a je třeba je vzít na vědomí.

Tabulka č. 8 – SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
- stabilní počet akademických pracovníků	- absence samostatné personální politiky
- vysoce kvalifikovaní akademičtí pracovníci	- absence samostatné personální strategie
- ochota akademických pracovníků dále se vzdělávat	- absence pravidelných personálních plánů
- příznivé pracovní klima	- nerovnoměrné zastoupení mužů a žen
- velké množství nabídek pro další odborný růst	- chybí pedagogické vzdělání
	- omezené zdroje financí
Příležitosti	Hrozby
- efektivnější spolupráce pedagogů se studenty	- změny v legislativě
- získávání grantů	- změna politiky státu v oblasti
- získávání nových partnerů v oblasti výzkumu	terciárního vzdělávání
- praxe pedagogů v zahraničí	- úbytek počtu studentů (doktorandů)
- výstavba dvou nových center (lepší pracovní podmínky)	- odchod "mozků" do zahraničí
- vznik nových kurzů pro zaměstnance	

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud jde o strategii lidských zdrojů, stejně tak jako personální politika neexistuje v samostatném dokumentu. Instituce každý rok aktualizuje svůj „Dlouhodobý záměr“, který bychom mohli považovat za strategický dokument. V menší míře obsahuje některé personální oblasti. Samostatný roční plán lidských zdrojů, který by navazoval na strategii (dlouhodobý záměr), a rozpracovával jednoznačnou personální strategii v instituci, chybí. V „Dlouhodobém záměru“ chybí i kvantifikace cílů. Dále zde nejsou uvedena kritéria hodnocení. Dlouhodobý záměr je nastaven na rok. Pokud jde o řízení lidských zdrojů, je v organizační struktuře instituce roztrženo.

Personální útvar – osobní a mzdové oddělení nemá v rámci systému řízení lidských zdrojů významnou roli a plní především administrativní úlohy související s danou oblastí. Procesy související s personálně mzdovou agendou jsou dostatečně nastaveny. Mzdové účetní zvládají problematiku vícezdrojového financování mezd, proměnlivých pracovních úvazků i časté pohyby v oblasti dohod o provedení práce a činností. Podpora informačním systémem je v této oblasti dostatečná. Odpovědnost za řadu typických činností v personální oblasti: tvorbu personální politiky, strategie, kontrolu a hodnocení personálních plánů, analýzy a vyhodnocení účinnosti personálních procesů ale v podstatě chybí.

Pokud jde o předpokládaný vývoj zaměstnanosti ve vybrané instituci, jak již bylo uvedeno, instituce má stabilní stav zaměstnanců a snaží se jej udržet. Kritériem pro stanovení počtu akademických pracovníků jsou parametry akreditovaných programů a vnitřní dohoda o maximálním úvazku. Tato praxe omezuje přezaměstnanost. O fluktuaci také nemůže být ani řeč. Není téměř sledována. V instituci se údajně neprovádí odhad budoucí potřeby pracovních sil, netvoří se přehledy o počtu lidí, kteří odešli do důchodu, zemřeli, jsou na mateřské či rodičovské dovolené. Např., dnes je trend, že lidé, kteří již mají nárok na starobní důchod a mohou odejít do penze, ještě zůstávají dále zaměstnanci, ať mají důvody jakékoli. Zaměstnavatel nemá povinnost je vyhodit ani je poslat do penze. I z tohoto důvodu se přesný odhad budoucích potřeb lidských zdrojů dělá velmi obtížně. Nejsou proto sestavovány personální plány jako např. plán nábory, výběru a přijímání pracovníků, plány dalšího vzdělávání, rozmístování zaměstnanců, plány penzionování, propouštění. Díky investici, která bude v blízké době realizována (dokončení stavby nového výzkumného centra), získají zaměstnanci nové moderní dobře vybavené pracovní prostředí. Stálí pracovníci sem budou přemístěni ze starých budov. Pokud jde o personální audit, nebyl proveden.

Jelikož se jedná o veřejný sektor, na oblast vysokého školství nepůsobí vlivy, které nacházíme v soukromém sektoru. Fakulta si nemusí pracně shánět své klienty (studenty). Měla, má a bude jich mít vždy dostatek. Snaží se získávat ty nejlepší, kteří se pak po skončení studia často stávají jejími zaměstnanci. V České republice je velký zájem právě o obory, které fakulta nabízí. Je to dáno i prestiží povolání lékaře v naší české společnosti. Poptávka po vzdělání lékaře, studiu na této fakultě vždy mnohonásobně převyšuje nabídku (počet míst). Proto je snadné identifikovat dopředu potřebu

zaměstnanců, pokud jde o pedagogickou oblast.

V instituci existuje vnitřní předpis „Řád výběru akademických pracovníků“. Pokrývá dílčí kroky náboru a výběru akademických, vědeckých a částečně neakademických pracovníků na vedoucích pozicích. Administrativu zajišťuje Osobní a mzdové oddělení spolu s tajemnicí (zveřejnění, shromáždění podkladů pro komisi). Pokud jde o kompetenční profily kategorií pracovníků, opírají se především o odborné kompetence související s předmětem vykonávané činnosti. Vzdělávací programy jsou omezené, co do jejich charakteru. Podporují především odbornou úroveň pracovníků, dále pak jsou zaměřeny na dovednosti v oblasti informačních technologií a jazykové. Chybí však programy rozvíjející dovednosti a schopnosti. Chybí i individuální plány rozvoje zaměstnanců. Formálně řízený kariérní plán není na úrovni instituce zaveden. Možnost kariérního růstu akademických pracovníků sestává především ze získávání akademických hodností a pouze tato oblast je řízena systematicky vnitřními normami.

Pokud jde o odměňování, je založené na nárokových a nenárokových složkách závislých na pedagogických a vědeckých výkonech. Výrazný zájem je zde o získávání finančních prostředků z vědecké a projektové činnosti, a to i na úkor činnosti pedagogické. Odměňování za pedagogickou činnost je spojeno především s nárokovou složkou mzdy. Akademičtí pracovníci jsou vnitřně motivováni svým vlastním zájmem o vědeckou a pedagogickou činnost a příjmem z těchto činností, možnostmi mezinárodního kontaktu a volnější atmosférou akademického života. Velmi si cenní jistoty tohoto stabilního zaměstnání. Co se týká podmínek pro profesní rozvoj vytvářených zaměstnavatelem, jsou s nimi klíčoví zaměstnanci instituce velmi spokojeni. Mohou se účastnit různých odborných konferencí v zahraničí, navštěvovat odborné semináře, podílet se na různých projektech a výzkumech, studovat v zahraničí, vzdělávat se v IT technologiích apod.

5.2 DOPORUČENÍ

Oblast lidských zdrojů je v instituci řízena v rámci daných možností (legislativních) a specifčnosti prostředí velmi dobře. Zaměstnanci i studenti získávají řadu ocenění za svoji vědeckou činnost a nové objevy. Akademičtí pracovníci jsou velmi spokojeni s podmínkami pro svůj profesní růst, proto doporučujeme pokračovat v souladu s „Aktualizovaným dlouhodobým záměrem“. Pro zkvalitnění procesu v personální oblasti doporučuji zpracovat samostatnou personální politiku a strategii lidských zdrojů. Vhodné

by bylo také provedení personálního auditu.

Pokud jde o rozvoj zaměstnanců, doporučujeme se zaměřit na klíčové zaměstnance a na další rozvoj jejich znalostí, dovedností a schopností. Klíčoví zaměstnanci instituce jsou vysoce odborně kvalifikovaní, pokud jde o jejich obor, pokud jde ale o pedagogické dovednosti, můžeme konstatovat, že zde nacházíme malou slabinu. Za účelem zlepšení kvality výuky, spokojenosti studentů a obohacení samotných pedagogů (zejména začínajících) o nové vědomosti v oblasti pedagogické a pedagogické psychologie, bychom doporučili zavést pomocí e-learningu kurzy obdobné pedagogickému minimu. Toto pedagogické minimum, by bylo ale ušité na míru akademickým pedagogickým pracovníkům. Na úrovni Ministerstva, univerzity nebo fakulty by mohl být vytvořen kompletní kurz zaměřený na oblast pedagogiky a pedagogické psychologie speciálně pro pedagogy učící na vysokých školách. Měl by se zaměřit na rozvoj profesních kompetencí pedagogických pracovníků. Nejvhodnější by byla forma e-learningu, která šetří čas a náklady na jednoho účastníka vzdělávacího programu. Kurz by se stal podpůrným materiálem pro všechny pedagogy. Financován by mohl být z různých grantů, operačních programů.

6 ZÁVĚR

Diplomová práce se zaměřila na personální plánování ve veřejné správě. Hlavním cílem bylo navrhnout koncepční změny a inovace v oblasti stávajícího personálního plánování, v rozvoji zaměstnanců. Celá práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické části a praktické části. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se veřejné správy a řízení lidských zdrojů, na základě nichž byla poté vypracována praktická část. Pro praktickou část byla vybrána instituce, kde byla provedena analýza oblasti řízení lidských zdrojů. Na začátku je představena tato instituce. Personální plánování se promítá do všech činností managementu lidských zdrojů, a proto jsme zde podrobně analyzovali personální řízení, vybrané personální činnosti a lidské zdroje.

Vybraná instituce má svá specifika a i ji dnes ovlivňují trendy v řízení. V oblasti managementu se snaží využívat strategické řízení. Používá dokument „Dlouhodobý záměr“, který každý rok aktualizuje. Tento záměr má některé nedostatky. Chybí například kvantifikace cílů. Zatím si nevytvořila samostatnou politiku a strategii v oblasti lidských zdrojů. Nesestavuje ani běžné personální plány. Instituce má stabilní stav zaměstnanců. Většinu tvoří akademičtí pracovníci. Tito pracovníci jsou pro činnost instituce klíčoví. Většina jich spadá do věkové kategorie 30-39 let. Jejich činnost je pedagogická a výzkumně-vědecká. Na pracovištích probíhá řada výzkumů, které jsou často korunovány velkým úspěchem i na mezinárodním poli. Touto cestou se chce instituce dále ubírat, a proto realizuje velkou investici – výstavbu nového Biomedicínského centra, kde budou probíhat další výzkumy. Do své činnosti zapojuje instituce i své klienty, kteří se často po skončení svého studia stávají jejími úspěšnými zaměstnanci.

Součástí vlastního zpracování diplomové práce bylo provedení dotazníkových šetření a rozhovorů. Otázky pro zaměstnance byly zaměřeny na oblast řízení lidských zdrojů a spokojenost s podmínkami pro profesní růst. Dotazník pro klienty dané instituce obsahoval výrok, vztahující se k pedagogickým kompetencím. Na základě dotazníkového šetření se potvrdilo, že instituce nabízí svým zaměstnancům velmi dobré podmínky pro profesní růst. Pracovníci využívají řadu možností k získání nových poznatků ve svém oboru. Účastní se různých konferencí doma i v zahraničí, seminářů, symposií, využívají možnosti studia a praxe v zahraničí. Rozvoj zaměstnanců je ale zaměřen především na jejich odborné znalosti a vědeckou činnost. Chybí možnost rozvíjení pedagogických kompetencí.

V závěru jsou navrženy změny v oblasti personálního plánování. Pro zkvalitnění řízení lidských zdrojů bylo instituci doporučeno vytvořit samostatnou personální politiku a strategii lidských zdrojů. Díky tomu, může získat konkurenční výhodu a zefektivnit procesy v personální oblasti a to zejména v personálním plánování. Pro rozvoj profesních kompetencí pedagogů bylo doporučeno vytvoření e-learningového kurzu šitého na míru potřebám akademických pedagogických pracovníků.

7 SEZNAM SCHÉMÁT, GRAFŮ A TABULEK

SEZNAM SCHÉMÁT

Schéma č. 1 – Veřejná správa v širším pojetí.....	12
Schéma č. 2 – Veřejná správa v užším pojetí.....	13
Schéma č. 3 – Vztah mezi strategií organizace a personální strategií.....	18

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Objem prostředků v rozpočtu (v tis. Kč).....	36
Tabulka č. 2 – Otázky a odpovědi týkající se personální oblasti.....	44
Tabulka č. 3 – Vývoj počtu studentů v letech 2007-2012.....	48
Tabulka č. 4 – Počet absolventů a neúspěšných studentů v daných letech.....	48
Tabulka č. 5 - Počet zaměstnanců podle kategorií v letech 2007-2012.....	50
Tabulka č. 6 – Věková struktura akademických a vědeckých pracovníků v r. 2012....	54
Tabulka č. 7 – Počty akademických pracovníků dle rozsahu pracovních úvazků.....	56
Tabulka č. 8 – SWOT analýza.....	69

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Vývoj počtu studentů v mgr. studiu v letech 2007-2012.....	46
Graf č. 2 – Vývoj počtu studentů v doktorském studiu v letech 2007-2012.....	47
Graf č. 3 – Vývoj počtu studentů v doktorských studijních programech.....	47
Graf č. 4 – Podíl akademických a vědeckých pracovníků a ostatních.....	51
Graf č. 5 - Struktura zaměstnanců v roce 2012.....	52
Graf č. 6 – Struktura zaměstnanců v procentech.....	53

Graf č. 7 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007-2012.....	53
Graf č. 8 – Věková struktura akademických a vědeckých pracovníků.....	55
Graf č. 9 - Akademičtí pracovníci dle pohlaví v roce 2012 (v %)......	56
Graf č. 10 – Podíl respondentů podle krajů (v %)......	64

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BIBLIOGRAFIE

- AMBROSOVÁ, H. A KOL. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009. ISBN 978-80-7263-512-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.
- BERÁNEK, A., FORAL, J., VALOUŠEK, J. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5516-2.
- BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů*. Opava: Slezská univerzita, 2005. ISBN 80-7248-304-8.
- BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KOSTROŇ, L. *Personální strategie. Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.
- HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha: ČZU, 2009. ISBN 80-85943-27-1.
- HORIZINKOVÁ, E. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-263-9.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KÖNIGOVÁ, M., KORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: ČZU, 2013. ISBN 978-80-213-2328-5.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LEJSKOVÁ, P. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-219-8.
- POMAHAČ, R. *Základy teorie veřejné správy*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-330-8.
- REKTOŘÍK, J. *Kontrola ve veřejném sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3505-6.
- SEQUENSOVÁ, H. A KOL. *Lidské zdroje?* Praha: Question Marks, 2005. ISBN 978-80-7350-897-6.
- STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Praha: VŠFS, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.
- STÝBLO, J. A KOL. *Personalistika 2007-2008*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-239-6.
- ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-901-2.
- ŠIKÝŘ, M., NĚMEC, O. *Upravení personalom organizacii*. Praha: VŠE, 2013. ISBN 978-80-245-1933-3.
- TETŘEVOVÁ, L. A KOL. *Veřejný a podnikatelský sektor*. Příbram: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-86946-90-0.
- TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita, 2011. ISBN 978-80-135-8976-2.
- TOTH, D. *Personální management*. Praha: powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J. *Výkladový slovník*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-019-X.
- ŽUFAN, J. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Dlouhodobý záměr fakulty. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.lfp.cuni.cz.

Dlouhodobý záměr univerzity. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.cuni.cz.

Lékařská fakulta. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.lfp.cuni.cz.

Řád výběrového řízení univerzity. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.lfp.cuni.cz.

Statut fakulty. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.lfp.cuni.cz.

Vnitřní mzdový předpis univerzity. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.lfp.cuni.cz.

Výroční zprávy fakulty. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.lfp.cuni.cz.

Zákon o VŠ. [online] [cit. 2014-01-01]. Dostupné na www.msmt.cz.

9 PŘÍLOHY

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník č. 1

Příloha č. 2 – Dotazník č. 2

Příloha č. 3 – Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců

Příloha č. 1 – Dotazník č. 1

Dotazník č. 1

Prosím o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky budou součástí diplomové práce. Vyberte (zakřížkujte ×) jednu z nabízených možností. U otázky č. 5 a č. 8 napište odpověď.

1. Jste muž žena
2. Váš věk je do 19 let 20-29 let 30-39 let 40-49 let 50-59 let 60 a více let
3. Vaše dosažené vzdělání je ZŠ SŠ SOU VOŠ VŠ
4. Souhlasíte s tímto tvrzením?
*„Učitelé na vysoké škole (akademičtí pedagogičtí pracovníci) pracující na plný úvazek na vysoké škole mají mít **absolvováno pedagogické minimum** (kurzy jako např. pedagogika, výukový proces jako systém prvků a vztahů, motivace studenta, formy a způsoby hodnocení studenta a pedagoga, psychologická analýza osobnosti pedagoga, psychohygienu vyučovacího procesu, psychologické aspekty zkoušení a hodnocení, náročné životní situace a techniky vyrovnávání se s nimi).”*
 ne spíše ne spíše ano ano
5. A proč (viz vybraná odpověď č. 4)?.....
6. Narodil/la jste se: Jihočeský kraj Jihomoravský kraj Karlovarský kraj
 Královéhradecký kraj Liberecký kraj Moravskoslezský kraj Olomoucký kraj
 Pardubický kraj Plzeňský kraj Praha Středočeský kraj Ústecký kraj Vysočina
 Zlínský kraj
7. Jste student/ka VŠ ano ne
8. Vaše studijní zaměření je (bylo):

Děkuji za vyplnění dotazníku.☺☺☺

Příloha č. 2 – Dotazník č. 2

Dotazník č. 2

Prosím o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou součástí diplomové práce. Vyberte (zakřížkujte ×) jednu z nabízených možností.

- a) Jste: muž
 žena
- b) Váš věk je:
 do 19 let
 20-29 let
 30-39 let
 40-49 let
 50-59 let
 60 a více let
- c) Vaše dosažené vzdělání je:
 ZŠ
 SŠ
 SOU
 VOŠ
 VŠ

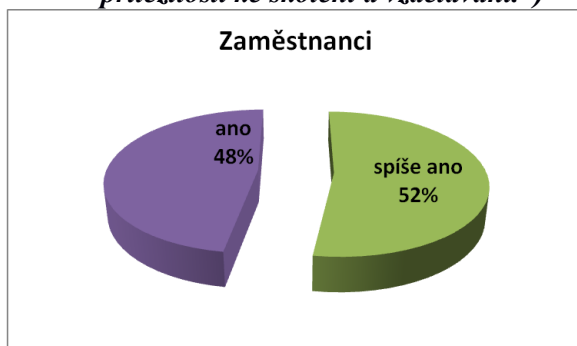
V následující části vyberte možnost, s kterou se nejvíce ztotožňujete.

- d) Naše instituce mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání:
 ne spíše ne spíše ano ano
- e) Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst:
 ne spíše ne spíše ano ano
- f) Pokud jde o možnost školení v naší instituci, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí:
 ne spíše ne spíše ano ano
- g) Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností:
 ne spíše ne spíše ano ano
- h) Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti:
 ne spíše ne spíše ano ano

Děkuji za vyplnění dotazníku.☺☺☺

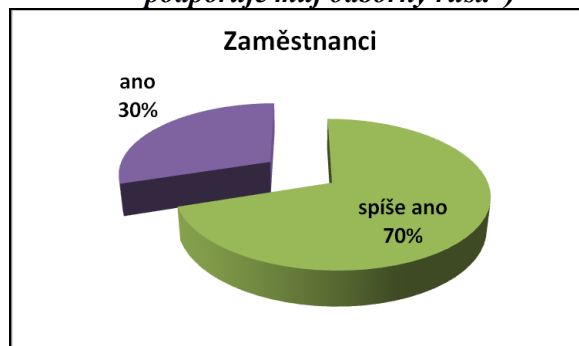
Příloha č. 3 – Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců

Graf č. 12 – Ztotožnění se s výrokem č. 1
(„Naše instituce mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání.“)



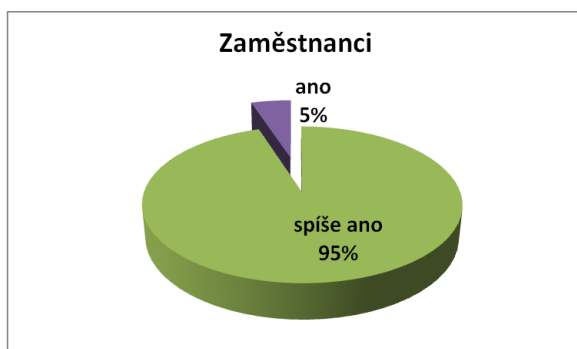
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 13 – Ztotožnění se s výrokem č. 2
(„Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst.“)



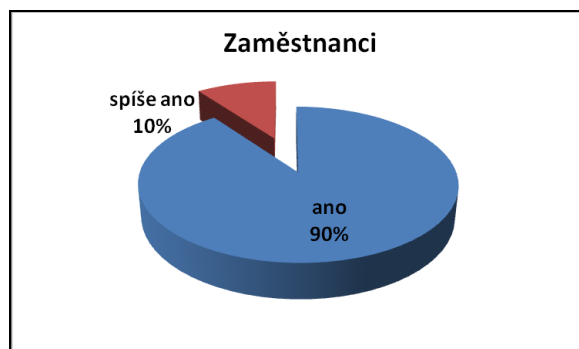
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 14 – Ztotožnění se s výrokem č. 3
(„Pokud jde o možnost školení v naší instituci, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí.“)



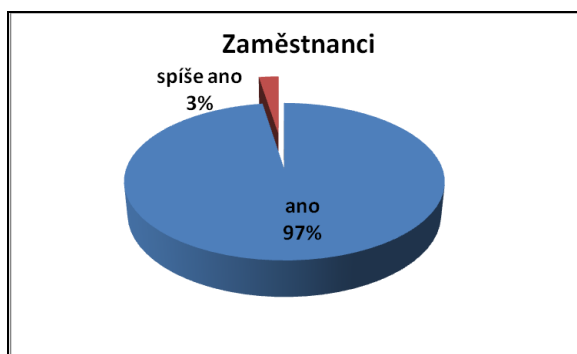
Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 15 – Ztotožnění se s výrokem č. 4
(„Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností.“)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 15 – Ztotožnění se s výrokem č. 5 –
(„Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti.“)



Zdroj: vlastní zpracování