



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ A PROCES ADAPTACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

SELECTION AND ADAPTATION OF EMPLOYEES IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Pavla Fialová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Pavla Fialová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Výběr zaměstnanců a proces adaptace ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem závěrečné práce je na základě provedené analýzy současného stavu navrhnout možné zlepšení procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-2-7-1407-3.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Pearson Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KLEIBL, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-72-1-168-3.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0-92-2.

NOVÝ, I. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 288 s. ISBN 80-247-17-5-0.

ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5-12-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na výběr zaměstnanců a proces adaptace ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou vysvětleny činnosti související s výběrem a adaptací zaměstnanců. Prostřednictvím analýzy současného stavu a provedeného výzkumu jsou doporučeny návrhy na zlepšení s cílem lepšího fungování společnosti.

Abstract

The thesis is focused on the selection of employees and the adaptation process in the selected company. The theoretical part explains the activities related to the selection and adaptation of employees. Through the analysis of the current situation and the research conducted, suggestions for improvement are recommended in order to improve the functioning of the company.

Klíčová slova

výběr zaměstnanců, adaptace, výběrové řízení, zaměstnanec

Key words

selection of employees, adaptation, selection procedure, employee

Bibliografická citace

FIALOVÁ, Pavla. Výběr zaměstnanců a proces adaptace ve vybrané společnosti [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133324>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským, v platném znění).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Děkuji Ing. Štěpánu Konečnému, Ph.D za veškeré rady, které mi poskytl při odborném vedení mé diplomové práce. Dále děkuji vedoucí odboru kanceláře tajemníka a zaměstnancům Městského úřadu v Hustopečích za spolupráci a ochotu při poskytování informací potřebných ke zpracování závěrečné práce.

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	13
1.1 Metody a postupy zpracování.....	13
1.2 Harmonogram zpracování práce.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
2.1 Význam a pojetí personální práce.....	15
2.2 Činnosti řízení lidských zdrojů.....	15
2.3 Zabezpečování lidských zdrojů.....	16
2.4 Plánování lidských zdrojů.....	16
2.4.1 Tvrdé plánování.....	17
2.4.2 Měkké plánování.....	17
2.5 Generace na pracovním trhu.....	17
2.5.1 Generace Baby Boomers.....	17
2.5.2 Generace X.....	18
2.5.3 Generace Y.....	18
2.5.4 Generace Z.....	19
2.5.5 Generace Alfa.....	19
2.5.6 Pasivní uchazeči.....	20
2.6 Příprava na výběrový proces.....	20
2.7 Personální marketing.....	21
2.8 Získávání a výběr zaměstnanců.....	22
2.8.1 Definování požadavků na zaměstnance.....	23
2.8.2 Oslovování uchazečů.....	23
2.8.3 Vedení pohovoru s uchazeči.....	24

2.9	Testování uchazečů.....	24
2.9.1	Odborné testy.....	24
2.9.2	Praktická zkouška.....	25
2.9.3	Případové studie.....	25
2.9.4	Psychologické testy.....	25
2.9.5	Assessment centra.....	25
2.10	Adaptační proces.....	25
2.11	Pracovní a sociální adaptace.....	28
2.12	Stabilizace zaměstnanců.....	28
2.13	Analýza efektivity výběrového řízení.....	29
2.13.1	Analýza jednotlivých odchodů ve vztahu k výsledkům výběrového řízení.....	29
2.14	Firemní kultura.....	30
2.15	Péče o pracovníky.....	30
2.16	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (work-life balance).....	31
2.17	Zaměstnanecké výhody.....	32
2.18	Odměňování pracovníků.....	33
2.19	Mzdový systém.....	34
2.19.1	Rozdíl mezi mzdou a platem.....	35
2.20	Hodnocení zaměstnanců.....	35
2.20.1	Formy hodnocení zaměstnanců.....	36
2.20.2	Hodnotící rozhovor.....	36
2.21	Personální práce v územní veřejné správě.....	37
2.21.1	Význam problematiky řízení lidských zdrojů na úřadech.....	37
2.21.2	Pracovní místa ve veřejné správě.....	38
2.21.3	Rozvoj a kariéra pracovníků ve veřejné správě.....	38
2.21.4	Osobní kariéra.....	39

2.21.5	Plány osobního rozvoje	39
2.21.6	Výběrová řízení územních samosprávných celků	40
2.21.7	Provedení výběrového řízení	42
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	45
3.1	Vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji	45
3.2	Město Hustopeče.....	45
3.3	Městský úřad Hustopeče	46
3.3.1	Zaměstnanci městského úřadu.....	47
3.3.2	Poskytované benefity.....	50
3.3.3	Personální informační systémy.....	52
3.4	Strategie získávání a výběr pracovníků	52
3.4.1	Proces získávání pracovníků	53
3.4.2	Proces výběru pracovníků	53
3.4.3	Počet výběrových řízení	55
3.5	Organizační struktura městského úřadu.....	56
3.6	Vzdělávání zaměstnanců.....	57
3.7	Adaptace nového zaměstnance	59
3.7.1	Oblasti mentoringu	60
3.7.2	Pracovní poměr po ukončení mentoringu.....	61
3.8	Rozhovor s vedoucím zaměstnancem.....	62
3.8.1	Shrnutí rozhovoru.....	62
3.9	Dotazníkové šetření	62
3.9.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření – zaměstnanci.....	63
3.9.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření – mentoři.....	75
3.9.3	Shrnutí dotazníkových šetření	81
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	84

4.1	Zkvalitnění inzerátů na facebookových stránkách.....	84
4.2	Pravidelné pohovory s nově přijatými zaměstnanci	86
4.3	Hodnotící pohovory se zaměstnanci	87
4.3.1	Navrhovaný průběh hodnotícího rozhovoru:.....	89
4.4	Proškolení mentorů	89
4.5	Zjednodušení předávání velkého množství informací	90
4.6	Kontrola průběhu adaptace nadřazeným pracovníkem	92
4.7	Dotazník po ukončení adaptačního procesu	93
4.8	Aktualizace metodické příručky pro mentorování zaměstnanců	93
4.9	Snížení stresových faktorů	94
4.10	Zavedení online pohovorů	95
4.11	Ekonomické zhodnocení návrhové části.....	96
4.12	Shrnutí návrhové části	98
	ZÁVĚR	101
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ	105
	SEZNAM TABULEK	106
	SEZNAM GRAFŮ	107
	SEZNAM PŘÍLOH.....	109

ÚVOD

Velmi důležitou činností v každém podniku je výběr vhodných pracovníků. Přijetí nevhodného zaměstnance přináší každé společnosti značné náklady a může ovlivnit i kolektiv stávajících pracovníků. Významnou roli v této fázi sehraává zkušený personalista, který by měl nevhodného uchazeče poznat.

Množství potenciálních uchazečů může každá organizace ovlivnit svojí firemní kulturou a působením na okolí. Již při samotném průběhu výběrového řízení se uchazeč o pracovní pozici rozhoduje, zda je pro něj práce v dané společnosti vhodná a prostředí příjemné. Proto je velmi důležité, aby se společnost na průběh výběrového řízení zaměřila a snažila se jej vytvořit co nejlepší.

Po přijetí nabídky práce uchazečem nastává pro společnost i nového zaměstnance důležité období. Proces adaptace velmi ovlivňuje další působení nového zaměstnance v podniku. Nesprávně vedené zaškolování může způsobit odchod nového pracovníka již ve zkušební době. Významnou roli v tomto procesu sehraává i podpora kolegů, která může celý proces adaptace urychlit. Důležitý je i zájem ze strany nadřízeného pracovníka a výběr vhodného mentora, který bude dělat nově příchozímu pracovníkovi největší oporu.

Důležité je také nezapomínat na rozvoj pracovníka v organizaci. Loajální zaměstnanec může organizace získat zájmem o jejich potřeby, spravedlivým odměňováním, ale i ústní pochvalou pracovníků.

Pravidelné sledování potřeb a přání současných zaměstnanců může ovlivnit výkon a produktivitu celé organizace. Proto je velmi důležité zaměstnancům naslouchat a snažit se jim vytvářet co nejlepší pracovní podmínky, protože spokojený současný zaměstnanec může ve velké míře ovlivnit i nově příchozího zaměstnance.

Tyto důvody mě také vedly k vybrání tohoto tématu diplomové práce.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je doporučit návrhy na možné zlepšení procesu výběru a adaptace zaměstnanců s cílem lepšího fungování Městského úřadu v Hustopečích u Brna.

Dílním cílem je na základě provedené analýzy současného stavu nalézt nedostatky na základě kterých budou navrženy změny.

1.1 Metody a postupy zpracování

Diplomová práce je rozdělena na tři části a to teoretickou, analytickou a návrhovou.

V teoretické části jsou popsány činnosti související s výběrem a adaptací zaměstnanců v podniku.

Analytická část obsahuje popis současného stavu. Podkladem pro analýzu byly veřejné i interní dokumenty společnosti a vlastní kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, který se zaměřuje na nově příchozí zaměstnance a na mentory. Tento výzkum poskytuje dvojí pohled na situaci a umožňuje lepší cílení návrhů na změnu. Dotazníky byly distribuovány elektronickou formou a zaměstnanci byli informováni, že jsou zcela anonymní.

Analýza současného stavu identifikovala oblasti s potenciálem ke změně.

Poslední část práce je zaměřena na návrhy na zlepšení procesu adaptace a výběru zaměstnanců na městském úřadě. Změny respektují výsledky výzkumu a současný stav na úřadě.

1.2 Harmonogram zpracování práce

V následující tabulce je rozepsaný harmonogram zpracování práce. Z důvodu prodloužení studia o jeden rok bylo nutné upravit některé údaje v analytické a návrhové části, tak aby odpovídaly aktuální situaci.

Tabulka 1: Harmonogram zpracování práce (28)

Jednotlivé etapy zpracování práce	Období
Definování tématu, názvu práce	Září 2019
Definování cíle práce a metodiky zpracování	Říjen 2019
Teoretická východiska práce	Říjen–listopad 2019
Analytická část práce	Prosinec 2019–leden 2020
Provedení vlastního výzkumu	Únor 2020
Návrhová část práce	Březen 2020
Úprava analytické části práce	Leden 2021
Úprava návrhové části s ohledem na aktuální situaci	Únor 2021
Formální odevzdání práce	Květen 2021

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Následující část práce se zaměřuje na obecné pojmy personální práce, činnosti personální práce, výběr zaměstnanců, popisuje generace na pracovním trhu a adaptaci pracovníků.

Teoretická východiska práce jsou stěžejní pro analytickou a návrhovou část závěrečné práce.

2.1 Význam a pojetí personální práce

Jakákoliv organizace může fungovat pouze za předpokladu, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) Materiální zdroje
- b) Finanční zdroje
- c) Lidské zdroje
- d) Informační zdroje

Využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace (1, s.13).

Personální práce vytváří část řízení organizace, která se zaměřuje na člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních dovedností a pracovního chování, vztahu k vykonávané činnosti, organizaci, kolegům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svoji prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z prováděné práce jeho personálního a sociálního rozvoje (1, s. 13).

2.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí s jejichž pomocí bude firma schopna dosahovat svých strategických cílů (7, s. 22)

Činnosti řízení lidských zdrojů zahrnují:

- Vytváření a analýzu pracovních míst.
- Plánování lidských zdrojů.
- Obsazování volných pracovních míst.
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.
- Odměňování pracovníků.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- Péči o zaměstnance.
- Využívání personálního informačního systému (7, s. 22).

Účinné a účelné řízení a vedení lidí v organizaci vyžaduje, aby se činnosti řízení lidských zdrojů uplatňovaly jako systém, který směřuje k dosahování požadovaného výkonu lidí a k realizaci strategických cílů organizace (7, s. 23).

2.3 Zabezpečování lidských zdrojů

Tento pojem označuje činnosti související se zaměstnáváním lidí, které firmě zabezpečují potřebné pracovníky a umožňují zvládnout další problémy zaměstnávání lidí, jako jsou odchody zaměstnanců z organizace nebo absence zaměstnanců (2, s. 255).

Tyto činnosti zahrnují plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, udržení zaměstnanců, řízení odchodů a absence zaměstnanců nebo řízení talentů. Zabezpečování lidských zdrojů je spojeno s programy vzdělávání a rozvoje pracovníků, což zajišťuje, že organizace má schopné a talentované pracovníky, které jsou pro její fungování stěžejní (2, s. 255).

2.4 Plánování lidských zdrojů

Pro každou organizaci je velice důležité, aby věděla, kolik a jaké lidi potřebuje k uspokojování současných i budoucích požadavků své činnosti. Takovou informaci nám poskytuje plánování lidských zdrojů (2, s. 263).

Plánování lidských zdrojů můžeme chápat jako nepřetržitý proces, který se neustále opakuje a nemůže být jednorázovou záležitostí. Tento proces by měl navazovat na celofiremní plán s definovanou vizí, cíli a strategií. Také je důležité znát dostatečné množství relevantních informací. Plánování lidských zdrojů není výlučnou záležitostí specialistů z personálního oddělení, ale je součástí kompetence každého manažera, shodně jako celé řízení lidských zdrojů (3, s. 16).

Plánování lidských zdrojů můžeme rozdělit na tvrdé a měkké plánování.

2.4.1 Tvrdé plánování

Tento typ plánování se týká čísel. Dříve šlo zejména o předvídaní budoucího vývoje na základě minulých trendů, sladování nabídky a poptávky po práci s tím, že plány byly často zastaralé. Nyní je kladen větší důraz na informace týkající se řízení, které umožňují poznat a pochopit příčiny a důsledky určitých jevů (2, s. 263).

2.4.2 Měkké plánování

Oproti tvrdému plánování se měkké plánování více zaměřuje na obecné otázky související s nabídkou a poptávkou po lidech a jejich rozmístěním.

Současné plánování lidských zdrojů zahrnuje širší spektrum činností, jako je plánování následnictví, využívání smart workingu, používání flexibilní práce nebo plánování talentů (2, s. 263).

2.5 Generace na pracovním trhu

Odborná literatura uvádí několik typů generací na pracovním trhu. Některé příklady jsou uvedeny v následující kapitole.

2.5.1 Generace Baby Boomers

Lidé této generace se narodili do období dvaceti let po skončení druhé světové války. Zhruba v období 1946 až 1964. Tato generace vyrostla v relativně bezpečných dobách a v období ekonomické prosperity. Také se jí přezdívá „šťastná generace“. Většina těchto lidí pracuje i v důchodovém věku, a to hlavně z důvodu finančního zajištění, radosti

z práce, potřeby přátelství, které navázali v pracovním prostředí či strachu z odchodu do důchodu. Tato generace upřednostňuje osobní růst, pocit potřebnosti a oceňují být součástí týmu. Pro firmu jsou to loajální zaměstnanci. Generaci Baby Boomers motivuje týmová práce a odpovědnost, chtějí být odměňováni za dlouhé hodiny strávené v práci a svou pracovní morálku (6, s. 134).

2.5.2 Generace X

V České republice je tato generace přezdívaná jako Husákovy děti. Jedná se o jedince narozené v období 1961 až 1981. Tito lidé vyrostli v dobách finanční, rodinné a společenské nejistoty. Jsou to loajální zaměstnanci, někdy trochu pasivní. Dávají přednost nezávislému stylu práce, mají zájem učit se novým dovednostem a chtějí být stále dobře zaměstnatelní. Mají rádi své jistoty a nevyhledávají změny. Jejich práce je pro ně nejdůležitější položka v žebříčku hodnot, často i před svojí rodinou. Jsou schopni pracovat klidně dvanáct hodin denně, přesčasy považují za „normální“ součást své práce. Tito lidé také trpí na syndrom vyhoření. V této generaci rapidně vzrostl počet rozvodů. Pro tuto generaci představují peníze velkou hodnotu. Nemají rádi půjčky a kladou velký důraz na udržení svého pracovního místa. Nejvíce charakteristický znak této generace je dlouhodobé zaměstnání. Velké procento těchto lidí si našlo pracovní místo ihned po škole a stále v něm pracují. Na rozdíl od generace Y, preferují časně ranní příchody. Podle některých výzkumů je generace X známá svým pesimistickým pohledem na svět, který mohl ovlivnit několik negativních jevů, ke kterým došlo v průběhu dospívání těchto jedinců. Může za to například studená válka, hospodářská situace, užívání tvrdých drog, zvyšování rozvodovosti atd (6, s.138).

2.5.3 Generace Y

Generace Y jsou lidé narození v letech 1980 až 1995, jedná se o pracovníky, kteří v současnosti stojí na startu své kariéry a vstupují na trh práce. Také se jim říká mileniáni a to zejména proto, že se do pracovního procesu zapojili až v novém miléniu. V roce 2025 bude tato populace tvořit 75 % pracovní síly (6, s. 132).

Mileniály můžeme charakterizovat jako technicky nadané, společenské a mobilní. Často mívají velmi jasnou představu o kultuře týmu, značce zaměstnavatele a možnostech

rozvoje. Velká většina z nich si hledá práci, která jim bude dávat smysl a díky které budou moct ovlivnit svět k lepšímu (4, s. 297).

Mileniálové jsou velmi důležití zaměstnanci pro rozvoj každé firmy. Nyní tvoří více než jednu třetinu stávající pracovní síly a jejich podíl bude i nadále růst. Pro firmy se jedná z hlediska budoucnosti o klíčové zaměstnance, a proto musí neustále hledat způsoby, jak tuto generaci zaujmout (4, s. 297).

2.5.4 Generace Z

Členové této generace se narodili v rozmezí let 1996 a 2010 a to v digitálním světě. Velké množství času tráví na sociálních sítích, všechno fotografují. Vyrůstají v období finanční krize, ztráty jistot, multikulturalismu a rozpadu tradiční rodiny. Z tohoto důvodu jsou to mnohem větší individualisté. Nejsou příliš věrní a státní instituce považují za zcela zbytečné. Jejich velkou zábavou je internet a počítačové hry. Je to první generace, která nezná život bez mobilního telefonu, počítače, internetu a bezdrátového připojení. Velmi rychle se specializují. Nemají příliš velký všeobecný rozhled. Tato generace je sebevědomá, se sklony k netrpělivosti a sebestřednosti. Od raného dětství se učí anglicky a mnozí z nich jsou jedináčci. Pracovníci této generace dokážou velmi efektivně analyzovat informace a přikládají hodnotu spíše rychlosti než přesnosti. Oproti předešlým generacím jsou zaměřeni spíše konzumně, mají méně ambicí a více si cenní názoru svých přátel než starších generací (6, s. 134).

2.5.5 Generace Alfa

Jsou to lidé narozeni v období 2011 a 2025. Od raného dětství mají prostřednictvím internetu snadný přístup k lidem, informacím i veškerým světovým znalostem. Za svůj externí mozek považují internet. Rychle chtějí uspokojit své potřeby, jsou netrpěliví a nejsou schopni hlubšího myšlení. Rodiči této generace jsou především páry z generace X a Y. Tato generace vyrostе v době obecného stárnutí populace. Pravděpodobně budou vzdělanější než generace Z. Se vzděláváním začnou dříve, a skončí později, než generace jejich rodičů. Pokud jim jejich zaměstnavatel nenabídne vhodné pracovní podmínky, tak nebudou příliš loajální (6, s. 135).

2.5.6 Pasivní uchazeči

Jedná se o uchazeče, kteří aktivně nehledají novou pracovní příležitost. Jsou to lidé, kteří práci mají, ale pokud je někdo osloví se zajímavou nabídkou, tak se jí nebrání. Pokud chce firma oslovit takového kandidáta, musí si o něm, jeho pracovní pozici a celé firmě sehnat co nejvíce dostupných informací a velmi dobře si promyslet postup, jak nejlépe takového kandidáta zaujmout.

Pasivní kandidáti mají zvláštní podskupinu, která se označuje jako super pasivní uchazeči. Jsou to lidé, kteří jsou velmi spokojeni na své aktuální pracovní pozici a nemají zájem o novou práci. Tuto skupinu je velice těžké zaujmout a většinou se jedná o běh na dlouhou trať (4, s. 303).

2.6 Příprava na výběrový proces

Před výběrovým rozhovorem musí být dle odborné literatury ve firmě dokument o personální strategii, který obsahuje i dlouhodobé plánování lidských zdrojů, které vychází z analýzy vnějších a vnitřních vlivů (5, s. 9).

Analýza vnějších vlivů

- vládní politika zaměstnanosti,
- omezení vyplývající ze Zákoníku práce,
- dlouhodobý trend zaměstnanosti,
- úroveň minimální mzdy, podmínky odstupného,
- ekonomické, sociální a politické podmínky v daném regionu (5, s. 9).

Analýza vnitřních vlivů

- odchody do důchodů,
- odchody na mateřskou dovolenou,
- ukončení pracovních smluv,
- výpovědi,

- úmrtí,
- požadavky jednotlivých úseků (5, s. 9).

Po zvážení okolností otevřít či znovu obsadit pracovní místo přistupujeme k výběrovému procesu, jehož součástí je výběrový rozhovor a příprava na něj. Právě v přípravě na výběrový proces se dělá nejvíce chyb (5, s. 9).

2.7 Personální marketing

„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace (1, s. 160)“.

Personální marketing slouží k vyhledávání a získávání kvalitních pracovníků, jejich stabilizaci ve firmě a posilování jejich sounáležitosti s ní. Personální marketing má i silný motivační efekt. Důležitým úkolem personálního marketingu je vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti firmy. K tomu může použít velké množství nástrojů a možností.

Příkladem může být:

- Dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb zaměstnanců.
- Péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí.
- Systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně.
- Systém odměňování a mzdová politika.
- Programy personálního rozvoje pracovníků.
- Vzdělávací programy organizace.
- Jistota zaměstnání, závazek nepropouštění.
- Program zaměstnaneckých výhod.
- Přátelské a harmonické vztahy v organizaci (1, s. 162).

Důležitou součástí personálního marketingu, na kterou se obvykle zapomíná je průzkum trhu práce, jinak řečeno, průzkum vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (1, s. 162).

Hlavním cílem personálního marketingu je porozumění tomu, co člověk jako nositel pracovní síly chce a potřebuje, porozumění i podmínkám ovlivňujícím potřebu pracovních sil v organizaci a možnosti pokrytí této potřeby (1, s. 163).

V nejširším záběru personální marketing postihuje všechny aktivity, které dobrou pověst zaměstnavatele vytvářejí. Hlavní vliv má prezentace firmy na trhu práce, což zahrnuje sponzoring, mediální politiku, způsoby získávání zaměstnanců, tj. zejména inzerce, spolupráce se školami, personálními agenturami, profesními organizacemi (10, s. 89).

2.8 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání vhodných zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Výběr zaměstnanců je proces rozhodování o přijetí jednotlivých uchazečů. Tyto procesy mohou být velmi nákladné a liší se typem pracovní pozice (2, s. 272).

Vyhledávání a získávání pracovníků je dominantním obsahem personálního marketingu (3, s. 119).

Proces získávání a výběru zaměstnanců zahrnuje následující kroky:

1. Definování požadavků,
2. Oslovování uchazečů,
3. Vyřizování žádostí uchazečů,
4. Vedení pohovoru s uchazeči,
5. Testování uchazečů,
6. Posuzování uchazečů,
7. Získávání referencí,
8. Kontrolování žádostí uchazečů,

9. Potvrzení nabídky zaměstnání,
10. Sledování nového zaměstnance.

2.8.1 Definování požadavků na zaměstnance

Počty a druhy zaměstnanců, které organizace potřebuje, by měly vyplývat z firemního plánu lidských zdrojů. Mnohem častěji však požadavky na zaměstnance vycházejí z aktuální situace ve společnosti, kdy se vytvářejí nová pracovní místa nebo se nahrazují odcházející zaměstnanci.

Nároky na nové zaměstnance jsou vyjádřeny v podobě popisů pracovních míst případně profilů pracovních rolí a specifikací požadavků na zaměstnance. Tyto dokumenty zahrnují informace, které umožňují vytvořit a uveřejnit nabídku zaměstnání, oslovit a informovat zprostředkovatelskou agenturu nebo prozkoumat a posoudit způsobilost uchazečů s využitím testů a výběrových pohovorů (2, s. 273).

2.8.2 Oslovování uchazečů

Můžeme rozlišit dva druhy zdrojů potenciálních zaměstnanců:

- Externí trh práce
- Interní trh práce

při náboru a výběru zaměstnanců můžeme použít dva druhy síly:

- Vlastní (personální oddělení, manažer firmy atd.)
- Cizí (za pomoci externí firmy či specialistů, kteří nejsou v zaměstnaneckém poměru)

Každý ze způsobů má své výhody a nevýhody a je na každé organizaci, jaký způsob zvolí (3, s. 117).

Jako první je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Je možné se pokusit přesvědčit bývalé zaměstnance, aby se do firmy vrátili, nebo je možné získat doporučení od stávajících zaměstnanců. Organizace také může využít banku talentů, která uchovává podrobnosti o vhodných uchazečích.

Pokud nejsou odpovídající vnitřní zdroje uchazečů, využívají se vnější zdroje. Potenciální uchazeči mimo organizaci se oslovují s využitím různých metod. Příkladem může být online recruitment, využívání sociálních médií, inzerování, spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami, úřady práce a vzdělávacími institucemi (2, s. 276).

2.8.3 Vedení pohovoru s uchazeči

Výběrový pohovor je nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Hlavním účelem pohovoru je získat o uchazečích takové informace, které umožní předpovědět jejich budoucí výkon a provést závěrečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče (2, s. 286).

Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče, má **tři hlavní cíle:**

1. Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči
2. Poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní
3. Posoudit osobnost uchazeče

V současné době se mluví i o čtvrtém cíli pohovoru – založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem (1, s. 179).

2.9 Testování uchazečů

K testování uchazečů většinou dochází ve druhém kole výběrového řízení. Cílem je získat kvalitní pracovníky, kteří jsou vhodní na obsazovanou pracovní pozici.

Odborné znalosti uchazeče lze zjistit různými metodami. Níže jsou uvedené následující příklady.

2.9.1 Odborné testy

Při rozhovoru je velmi časově náročné testovat odborné znalosti, proto řada firem využívá vlastní odborné testy. Hlavním cílem těchto testů je rozřídění kandidátů podle jasně a přesně stanovených kritérií odbornosti. Firmy si také stanovují minimální úroveň znalostí, které jsou nezbytné pro výkon funkce (3, s. 172).

2.9.2 Praktická zkouška

S tímto typem zkoušky se lze setkat například v textilním průmyslu, kdy má práce na strojích určitá specifika a je nutné zkušenosti otestovat. Dále je možné tuto zkoušku použít v nakladatelství při výběru korektora (3, s. 174).

2.9.3 Případové studie

Případové studie jsou typické tím, že popisují problém prostřednictvím jednotlivých situací. Neprozrazuje se, jak situace dopadla, ale vzbuzuje otázky, na které odpovídá uchazeč. Velmi dobrým podkladem pro zhodnocení produkce jednotlivých kandidátů jsou případové studie, které reflektují prostředí firmy (3, s. 176).

2.9.4 Psychologické testy

Psychologický test je plně standardizovaný postup, při kterém u testovaného navozujeme chování, odpověď v kontrolovaných podmínkách, což pak umožňuje statisticky srovnávat testované navzájem mezi sebou či testovaného s určitou skupinou lidí. Každý psychologický test má určité psychometrické charakteristiky, které jsou reprezentovány termíny jako je objektivita, standardizace, reliabilita a validita (3, s. 184).

2.9.5 Assessment centra

V poslední době se jedná o velmi často používanou metodu. Nevýhodou tohoto typu testování je jeho nákladnost (obvykle vychází v ceně 9 000 – 15 000 Kč na osobu podle způsobu organizace, bez nákladů například na pronájem místností a občerstvení). Assessment centra můžeme charakterizovat jako multisituační zkoušku zejména proto, že sledujeme především projevy chování v různých situacích (3, s. 202).

Výhoda využívání assessment center je, že umožňují získat mnohem více informací o uchazečích než tradiční pohovory, a to i když se doplní testy. Z důvodu velké nákladnosti se assessment centra používají převážně ve velkých organizacích při obsazování manažerských funkcí nebo při výběru absolventů (2, s. 292).

2.10 Adaptační proces

Přijetím zaměstnance proces náboru a výběru nekončí. Další fází je zkouška kandidáta v reálných podmínkách. Jedná se o období, kdy je třeba zaměstnanci pomoci, aby rozvinul svůj potenciál, který firma do této doby pouze odhadovala (5, s. 93).

Nejvyšší míru fluktuace lze očekávat v prvním roce od přijetí. Tato míra fluktuace lze ovlivnit nejen kvalitním výběrovým řízením, ale také kvalitním adaptačním procesem (3, s. 336).

Doba trvání adaptace je odlišná v každé firmě a na každém pracovním místě. Obecně lze však říci, že se jedná o dobu mezi třemi až šesti měsíci po nástupu do zaměstnání (5, s. 94).

Na procesu integrace a adaptace se podílí:

- Personální oddělení
- Přímý nadřízený
- Mentor/kouč
- Někteří zaměstnanci a vedoucí útvaru (5, s. 94)

Časový harmonogram procesu integrace a adaptace

Většinou se jedná o průběh, který je zaznamenaný v následující tabulce.

Tabulka 2: Časový harmonogram procesu integrace a adaptace (5, s. 94)

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
před nástupem	Jsou předány materiály k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími kolegy.
1. týden	Podpis smlouvy, školení BOZP, schůzky s nadřízeným, se specialisty. Zaměstnanec se formou integrační příručky dozvídá řadu důležitých informací o organizaci.
2. – 4. týden	Různá školení a pracovní semináře, realizace „kolečka“ po různých odděleních, zaměstnanec je

	v kontaktu se svým mentorem a průběžně vyhodnocuje proces integrace a adaptace.
2. – 5. měsíc	Jsou definovány cíle, probíhá realizace činností zaměstnance – vše je konzultováno s mentorem a následně hodnoceno.
6. měsíc	Ukončení procesu integrace adaptace – vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů.

Cíl řízené adaptace

Hlavním cílem řízené adaptace je co nejrychlejší zařazení zaměstnance, aby mohl plně uplatnit své profesionální předpoklady, pro něž byl vybrán (3, s. 337).

Plán řízené adaptace

Tento plán adaptace obsahuje:

- Určení doby adaptace.
- Určení mentora, který není bezprostředním nadřízeným.
- Určení cílů.
- Určení způsobu hodnocení a vyhodnocování procesu adaptace.
- Určení funkčních míst k rotaci.
- Určení konkrétních vzdělávacích aktivit (3, s. 337).

Úskalí adaptace

Do nejčastějších úskalí adaptace patří:

- Přesycení informacemi nebo formalitami během krátké doby.
- Pověřování podřadnými úkoly, což oslabuje zájem zaměstnance.
- Pověřování úkoly, u kterých je velká pravděpodobnost neúspěchu.

- Podcenění či nezáměr (3, s. 337).

2.11 Pracovní a sociální adaptace

Pracovní adaptace je jak procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů pracovníka s určitými požadavky jeho pracovního zařazení, tak procesem, který obsahuje i průběžné zvládnání změn v nárocích pracovní činnosti a v podmínkách, ke kterým dochází v důsledku inovačních změn. K tomuto druhu adaptace výrazně přispívá odborná příprava jako například zácvik, školení, studium atd. Výsledkem pracovní adaptace je určitá úroveň vyrovnání se člověka s prací a jejími podmínkami. Dosažená míra adaptovanosti se promítá ve výkonnosti pracovníka a v jeho spokojenosti s prací (11, s. 155).

Sociální adaptace pracovníka vychází z procesu socializace, upřesňuje a aplikuje získané vzorce společenského jednání ve specifických podmínkách, ve kterých se člověk v průběhu své existence nachází. Výsledkem může být úplné včlenění do nových sociálních podmínek, částečná adaptovanost nebo nezapojení se do nové situace. Úroveň sociální adaptovanosti se odráží v prožívání člověka, příznivě nebo nepříznivě ovlivňuje jeho kooperativnost se svými kolegy i jeho individuální výkonnost (11, s. 155).

Pracovní i sociální adaptace nového zaměstnance má individuálně odlišný průběh. Každý nový zaměstnanec, který přichází do pracovní skupiny již prošel určitou profesionální přípravou, má jistotu míru pracovních dovedností a zkušeností. Vlastnosti osobnosti, ale také jeho chování jsou ovlivněny působením předcházejícího sociálního prostředí. Do nového zaměstnání vstupuje pracovník se souborem více či méně konkrétních očekávání. Na druhou stranu každé konkrétní pracovní zařazení klade na pracovníka určitý soubor nároků, které vyplývají z vlastní pracovní činnosti a z objektivních podmínek, ve kterých práce probíhá (11, s. 157)

2.12 Stabilizace zaměstnanců

Jakmile pracovníci dosáhnou určité úrovně materiálního zajištění, dbají více o to, co každý den v práci dělají a s kým spolupracují. Zajímá je smysluplná a podnětná práce, jaké mají příležitosti rozvíjet se a postupovat. Zaměstnanci chtějí mít zpětnou vazbu,

uznání a těšit se z respektu od svých nadřízených. Takové podmínky zaměstnání vytvářejí personální aktivity, které překročily pouhou administrativní správu personálu. Navenek ukazují, jaký význam zaměstnavatel přikládá svým lidským zdrojům a jaké postavení mají personalisté ve firemní hierarchii. Obecně lze říct, že hlavní roli při stabilizaci klíčových zaměstnanců hraje přímý nadřízený (12, s. 51).

2.13 Analýza efektivity výběrového řízení

Úspěšné a kvalitní výběrové řízení by se mělo projevit:

- optimální mírou fluktuace,
- zvýšením výkonnosti firmy či její části,
- relativním snížením nákladů na pracovní sílu (3, s. 337-338).

2.13.1 Analýza jednotlivých odchodů ve vztahu k výsledkům výběrového řízení

Každý odchod zaměstnance v průběhu prvního roku je nutné analyzovat. Může se jednat o odchod, který je iniciován:

- zaměstnancem,
- firmou.

kterým se nenaplnila očekávání jakožto důsledek:

- problematického výběru,
- problematického adaptačního procesu.

Problematický výběr je dán především:

- nízkou kompatibilitou vybraného zaměstnance s charakterem práce,
- nízkou kompatibilitou vybraného pracovníka s týmovým prostředím a firemní kulturou,
- nevhodnou osobnostní strukturou (3, s. 338).

2.14 Firemní kultura

Kultura organizace vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování zaměstnanců firmy. Mluvíme také o zvyklostech a rituálech používaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech zaměstnanců. Pokud se toto chování opakuje, pak se rychle vytvoří vzorec chování (8, s 67).

I při výběru zaměstnání hraje firemní kultura svoji roli. Personalisté se snaží vybírat lidi, kteří do jejich firemní kultury zapadnou. Uchazeči si také vybírají firmy, které odpovídají jejich názorům, postojům a hodnotám (8, s. 68).

Pojem „firemní kultura“ zahrnuje:

- Působení firmy a jejich pracovníků navenek.
- Vztahy mezi pracovníky, jejich myšlení, vzorce chování.
- Celkové klima firmy, zvyklosti, ceremoniály.
- Co je považováno za pozitiva a negativa.
- Hodnoty sdílené většinou zaměstnanců (8, s. 67).

Výsledkem procesu formování kultury organizace může být kultura, která charakterizuje celou organizaci. Ve firmách mohou existovat různé kultury. Například kultura marketingového oddělení se může výrazně lišit od kultury oddělení výroby (2, s. 165).

Nemůžeme říci, že jedna kultura organizace je lepší než jiná. Můžeme jen tvrdit, že určitá kultura je více či méně vhodná, a to v tom smyslu, že vyhovuje potřebám a podmínkám firmy a že spíše podporuje, než omezuje výkon organizace. Vhodnou a žádoucí kulturu v organizaci je nutné podporovat, a naopak nevhodnou kulturu organizace, je žádoucí změnit. Nejvíce efektivní kultura organizace bude taková, která bude sdílená všemi členy organizace a bude konzistentní. Vhodná kultura organizace činí firmu jedinečnou a odlišuje tím organizaci od konkurence (2, s. 168).

2.15 Péče o pracovníky

Nejdůležitějším a zároveň nejdražším zdrojem, který má organizace k dispozici jsou pracovníci. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že je třeba pracovníkům věnovat náležitou péči, protože na nich závisí jejich úspěšnost a konkurenceschopnost. Neexistuje jednoznačná a univerzální definice péče o pracovníky (1, s. 343).

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- Povinná péče – daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami.
- Smluvní péče – daná kolektivními smlouvami uzavřenými v organizaci.
- Dobrovolná péče – je výrazem personální politiky zaměstnavatele, vyjádření jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce (1, s. 343).

Péče o pracovníky obsahuje různorodou škálu opatření a služeb. Často bývají tyto služby nazývány také službami sociálního charakteru a programy jejich poskytování jsou označovány jako sociální program firmy realizující zásady tzv. sociální politiky vůči zaměstnancům (12, s. 153).

2.16 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (work-life balance)

Vyjadřuje snahu zaměstnanců dosáhnout uspokojivé rovnováhy mezi aktivitami v práci a mimo ni. Díky tomu mohou pracovníci splnit nároky na ně kladené v práci i v soukromém životě, čímž mohou uspokojit potřeby svoje, stejně jako potřeby svých zaměstnavatelů. Politiky, které jsou zaměřené na dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem mohou snižovat absence, zvyšovat morálku nebo snižovat stres vyplývající ze snahy zvládat mnoho pracovních i osobních povinností najednou. Podle některých výzkumů zůstali zaměstnanci v organizaci déle, protože mohli využívat některý z flexibilních pracovních režimů (2, s. 510).

Optimální rovnováha mimopracovního života a práce je vždy individuální. Kromě životních podmínek sehrávají významnou roli i ambice člověka, jeho představa o úspěšné pracovní kariéře, seberealizaci a na druhé straně představy o životním stylu a rodinném životu. Pracovník, který považuje svůj pracovní a mimopracovní život jako vyvážený, nemusí být zdaleka spokojený. Organizacím se doporučuje, aby v souvislosti

s rozhodováním o opatřeních k work-life balance zvažovaly každodenní fungování organizace a s tím spojené její potřeby (9, s. 107).

2.17 Zaměstnanecké výhody

Těmito benefity můžeme označit rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za odvedenou práci a za které by pracovník musel jinak platit. Zaměstnanecké výhody mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. To tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění pro zaměstnance. Některé druhy zaměstnaneckých výhod mohou i přímo ovlivňovat výkon zaměstnance a tím i produktivitu práce ve firmě (12, s. 168).

Zaměstnanecké výhody jsou součástí podnikatelské strategie, v obchodních společnostech s dokonale vypracovanou podnikatelskou strategií je poskytování benefitů důležitou součástí strategického řízení lidských zdrojů (13, s. 99).

Zaměstnavatelé se snaží o pracovníky pečovat různými formami poskytování benefitů.

Cílem těchto výhod je zejména:

- Stát se atraktivní firmou.
- Stabilizovat klíčové pracovníky.
- Předcházet únavě a stresu v práci.
- Motivovat k práci.
- Zvýšit spokojenost s prací.
- Zkvalitnit pracovní život.
- Posilovat loajalitu a vědomí závazku zaměstnanců vůči firmě.
- Poskytovat některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny (12, s. 153).

Mezi nevýhody poskytování benefitů patří:

- Finanční náročnost.

- Možnost neperspektivního využívání.
- Možnost vytváření interpersonálních konfliktních situací (13, s. 100).

Zaměstnanecké výhody může také zaměstnavatel poskytovat plošně nebo individuálně. Do plošně zaváděných benefitů většinou patří zajištění stravování, příplatky na penzijní a životní pojištění. Skupinově nebo plošně mohou být poskytovány zdravotní dny volna, tréninkové a relaxační programy. Individuálně zaměstnavatelé poskytují služební mobil, možnost využívat služební automobil i pro soukromé účely, různé podpory při dlouhodobé nemoci, živelních pohromách. Při poskytování benefitů je nutné brát v potaz preference jednotlivých pracovníků nebo skupin pracovníků (13, s. 100).

Při zavádění výhod zaměstnancům by měl zaměstnavatel respektovat následující zásady:

- Výhody musí podporovat strategii zaměstnavatele.
- Je nutné respektovat český právní řád.
- Zaměstnanecké výhody by měly vést k úspoře nákladů zaměstnavatele.
- Také by měly posilovat konkurenční postavení zaměstnavatele na trhu práce (13, s. 101).

2.18 Odměňování pracovníků

Ve firmách je systém odměňování tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystemy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky. Patří však do něj i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci (12, s. 68).

Systém odměňování můžeme rozdělit na:

Peněžní formy

Jedná se o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích. Dále se může jednat například o příspěvek na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času (12, s. 68).

Nepeněžní formy

Obsahují skupinu odměn hmotné povahy jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (služební automobil, mobilní telefon, notebook). Tato skupina také obsahuje výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé mohou být spojeny s hmotnými výhodami (uznání okolí, vnitrofiremní titul, mimořádná ocenění pracovníka (12, s. 68).

2.19 Mzdový systém

Mzdový systém je tvořen mzdovou strukturou, tj. veškerými subsystemy a nástroji, kterými se vytvářejí zásady mzdové politiky. Do této skupiny patří i řada nemzdových nástrojů a soustava nehmotných stimulů. Systém odměňování musíme chápat i v širších souvislostech, kdy firma poskytuje pracovníkovi soubor požitků, které zaměstnanec chápe jako pozitivní (13, s. 102).

Součástí mzdového systému jsou:

- Formy mezd
- Složky mezd
- Mzdové tarifní stupnice
- Mzdové tarify (13, s. 103)

Mzdový systém zaměstnavatele slouží jako nástroj rozdělování prostředků na mzdy, také je motivací k dosažení cílů zaměstnavatele, je prostředkem řízení personálních výdajů, ale také slouží jako ochrana zaměstnanců ve mzdové oblasti (13, s. 103).

Cíle mzdového systému

Hlavními cíli mzdového systému je:

- Získat kvalifikované pracovníky.
- Stimulovat k výkonu.
- Zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci.

- Udržet vyplácený objem mzdových prostředků (13, s. 103).

Význam mzdy v motivaci pracovního chování

Mzdové podněty mohou podle svého druhu vytvářet:

- Krátkodobý hmotný osobní zájem v průběhu pracovního procesu.
- Dlouhodobý hmotný zájem v zaměření a kvalitě činnosti pracovníka v souladu s dlouhodobější strategií personálního rozvoje zaměstnance (12, s. 70).

Nejčastější faktory ovlivňující účinnost mzdového podnětu jak v pozitivním, tak negativním směru můžeme uvést:

- Pracovní podmínky.
- Prestiž pracovní funkce či profese ve veřejnosti.
- Úroveň reálné výše mzdy.
- Stav na trhu práce.
- Atd.. (12, s. 70-71).

2.19.1 Rozdíl mezi mzdou a platem

Zaměstnanci ve veřejných službách a správě, kde je zaměstnavatelem stát, územně správní celky, státní fondy, jejichž výdaje na platy jsou zabezpečovány z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních předpisů, získávají jako odměnu za práci plat. Naopak mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci (13, s. 109).

2.20 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je jedním z nástrojů řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje vedoucím pracovníkům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat pracovníky v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů podniku (29, s. 115).

Cílem hodnocení zaměstnanců v podniku je systematické získávání a poskytování hodnotící informace a zpětné vazby o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců. Manažeři využívají zpětnou vazbu o skutečném pracovním výkonu pracovníků za účelem jejich řízení a vedení k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu (29, s. 115).

2.20.1 Formy hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců můžeme rozdělit na formální a neformální

Neformální hodnocení

Tato forma hodnocení se používá průběžně při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance v průběhu určitého období, kdy vedoucí řídí a vede zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Cílem neformálního hodnocení je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného a určení vhodného způsobu nápravy (29, s. 116).

Formální hodnocení

Uplatňuje se pravidelně při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance za určité období, kdy vedoucí informuje a projednává s pracovníkem dosažený pracovní výkon, schopnosti, motivaci i podmínky. Tento typ hodnocení se zpravidla uskutečňuje formou hodnotícího rozhovoru (29, s. 116).

2.20.2 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor vede vedoucí pracovník se svým podřízeným v rámci formálního hodnocení pracovního výkonu zaměstnance za určité období, zpravidla za uplynulý rok. Tento druh hodnocení vychází z minulosti, ale směřuje do budoucnosti. Manažer informuje a projednává se zaměstnancem skutečný pracovní výkon v uplynulém období a stanovuje cíl na následující období (29, s. 120).

Hodnotící pohovor je otevřený rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem s pevně danou strukturou, v jejímž rámci si zúčastnění vyjasní svá vzájemná očekávání ohledně pracovních cílů a podmínek k jejich splnění a poskytnou si zpětnou vazbu (30, s. 93).

Přirozenou součástí hodnotícího rozhovoru je projednání pozitivních i negativních aspektů pracovního výkonu zaměstnance v uplynulém období. Hodnotící rozhovor je vhodné začít uznáním pozitiv. Je dobré myslet na to, že dosažené úspěchy nebývají náhodou, ale zásluhou. Před případnou kritikou negativ je nutné si nejprve zjistit a ověřit skutečné příčiny problému pracovního výkonu zaměstnance (29, s.120).

2.21 Personální práce v územní veřejné správě

Ve státní správě je nezbytností systematické vzdělávání zaměstnanců správních úřadů po celou dobu jejich pracovní kariéry a je potřeba zabezpečit kvalitní profesní vzdělávání. Většina zaměstnanců úřadů se v současné době nachází v prostředí, které klade vyšší nároky na jejich dovednosti a znalosti. Podmínky, které souvisejí s existencí turbulentního prostředí vyžadují vysokou míru adaptability organizací i pracovníků na nové jevy a kreativní varianty řešení vzniklých problémů (14, s. 444).

V případě, že vedoucí pracovníci dokážou cíleně ovlivňovat organizační kulturu, napomáhají zejména ke zvyšování profesionality a výkonnosti úředníků. Také pomáhají vytvářet optimální pracovní prostředí, které významně přispívá k rozvoji a motivaci zaměstnanců (14, s. 444).

Veřejná správa podléhá velkým vlivem legislativě. Vedle národních předpisů je nutné se také věnovat standardům EU. Strategické řízení ve veřejné správě je nutné pro zabezpečení optimálního rozvoje (14, s. 445).

2.21.1 Význam problematiky řízení lidských zdrojů na úřadech

Úroveň řízení lidských zdrojů je v každé společnosti, a to nejen na úřadech rozdílná. Rozdíly mohou být výrazné zejména proto, že každý úřad má svou jedinečnou organizační kulturu, tj. svoje hodnoty a určité přesvědčení, jak by mělo personální oddělení vypadat nebo které činnosti by měl úřad realizovat. Jen stěží lze najít nějaký univerzální model personálního řízení. Každý úřad má svoji organizační strukturu (většinou hierarchickou) více centralizovanou nebo decentralizovanou. Úroveň řízení lidských zdrojů je však ovlivňována především vedoucími pracovníky úřadu. S větší velikostí přibývá spoluaktérů v této oblasti (14, s. 456).

Zásahy do organizační struktury i organizační kultury úřadů přicházejí většinou se změnou vrcholového managementu což bývá zpravidla po čtyřech letech po uplynutí volebního období. Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění nejsou jenom záležitostí personálního útvaru, ale každého vedoucího pracovníka na všech úrovních řízení (14, s. 456).

2.21.2 Pracovní místa ve veřejné správě

Pracovní místa na úřadech zařazujeme do primárního trhu práce, tj. prestižnější s možností kvalifikačního i profesního rozvoje, s kvalitními pracovními podmínkami, poněkud i lépe honorovaná, ale s vyššími nároky na vykonavatele (např. povinné formy vzdělávání, zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, vzdělávání vedoucích pracovníků a vedoucího úřadu i nutnost průběžného vzdělávání), která poskytují i větší jistotu před ztrátou zaměstnání. Většina pracovních míst na úřadech je obsazována prostřednictvím výběrových řízení, které se řídí zákonem o úřednících. Úřady by měly dbát na karierní rozvoj svých stávajících zaměstnanců a pracovníky si tzv. „vychovat“. K tomu mohou použít například plány kariéry či plány osobního rozvoje zaměstnanců. Zaměstnanci úřadů většinou vykonávají funkce specialistů (např. právníci, stavební nebo investiční technici, odborníci pro vodní hospodářství apod.). Vedoucí pracovníci by se měli snažit, aby pracovníci měli širší specializaci i pro výkon možných budoucích rolí, čímž získají větší variabilitu (14, s. 470).

2.21.3 Rozvoj a kariéra pracovníků ve veřejné správě

Pokud zaměstnanec získává širší paletu znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání jeho současného zaměstnání, tak můžeme říci, že u pracovníků dochází k rozvoji. Jedná se spíše o orientaci na karierní postup pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci, na budoucí potřeby a úkoly, na formování flexibilnějšího jedince i na utváření žádoucího profilu osobnosti zaměstnance. Za pomoci rozvoje se rozšiřuje možnost uplatnění pracovníka na vnitřním i vnějším trhu práce (14, s. 475).

Na úřadech je příkládán velký důraz na profesní rozvoj zaměstnanců, a to zejména pokud jde o vedoucí pracovníky a specialisty. Rozvoj pracovníků se v souladu s potřebami úřadu

realizuje v interním systému vzdělávání, ale stále více dochází k rozvoji v důsledku individuální iniciativy samotného pracovníka (14, s. 475).

Do personálního rozvoje patří také kariéra zaměstnanců. Každý zaměstnanec by měl být informován o možnostech rozvoje své kariéry a úřad by jim měl poskytnout jasnou perspektivu personálního rozvoje. Pokud bude na úřadu nejasná perspektiva a kariéra, může docházet k fluktuaci schopných zaměstnanců (14, s. 475).

2.21.4 Osobní kariéra

„Kariéra je dráha člověka životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál.“ (15, s. 277)

Je důležité, aby i zaměstnanci na úřadech měli možnost budovat svoji kariéru. Člověk má mít totiž takové místo, které je v souladu s jeho zájmy, cíli, potřebami a rozvíjí jeho osobnost. Kariéra je věcí přirozenou. Spočívá v úplném využití osobního potenciálu člověka, obohacuje ho o nové zkušenosti a rozvíjí jeho osobnost. Dosažené postavení je málokdy v souladu se schopnostmi jedince. Je to zejména proto, že lidé svých předpokladů nedokážou vhodně využít, neumějí na svém kariérovém rozvoji pracovat (14, s. 476).

V této oblasti mají důležitou roli zejména linioví manažeři, kteří mohou profesní dráhu zaměstnance na úřadu kladně ovlivnit.

Rozvoj a kariéru zaměstnance mohou projektovat třemi směry:

- Postup v hierarchii.
- Prohlubování odborností.
- Získávání dalších odborností.

Na základě systematicky prováděného hodnocení lze stanovit, který typ kariérové dráhy je pro zaměstnance nejvhodnější (14, s. 476).

2.21.5 Plány osobního rozvoje

Plány osobního rozvoje jsou plány rozvoje schopností a dovedností pracovníků sestavované zejména v souvislosti s pravidelným hodnocením zaměstnanců. Plán by měl hlavně obsahovat cíle rozvoje zaměstnance vycházející z odborných a manažerských nároků jeho pozice a očekávaného osobního postupu zaměstnance, hlavní nástroje vedoucí k jejich dosažení (např. zařazení zaměstnance do vzdělávacích nebo tréninkových programů, do projektových týmů, přiřazení ke zkušenému zaměstnanci, jehož práci má možnost sledovat). Součástí plánů osobního rozvoje mohou být i cíle v oblasti kariérového rozvoje pracovníka (14, s. 476).

Cílem plánu osobního rozvoje je soustředit pozornost na takový rozvoj pracovníka, který je nutný pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě. Úřady mají nyní štíhlé organizační struktury, ve kterých má nadřízený menší počet podřízených, čímž se zvyšuje počet úrovní řízení. Vedoucí pracovníci na úřadech by měli zaměstnancům umět nabízet příležitosti také k rozvoji kariéry (14, s. 476).

2.21.6 Výběrová řízení územních samosprávných celků

Značně atraktivní téma pro většinu vedoucích pracovníků, nejen personalistů je výběr vhodných zaměstnanců do týmu. Vedoucí pracovníci jsou často nuceni najít nového zaměstnance v krátkém časovém období i s omezujícími finančními prostředky. Výběr zaměstnanců patří stále ke klíčovým manažerským činnostem, ale i dovednostem. Všechny organizace potřebují zaměstnance, kteří mají výsledky (14, s. 477).

Některá výběrová řízení u územních samosprávných celků jsou nyní prováděna podle zákona, o úřednicích. Jde o zákonné ustanovení, podle kterého by se měla řídit výběrová řízení. Zákon o úřednicích stanoví požadavky, které musí být dodrženy (14, s. 477).

„Problematika výběrových řízení je řešena v hlavě II zákona o úřednicích – pracovní poměr úředníka. Zákon o úřednicích obsahuje mimo jiné institut veřejné výzvy, což je v našich podmínkách nový institut a znamená povinnost územních samosprávných celků zveřejňovat volná pracovní místa. Zákon stanoví taxativní výčet náležitostí, které veřejná výzva obsahuje“. (14, s. 477)

Veřejná výzva o volném pracovním místě se vyvěsí na úřední desce úřadu nejméně 15 dnů přede dnem určeným pro podání přihlášek zájemců a současně se zveřejní i způsobem

umožňujícím dálkový přístup. Zákon o úřednících také obsahuje množství náležitostí, které musí obsahovat přihláška zájemce, kterou podává k územnímu samosprávnému celku, a výčet dokladů, které musí k přihlášce připojit (14, s. 478).

Nábor a výběr zaměstnanců

Úřady realizují výběrové řízení nejen podle zákona o úřednících, ale také podle teorie personalistiky. Je nutné přijmout právní úpravu podle zákona o úřednících, ale také si vytvořit kvalitní systém, který respektuje specifika úřadu a zachovává jejich autonomii v rozhodování (14, s. 478).

Výběrové řízení

Výběrové řízení je forma výběru vhodných lidí na konkrétní pracovní místo. Představuje určitý soubor postupů, který lze nazvat výběrovým řízením. Máme tři fáze výběrového řízení – příprava, realizace a vyhodnocování.

Organizace, která vypisuje výběrové řízení, by měla zajistit jeho odpovídající etickou a právní úroveň. Aktuálním úkolem je prosadit ve větší míře výběrová řízení, ale i rozpracovat jejich metody, což se týká jak metodiky rozhodování, kdy výběrová řízení použít, tak zabezpečení forem, metod a technik výběrových řízení (14, s. 478).

Fáze přípravy

V této fázi je nutné řešit:

- Podmínky výběrového řízení.
- Složení výběrové komise.
- Popis práce nebo analýzu pracovní pozice.
- Specifikace požadavků na pracovníka.
- Personální plánování.
- Formy náboru.
- Komunikační kanál.
- Kontakt s potenciálními uchazeči (14, s. 478).

Podmínky výběrového řízení

Zákon o úřednících si jednotlivé úřady mohly přizpůsobit svým podmínkám – např. v podobě metodiky pro:

- Jednokolové výběrové řízení na úředníka.
- Dvoukolové výběrové řízení na úředníka.
- Dvoukolové výběrové řízení na jmenovaného vedoucího úředníka.

Jako praktický manuál nebo pracovní postup slouží metodika, kterou lze zpracovat například v podobě šablon, které se dají snadno doplňovat (14, s. 479).

Komise pro výběrové řízení

Uchazeče o pracovní místo posuzuje výběrová komise, která se skládá nejméně ze 3 členů. Předsedu a ostatní členy výběrové komise na obsazení funkce úředníka jmenuje a odvolává vedoucí úřadu. Pokud se jedná o výběrové řízení na funkci vedoucího úřadu, jmenuje členy výběrové komise hejtman, primátor, nebo starosta. Nejméně jedna třetina členů komise jsou úředníci územního samosprávného celku, který výběrové řízení vyhlásil (14, s. 479).

2.21.7 Provedení výběrového řízení

Pro některé uchazeče je výběrové řízení prvním kontaktem s organizací. Na potenciální pracovníky působí zejména serióznost, organizovanost, náročnost i celková atmosféra výběrového řízení. Při vytváření dojmu napomáhá také prostorové a věcné zabezpečení. Pod tímto pojmem můžeme chápat například připravenost a dobré grafické úrovně veškeré dokumentace, až po výběr prostor, kde se výběrové řízení koná.

Jednotliví členové výběrové komise by měli respektovat časové intervaly, které si předem určili. Před začátkem výběrového řízení se ještě konzultují dotazy a komise se dohodne, jakým způsobem budou kladeny otázky. Každý člen komise obdrží záznamový formulář včetně vyhodnocovacího listu.

Výběrové řízení probíhá formou strukturovaného rozhovoru, kdy jsou všem uchazečům pokládány téměř shodné otázky. Mohou být pokládány i jiné nebo doplňující otázky,

kteří z průběhu rozhovoru vyplynuly. Uchazečům, kteří v organizaci pracují a hlásí se na jiné místo jsou většinou pokládány specifictější otázky a to z toho důvodu, že problematiku organizace znají. Pro vyhodnocování strukturovaných otázek by měly sloužit předem připravené modelové odpovědi (14, s. 484).

Zahájení pohovoru

V této fázi by mělo být samozřejmostí představení uchazeče komisi a také představení jednotlivých členů komise. Taktéž by měly být představeny funkce jednotlivých členů výběrové komise (14, s. 485).

Průběh pohovoru

Ihned po zahájení rozhovoru je vhodné klást spíše lehčí otázky, např, zjišťující zájem uchazeče pracovat v organizaci, jeho motivovanost atd. Poté by měly postupně přicházet složitější otázky, které souvisejí s odbornými znalostmi potřebnými pro výkon dané pozice. Závěrem rozhovoru by měl být i prostor pro případné dotazy i ze strany uchazeče. Nemělo by se zapomenout také uchazeči poděkovat a sdělit kdy a jak bude informován o výsledku výběrového řízení (14, s. 485).

Personální útvar musí vést o výběrovém řízení spis, který obsahuje komplexní dokumentaci a musí se po ukončení výběrového řízení archivovat. Jedinou výjimku tvoří přihlášky a osobní materiály uchazečů. Tyto dokumenty se po ukončení výběrového řízení uchazečům vracejí společně s dopisem, který je informuje o výsledku výběrového řízení (14, s. 485).

Vyhodnocení výběrového řízení

Výběrová komise na základě zvolených metod vypracuje pořadí vhodnosti jednotlivých účastníků výběrového řízení na obsazení pracovní pozice.

Také vypracuje o posouzení uchazečů písemnou zprávu, která obsahuje?

- Údaje o složení výběrové komise.
- Seznam uchazečů.

- Seznam a pořadí uchazečů, kteří předložili úplné přihlášky včetně dokladů podle zákona o úřednících.

Je nutné, aby zprávu podepsali všichni členové komise. Předseda zprávu předá se spisovým materiálem vztahujícím se k výběrovému řízení vedoucímu úřadu. Pokud se jedná o výběrové řízení na funkci vedoucího úřadu – hejtmanovi, primátorovi nebo starostovi.

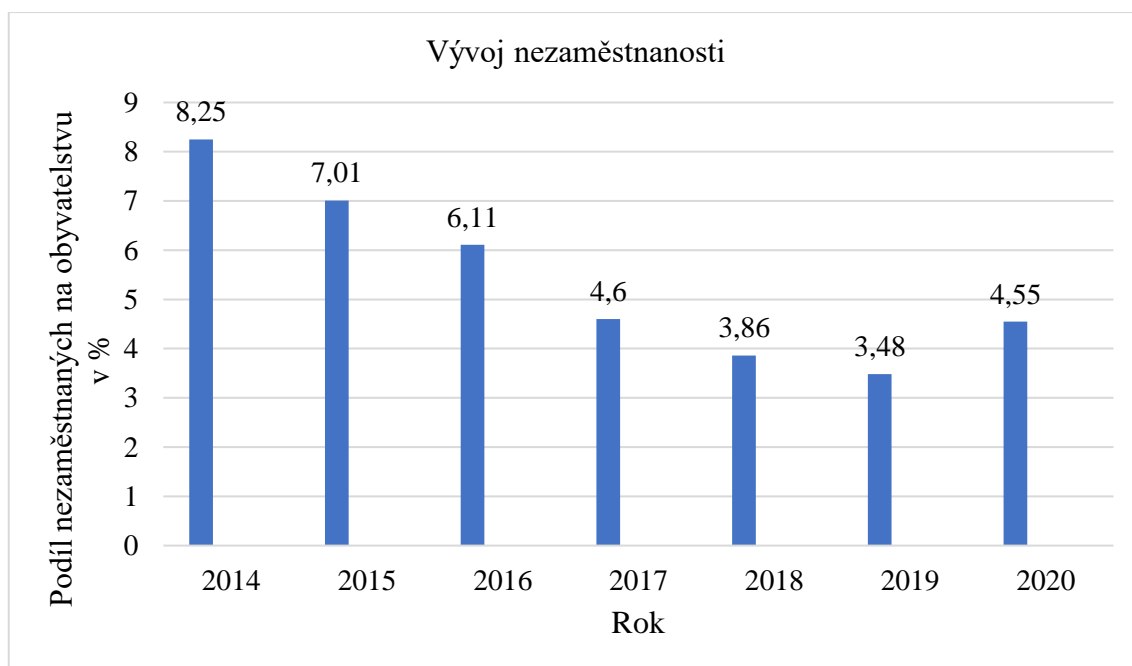
Do funkce vedoucího úřadu nebo vedoucího úředníka může být jmenován pouze uchazeč uvedený v seznamu, který předložil úplnou přihlášku včetně dokladů, které stanovuje zákon o úřednících (14, s. 485).

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Následující část práce se zaměřuje na analýzu současného stavu. V první části jsou uvedené obecné informace o situaci v okolí Městského úřadu v Hustopečích a druhá část je zaměřená přímo na Městský úřad v Hustopečích.

3.1 Vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji

Podle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí dosahoval podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v Jihomoravském kraji v roce 2020 hodnotu 4,55 %. Do roku 2019 měla nezaměstnanost klesající charakter. Růst nezaměstnanosti v roce 2020 je způsoben zejména koronavirovou krizí.

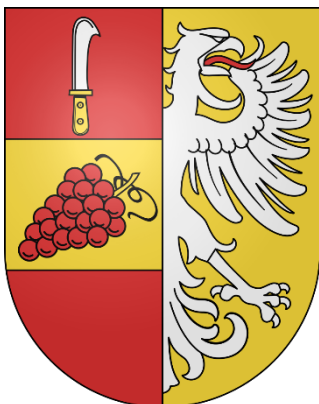


Graf 1: Vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji (16)

3.2 Město Hustopeče

Město leží přímo v srdci jižní Moravy. Nachází se blízko Pálavy a Novomlýnských nádrží. Leží v nadmořské výšce 184 metrů nad mořem a jeho rozloha je 2 2447 hektarů. Město Hustopeče patří ke klimaticky nejteplejším oblastem v České republice. Díky

těmto podmínkám prospívá pěstování kvalitního vína i k turistické atraktivitě regionu. V průběhu roku se zde koná velké množství kulturních akcí (17).



Obrázek 1: Znak města Hustopeče (18)

V roce 2019 žilo ve správním obvodu Hustopeče, který zahrnuje 28 obcí zhruba 36 tisíc osob. V samotných Hustopečích žije zhruba 5 900 lidí (32).

Podle dat českého statistického úřadu bylo v roce 2019 ve správním obvodu Hustopeče evidováno 8 739 ekonomických subjektů z toho více než 80 % tvořily fyzické osoby (32).

3.3 Městský úřad Hustopeče

Městský úřad má sídlo na Dukelském náměstí v Hustopečích. Úřad je rozdělený na několik odborů. Každý odbor má svého vedoucího a zabezpečuje různé činnosti.

Odbory městského úřadu:

- Tajemník městského úřadu
- Interní audit, finanční kontrola
- Odbor kanceláře tajemníka
- Majetkoprávní odbor
- Odbor správních činností
- Odbor přestupků a silničního hospodářství
- Odbor životního prostředí

- Sociální odbor
- Ekonomický odbor
- Odbor územního plánování
- Odbor obecní živnostenský úřad
- Stavební úřad (19)

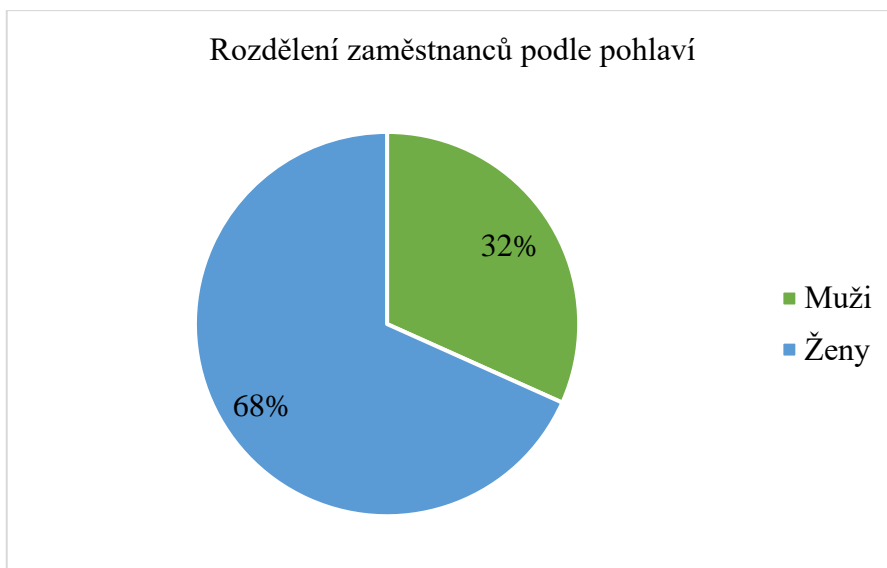
Na oficiálních webových stránkách města Hustopeče jsou přehledně vypsány činnosti jednotlivých odborů a ke každému odboru je připojené krátké video, které natočila Hustopečská televize. Občan se tak může blíže seznámit s jednotlivými osobami, které mají určité činnosti na starosti.

3.3.1 Zaměstnanci městského úřadu

V současné době pracuje na městském úřadě 83 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že město Hustopeče je spádová oblast pro 28 obcí, tak počet zaměstnanců odpovídá aktuálnímu vyřízení i potřebám občanů. Na úřadě také pracuje 11 vedoucích pracovníků, 6 mužů a 5 žen. Všichni zaměstnanci mají flexibilní pracovní dobu. K dispozici musí být na úřadě v úřední dny (pondělí a středa) od 8 do 17 hodin a v úterý, ve čtvrtek a pátek od 8 do 14 hodin. Zaměstnanci mají 5 týdnů dovolené.

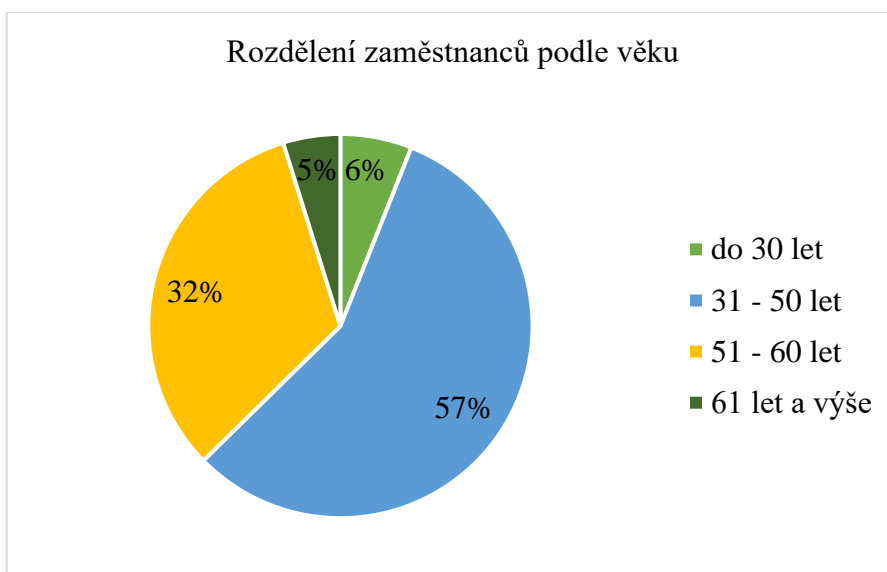
Ze zákona jsou zaměstnanci odměňováni podle nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Kromě základního platu mohou také dostat osobní příplatek, které navrhuje vedoucí a schvaluje tajemník úřadu.

Téměř 70 % zaměstnanců na městském úřadě tvoří ženy. Tento poměr zhruba odpovídá rozdělení zaměstnanců i na jiných městských úřadech.



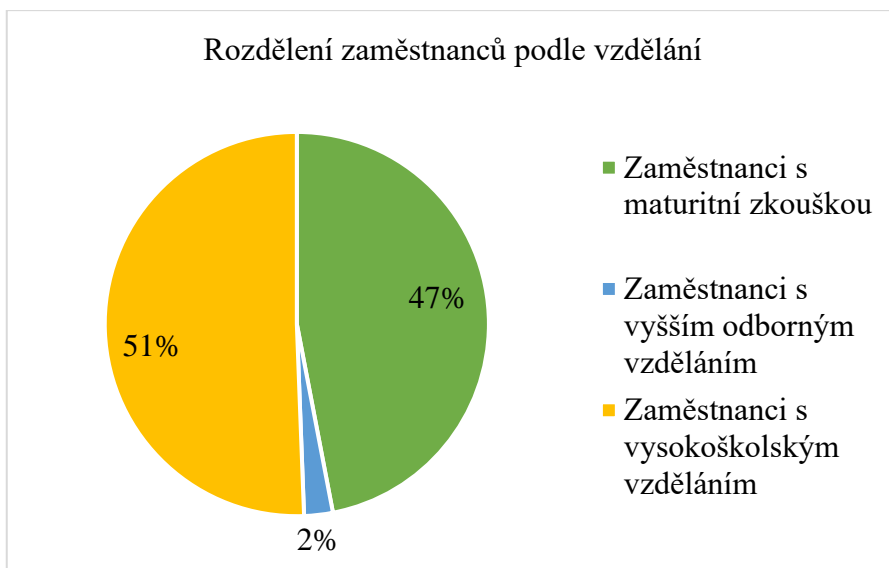
Graf 2: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví (28)

Městský úřad zaměstnává nejvíce pracovníků ve věku 31–50 let. Nejméně zaměstnanců je ve věkové kategorii do 30 let a nad 61 let. Aktuálně mají 3 zaměstnanci nárok na starobní důchod.



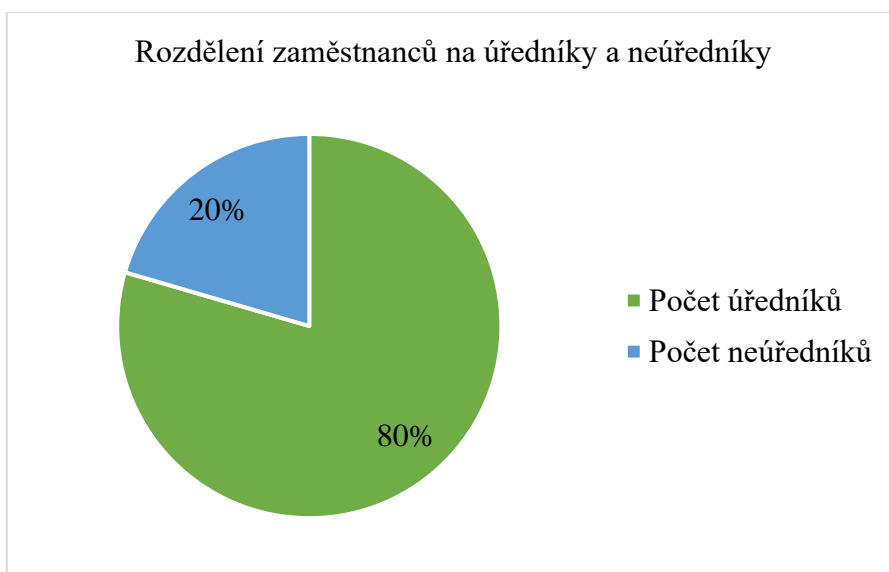
Graf 3: Rozdělení zaměstnanců podle věku (28)

Nejméně zaměstnanců městského úřadu má vyšší odborné vzdělání. Polovina zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou a druhá polovina má vysokoškolské vzdělání.



Graf 4: Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání (28)

Více než tři čtvrtiny zaměstnanců pracují jako úředníci. Jedná se o zaměstnance, kteří musí do 18 měsíců od nástupu do pracovního poměru složit zkoušku odborné způsobilosti. Na pozicích tzv. „neúředníka“ působí většinou administrativní pracovníci.



Graf 5: Rozdělení zaměstnanců na úředníky a neúředníky (28)

V souvislosti s jarní Covidovou pandemií v roce 2020 a v návaznosti na mimořádná opatření, a s tím související kompenzace státu v rámci COVID, bylo avizováno, že pro rok 2020 bude propad rozpočtových příjmů pro jednotlivá města cca 10 %. Jen pro ilustraci na rok 2020 bylo rozpočtováno 123 mil. Kč, v rámci nutných úspor byl rozpočet

snížen na 114 mil. Kč. Na rok 2020 byla městu Hustopeče dodatečně schválená státní dotace (kompenzace) cca 7 mil Kč.

Bylo nutné se tedy připravit i na podstatně nižší rozpočet města Hustopeče v roce 2021 a již v létě 2020 se začaly hledat úspory v rozpočtu města Hustopeče, včetně MěÚ.

Z uvedených důvodů byly v červenci roku 2020 schváleny organizační změny týkající se snižování počtu pracovních míst na MěÚ. Ke dni 1. 9. 2020 byly z organizačních důvodů zrušeny dvě pracovní pozice a třetí pracovní pozice (odchod zaměstnance do starobního důchodu) již nebyla od 1. 12. 2020 obsazena. Předpoklad úspor, v rámci těchto organizačních změn, rozpočtu MěÚ pro rok 2021 v osobních nákladech (za personální oblast) činil cca 1,73 milionu Kč.

Zkouška odborné způsobilosti

„Průběh ověření zkouškou odborné způsobilosti vychází ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a dále z vyhlášky č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.“ (22)

Zkouška odborné způsobilosti se člení na dvě samostatně vykonávané a hodnocené části – písemnou a ústní zkoušku. Ověřují se znalosti z obecné části a ze zvláštní části samostatně. Úředník musí nejdříve splnit písemnou zkoušku. Úspěšné složení písemné zkoušky je předpokladem pro konání zkoušky ústní (22).

Obecná část zkoušky zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích a dalších.

Zvláštní část zkoušky obsahuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů (22).

3.3.2 Poskytované benefity

Zaměstnanecké benefity jsou poskytovány ze sociálního fondu, které schválilo zastupitelstvo města Hustopeče. Jedná se o fond, který je určen ke krytí sociálních výdajů.

Prostředky z tohoto fondu jsou určeny pro všechny zaměstnance města a uvolněné členy zastupitelstva města.

Tvorba sociálního fondu

Finanční prostředky sociálního fondu tvoří:

- Zůstatky fondu z minulých let.
- Roční příděl do fondu ve výši max. 3,5 % vyplacených platů a odměn uvolněných členů zastupitelstva obce za uplynulý rok.
- Vratky poskytnutých půjček.
- V odůvodněných případech mimořádný příděl dle rozhodnutí zastupitelstva města (21).

Čerpání sociálního fondu

Čerpání finančních prostředků sociálního fondu je stanoveno rozpočtem příspěvku do výše použitelných prostředků pro příslušný kalendářní rok. Tyto finanční prostředky mohou být použity na:

- Příspěvek na závodní stravování.
- Sociální výpomoc zaměstnancům.
- Příspěvky ve formě možnosti používat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, tělovýchovná a sportovní zařízení nebo příspěvky na kulturní akce a pořady a na sportovní akce.
- Odměny při životních výročích.
- Příspěvek na penzijní pojištění ve výši 500 Kč za měsíc.
- Příspěvek na pořízení parkovacích karet, umožňujících celoroční využití vyhrazených parkovišť na území města Hustopeče.

Příspěvek ze sociálního fondu na závodní stravování se poskytuje všem zaměstnancům města a uvolněným členům zastupitelstva města ve výši 20 Kč na jedno jídlo ve všech formách závodního stravování, případně ve formě stravenky na jídlo. Další 40 Kč

poskytuje zaměstnavatel z vlastních prostředků. Celkový příspěvek na stravování je tedy 60 Kč.

Sociální výpomoci se poskytují v mimořádně závažných případech jednorázovou nenávratnou sociální výpomocí ve výši až 20 000 Kč a návratnou bezúročnou půjčkou až do výše 100 000 Kč. Tuto sociální výpomoc lze poskytnout i nejbližším pozůstalým. Sociální výpomoc se vyplácí po schválení starostou.

Odměny jsou poskytovány při životních výročí 50 let a dále každých 5 let ve výši 10 000 Kč. Při prvním odchodu do starobního nebo plně invalidního důchodu bude zaměstnancům poskytnuta odměna ve výši 20 000 Kč (21).

3.3.3 Personální informační systémy

Městský úřad využívá na vedení personální agendy informační systém od společnosti GORDIC, s. r. o. Tato společnost se zaměřuje na informační systémy pro řízení lidských zdrojů ve veřejné správě.

Zaměstnanci městského úřadu musejí vést evidenci docházky. Používají čipy, a také vedou evidenci doby strávené na pracovišti dle platné legislativy, zákoníku práce.

3.4 Strategie získávání a výběr pracovníků

Strategie získávání a výběr pracovníků se odvíjí od analýzy a vymezení pracovní pozice, množství práce připadající na časové období (tj. pracovní den, týden, měsíc, rok apod.). Jednotky, ve kterých je měřen pracovní výkon a délka časového období, ke kterému je pracovní výkon vztahován, závisí na stupni složitosti práce. Pracovní výkon určují dva činitelé, tj. technickoorganizační podmínky a osobní předpoklady budoucího pracovníka (23).

Vedoucí pracovník provede podrobnou analýzu, o jakou pracovní pozici se bude jednat, vyspecifikuje kritéria pracovního místa, a také vyspecifikuje požadavky na nového zaměstnance.

- Postavení v organizační struktuře organizace.
- Popis pracovního místa – povaha práce (pracovní náplň dané práce).

- Požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, zkušenosti aj.).
- Odborné znalosti.
- Osobnostní předpoklady (charakteristika – osobní rysy a schopnosti chování).
- Rozsah povinností a odpovědnost.
- Místo vykonávané práce.
- Termín možného nástupu.
- Pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, zvláštní zaměstnanecké výhody aj. 23).

3.4.1 Proces získávání pracovníků

Na základě vyspecifikování pracovního místa je vypsáno výběrové řízení, kde jsou uvedeny všechny zákonem dané i vlastní požadavky na pracovní pozici – vyspecifikovaná kritéria na pracovní pozici. Taktéž je stanoven termín podání přihlášek do výběrového řízení a kontaktní osoba, která bude během výběrového řízení poskytovat informace k dané pracovní pozici. Výběrové řízení je uveřejněno na úřední desce (na Dukelském náměstí i na elektronické úřední desce), dále na [www. hustopece-city.cz](http://www.hustopece-city.cz), v sekci výběrová řízení a na facebookových stránkách města Hustopeče. Pokud se jedná o specifickou pracovní pozici je možné využít Úřad práce, inzerci v tisku, televizi, na internetových portálech, popř. využít personální agenturu. V současné době jsou podle vedení městského úřadu stávající způsoby zveřejňování volných pracovních pozic dostačující a není potřeba je měnit, případně rozšiřovat.

V případě, že by měl stávající zaměstnanec městského úřadu zájem o nabízenou pracovní pozici, má možnost se přihlásit do výběrového řízení. Musí splňovat všechny předepsané požadavky výběrového řízení, a taktéž musí doložit všechny požadované dokumenty (23).

3.4.2 Proces výběru pracovníků

V tomto procesu se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě a specifikovat kritéria, zvážit a prověřit správnost a spolehlivost těchto

kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče, najít a zvolit metody, které by co nejobektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériem vyhovuje.

Vlastnímu výběru pracovníků nutně musí předcházet výběr kritérií posuzování uchazečů a výběr metod tohoto posuzování. Všechny informace v procesu výběru pracovníků jsou důvěrné.

Při procesu výběru pracovníků se musí organizace vždy řídit tak, aby byly zachovány rovné příležitosti – menšin, tělesně postižených, podle věku, barvy pleti, rasy, náboženského vyznání – ale také především rovné příležitosti podle pohlaví, tedy mužů a žen.

Proces výběru pracovníků začíná na městském úřadě jmenováním výběrové komise, která má minimálně tři členy a počet členů bývá lichý. Výběrovou komisi jmenuje vyhlášovatel výběrového řízení. Po ukončení termínu podávání přihlášek vyzve vyhlášovatel uchazeče ve výběrovém řízení k doložení všech údajů, popř. dokladů, které nebyly z nějakých důvodů doloženy a určí termín doložení těchto údajů, popř. dokladů. Následně, po uplynutí daného termínu předává všechny přihlášky uchazečů výběrového řízení výběrové komisi. Výběrová komise všechny přihlášky uchazečů výběrového řízení posoudí, může pozvat uchazeče k ústnímu pohovoru, kde ověřuje, zda uchazeč splňuje a vyhovuje všem předepsaným podmínkám a požadavkům výběrového řízení. Výběrová komise nemusí zvat všechny uchazeče výběrového řízení. Výběrová komise ke svému posuzování může využít různých metod jako např. dotazníky, testy pracovních způsobilostí. Dále může zkoumat a přihlížet k referencím na uchazeče. Přihlíží ke stanovení priorit požadavků nezbytných, žádoucích a vítaných (23).

Hodnocení uchazeče:

- Vychází se ze specifikace požadavků pracovního místa.
- Dle vzdělání, kvalifikace a odborné znalosti a schopnosti.
- Dle specifických pracovních zkušeností.
- Dle osobnostních předpokladů.
- Dle motivačních předpokladů.

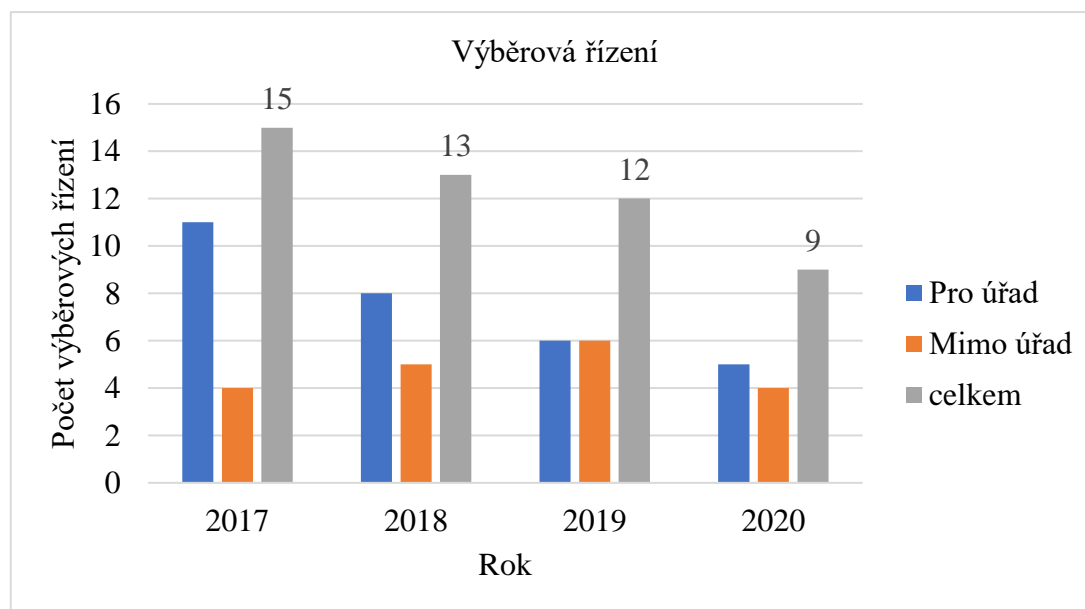
- Dle počítačových, jazykových a další speciálních znalostí.
- Dle osobní flexibility, popř. i zdravotního stavu.

Výběrová komise určí pořadí prvních tří až pěti uchazečů, provede zápis a předloží výsledek výběrového řízení vyhlášovateli, který posoudí hodnocení a výběr výběrové komise. Vyhlášovatel si může pozvat vybrané uchazeče k vlastnímu posouzení vhodnosti kandidáta na obsazení pracovního místa. Vyhlášovatel vybere jednoho z uchazečů výběrového řízení na obsazení pracovní pozice (23).

Pokud dojde k oboustranné dohodě o vzniku pracovního poměru, tj. obsazení pracovní pozice, na které bylo vyhlášeno výběrové řízení uchazečem, který prošel výběrovým řízením, vyhlášovatel uzavře s uchazečem pracovní smlouvu na danou pracovní pozici – vždy se zkušební dobou (23).

3.4.3 Počet výběrových řízení

Následující graf zobrazuje počet výběrových řízení, které má v kompetenci vedoucí kanceláře tajemníka. Množství výběrových řízení má v čase klesající charakter. Je to způsobeno zejména nízkou fluktuací zaměstnanců a aktuální snahou o úsporu nákladů.

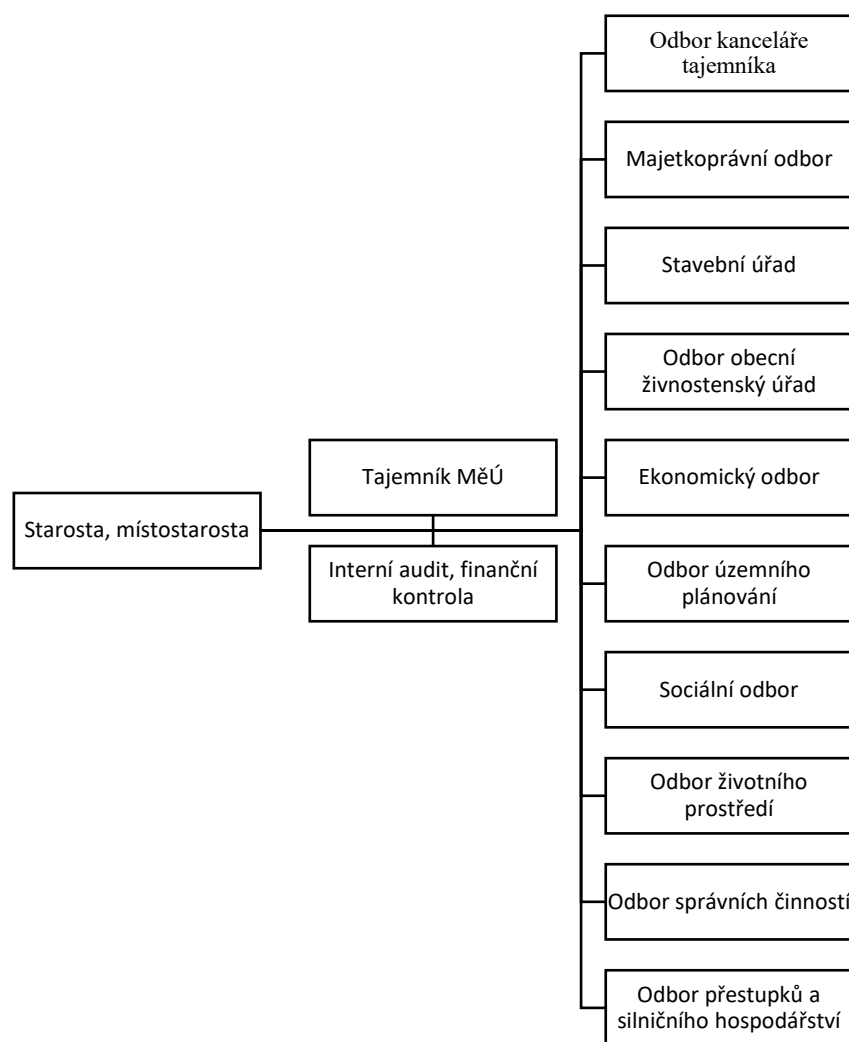


Graf 6: Výběrová řízení na městském úřadě (28)

V roce 2020 proběhlo 9 výběrových řízení. Z toho se jich 5 konalo pro MěÚ a to 2 výběrová řízení za zaměstnance, kteří ukončili pracovní poměr, 2 za zástup za mateřskou a rodičovskou dovolenou a jedno za zaměstnankyni, která odcházela do starobního důchodu. V Covidové pandemii při vyhlášeném nouzovém stavu proběhly dvě výběrová řízení, a to za velmi přísných hygienických opatřeních (max. počet přítomných při pohovoru byl 6, odstupy min. 2 metry, povinné vybavení ochrannými prostředky, a to byly roušky, štíty, respirátory, dezinfekce). Bylo také zvažováno, zda nevyužít místo osobního pohovoru s uchazečem tzv. online přenosu a udělat pohovor s uchazečem bez osobní přítomnosti. Od této varianty bylo upuštěno, protože výběrová komise upřednostnila osobní kontakt s uchazečem. S online přenosy nemá MěÚ dostatečné zkušenosti, a ani nebylo možné zajistit rovné podmínky pro všechny členy výběrové komise i uchazeče v IT technice (PC, kamera, mikrofon, notebook, telefon, rychlost internetového připojení apod.). Je ale otázkou, zda nebude nutné do budoucna se na takový online pracovní pohovor připravit. Vývoj epidemie velmi ztěžuje práci ve státní sféře.

3.5 Organizační struktura městského úřadu

Následující obrázek popisuje organizační strukturu na Městském úřadě v Hustopečích. Veškeré odbory jsou podřízené tajemníkovi městskému úřadu, který je dále podřízený starostovi případně místostarostovi. Činnost starosty kontroluje interní audit případně finanční kontrola.



Obrázek 2: Organizační struktura (24)

3.6 Vzdělávání zaměstnanců

Dlouhodobý úspěch podniku závisí na lidských zdrojích, proto je velmi důležité zajistit, aby lidské zdroje vykonávaly své činnosti dobrovolně. Aktuálně většina podniků uznává, že dobře vyškolený personál je pro ně rozhodujícím faktorem úspěchu (25).

Od státních zaměstnanců vyžadují občané při poskytování veřejných služeb efektivní práci (26). I přesto, že je výkonnost práce v některém sektoru veřejné správy hůře hmatatelná, je důležité, aby i tyto sektory svoji výkonnost měřily (27).

V současné době má vzdělávání zaměstnanců na městském úřadě zaběhnutý postup, ve kterém je nutná pravidelná aktualizace v souladu s platnou legislativou (zákoník práce,

zákon o úřednících, ostatní zákony pro jednotlivé agendy – např. stavební zákon, zákon o soc. službách apod.)

Okruhy vzdělávání v organizaci:

A: Rozvoj kvalifikace zaměstnanců ve smyslu obecně závazných předpisů a jejich změn:

Povinné vzdělávání úředník – vyplývající z legislativních předpisů (např. zákon 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků, v platném znění – úředníci a zákoník práce č. 262/2006 Sb., v platném znění – ostatní zaměstnanci)

- Vstupní vzdělávání/ úředník
- Průběžné vzdělávání /všichni zaměstnanci
- Příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti /úředník
- Vzdělávání vedoucích úředníků
- Jiná odborná vzdělávání dle pracovních pozic aj., /všichni zaměstnanci

Školení v odborné problematice – zákoník práce č. 262/2006 Sb., specifické zákony, většinou se jedná o legislativní změny, změny pracovních postupů, kladení stále nových požadavků na výkonnost, kvalifikační předpoklady zaměstnanců, aj.

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců, dle specifických zákonů – přestupkový zákon, zákon o sociálních službách, stavební zákon apod (23).

B: Adaptačně vzdělávací programy:

Proces pracovní a sociální adaptace nově přijímaných zaměstnanců je nedílnou součástí personální strategie. Zkušební doba, resp. první týdny i měsíce pracovního poměru. Praxe ukazuje, že uspokojivým řešením pro zvýšení stabilizace a motivace zaměstnanců jsou adaptačně vzdělávací programy spojené s koučováním a mentoringem nově přijímaných zaměstnanců (23).

C: Vzdělávací a tréninkové programy odborných a manažerských dovedností

V procesu vzdělávání je žádoucí preferovat skupinu manažerů, klíčových odborníků a specialistů. Odborný přístup platí i pro personální rezervy organizace. Pro tyto kategorie zaměstnanců jsou určeny speciální formy průpravy k rozvoji manažerských způsobilostí, resp. odborných dovedností. Mohou mít individuální i kolektivní podobu (23).

D: Kariérové plánování

K nejobvyklejším kotvám manažerské práce patří schopnost koncepčního myšlení, posilování vědomí souvislosti, stanovení priorit a identifikace problémů, schopnost vést a motivovat zaměstnance a vytvářet odpovídající firemní klima, schopnost komunikovat s jinými lidmi, navazovat s nimi kontakty partnerské spolupráce a vyjednávat, schopnost tvořivého rozhodování a implementace přijatelných rozhodnutí apod (23).

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci v roce 2020

Od března roku 2020 se změnil přístup školicích agentur ke vzdělávání. Z důvodů nouzového stavu a mimořádných opatření byla v jarních měsících všechna školení odkládána na jiný termín, popř. úplně zrušena. U vzdělávání, jako je příprava na zkoušky odborné způsobilosti a termíny zkoušek, byly pozastaveny lhůty na jejich splnění (tj. 18 měsíců od výkonu správních činností). Během letních měsíců, kdy neplatila mimořádná „covidová“ opatření, probíhalo vzdělávání standartním způsobem. Od září roku 2020, kdy se opět zpříšňovala opatření v oblasti vzdělávání, docházelo k přesunu plánovaných termínů seminářů. Většina školicích agentur se připravila na nepříznivý stav a školení se začala postupně přenášet online, a z většiny seminářů se staly webináře. Zaměstnanci si postupně začali na tyto metody vzdělávání zvykat, mnozí i přivítali tyto nové, popř. málo využívané metody vzdělávání. Ve velké míře zaměstnanci začali využívat i sebevzdělávání pomocí E-learningových kurzů.

3.7 Adaptace nového zaměstnance

Vzhledem k potřebě sjednocení firemní kultury a zvýšení profesionality zaměstnanců města Hustopeče je nutné věnovat pozornost nově příchozím zaměstnancům, aby se co nejrychleji zadaptovali na nové prostředí, převzali zavedené zvyklosti a požadavky na profesionální vystupování v jednání s klienty a co nejrychleji načerpali i odborné znalosti. Zaměstnanci jsou povinni provádět svou profesní činnost v nejlepším zájmu města

Hustopeče, na základě slušného jednání, s ohledem na práva druhých a za dodržování zásad dobrého vystupování jménem města (24).

Mentor

Mentor může být vedoucí zaměstnanec nově příchozího zaměstnance, popř. zaměstnanec pověřený mentorováním, který absolvoval manažerské vzdělávání v rámci projektu dotovaný z Evropské unie. Mentor může být za tuto činnost i finančně ohodnocen (24).

Mentorovací období

Mentorovací období je zpravidla zkušební doba nového zaměstnance. Na základě hodnocení mentorovacího období mentorem i na základě hodnocení zkušební doby vedoucím zaměstnancem může být výjimečně mentorovací období prodlouženo. Výjimku určuje starosta v případě zaměstnanců zařazených do organizační složky, popř. tajemník u zaměstnanců zařazených do MěÚ na návrh vedoucího zaměstnance (24).

Hodnocení mentorovaného zaměstnance

Hodnocení mentorovaného zaměstnance provádí mentor pomocí průběžných pohovorů, kde využívá svých odborných znalostí, taktéž svých profesionálních znalostí z oblasti firemní kultury a v neposlední řadě i odbornosti v dané oblasti a svého profesního zaměření. Z průběžných pohovorů si dělá mentor písemné záznamy, které slouží jako podklad k celkovému hodnocení mentorovaného období nového zaměstnance, nejčastěji tříměsíční zkušební doby. Po uplynutí této doby vyhotoví mentor písemné hodnocení a předá ho nadřízenému zaměstnanci. Hodnocení je nadále uloženo v osobním spise zaměstnance na odboru kancelář tajemníka (24).

3.7.1 Oblasti mentoringu

Obecné oblasti mentoringu

- Seznámení zaměstnance se základními provozními záležitostmi jako je určení pracoviště, uložení věcí na pracovišti, vybavení pracoviště kancelářskými potřebami, počítačové vybavení, bezpečnostní pravidla, používání razítek, podepisování dokumentů, aj.

- Seznámení zaměstnance s firemní kulturou (firemní zvyklosti – vnitřní komunikace, komunikace s občany, představování se, telefonování, písemný styk, aj.)
- Základní seznámení zaměstnance s interními předpisy (směrnice starosty, tajemníka, aj., intranetem a taktéž postihy za neplnění popř. porušování vnitřních předpisů aj.)
- Seznámení zaměstnance s odbornou náplní práce celého odboru i jednotlivých zaměstnanců na odboru, taktéž i s jeho náplní práce.
- Seznámení zaměstnance s příslušnou legislativou na jeho pracovní pozici, metodikou, možností využívání odborné literatury i možnosti využití odborných internetových stránek.
- Seznámení zaměstnance v obecné rovině se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění a zákonem 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků, v platném znění, aj.
- Seznámení zaměstnance s možnostmi vzdělávání na jeho pracovní pozici (např. vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, příprava a zkoušky ZOZ, projekty města na vzdělávání z prostředků EU, aj.)
- Seznámení zaměstnance s oblastí odměňování ve veřejné správě (základní plat, osobní příplatek, zvláštní příplatky, systém mimořádných odměn).
- Odborný dohled nad zaměstnancem při zpracování agendy zastávaného pracovního místa během celého mentorovacího období.
- Průběžná konzultace se zaměstnancem o aktuálních pracovních problémech a navádění zaměstnance na úspěšné vyřešení problémů, popř. mentor se snaží eliminovat chybovost nového zaměstnance.
- Seznamování a informování zaměstnance o výsledcích jeho práce při mentoringu na průběžných pohovorech se zaměstnancem (24).

3.7.2 Pracovní poměr po ukončení mentoringu

Po ukončení mentoringu začne zaměstnanec vykonávat svoji činnost samostatně, dle své náplně a bude plnit i další úkoly dle pokynů vedoucího pracovníka. Při své činnosti dodržuje všechny legislativní předpisy vztahující se k výkonu jeho práce, a taktéž dodržuje všechny vnitřní předpisy zaměstnavatele. Zaměstnanec využívá načerpané znalosti a zkušenosti z období mentoringu a dodržuje základní normy a zásady. Zaměstnanec má možnost se vždy obrátit při řešení úkolů na svého vedoucího pracovníka, popř. i svého bývalého mentora. Zaměstnanec je průběžně hodnocen vedoucím pracovníkem a motivován k co nejlepším pracovním výkonům. Pokud zaměstnanec plní mimořádné úkoly nebo dosahuje velmi dobrých pracovních výkonů, může být odměněn mimořádnou odměnou, popř. cílovou odměnou, na návrh vedoucího pracovníka (24).

3.8 Rozhovor s vedoucím zaměstnancem

Pro hlubší analýzu současného stavu byl proveden rozhovor s vedoucím pracovníkem pověřeným personální agendou. Rozhovor byl proveden dne 14. 1. 2020 a ke dni 31.1. 2021 byl aktualizován. S vedoucím pracovníkem pověřeným personální agendou byly také konzultovány výsledky vlastního výzkumu a návrhy na zlepšení.

3.8.1 Shrnutí rozhovoru

Z rozhovoru vyplynulo, že vedení městského úřadu nedostává téměř žádnou zpětnou vazbu od svých zaměstnanců. Také se neuskutečňují žádné průzkumy mezi zaměstnanci. V současné době probíhá proces adaptace podle metodické příručky, která by si však zasloužila určitou formu aktualizace. Nejslabší místo v adaptačním programu je podle vedoucí kanceláře tajemníka v příliš velké zátěži nových pracovníků množstvím informací. Aktuálně také neprobíhá žádné cílené vyhodnocování adaptačního programu.

3.9 Dotazníkové šetření

Následující část práce je zaměřená na vlastní výzkum, který je součástí analýzy současného stavu.

Hlavní cíle výzkumu jsou:

- Ověřit účinnost současného procesu výběru a adaptace zaměstnanců.
- Získat zpětnou vazbu od nově příchozích zaměstnanců a mentorů.
- Získat připomínky a náměty pro návrhy na zlepšení výběru a adaptace zaměstnanců.

Pro získání informací byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Jedná se o kvantitativní metodu, která umožňuje získání velkého množství strukturovaných dat.

Z důvodu získání objektivních informací byly vytvořeny **dva dotazníky** určené pro:

- Nové zaměstnance, kteří byli přijati od 1. 1. 2017 do 1. 9. 2019.
- Stávající zaměstnance, kteří působili jako mentoři.

V dotazníkovém šetření byly použity uzavřené i otevřené otázky. Oba dotazníky jsou uvedeny v příloze.

Pro rychlejší sběr informací byla zvolená elektronická forma distribuce, která probíhala od 10. 2. 2020 do 17. 2. 2020 za spolupráce vedoucí kanceláře tajemníka městského úřadu.

Dotazník pro nově příchozí zaměstnance byl rozeslán všem 19 zaměstnancům, kteří nastoupili od 1. 9. 2017 do 1. 9. 2019. Dotazník vyplnilo 14 zaměstnanců. Návratnost tedy byla necelých **74 %**.

Dotazník pro mentory byl distribuován 17 pracovníkům, návratnost byla také 14 dotazníků tedy **82 %**.

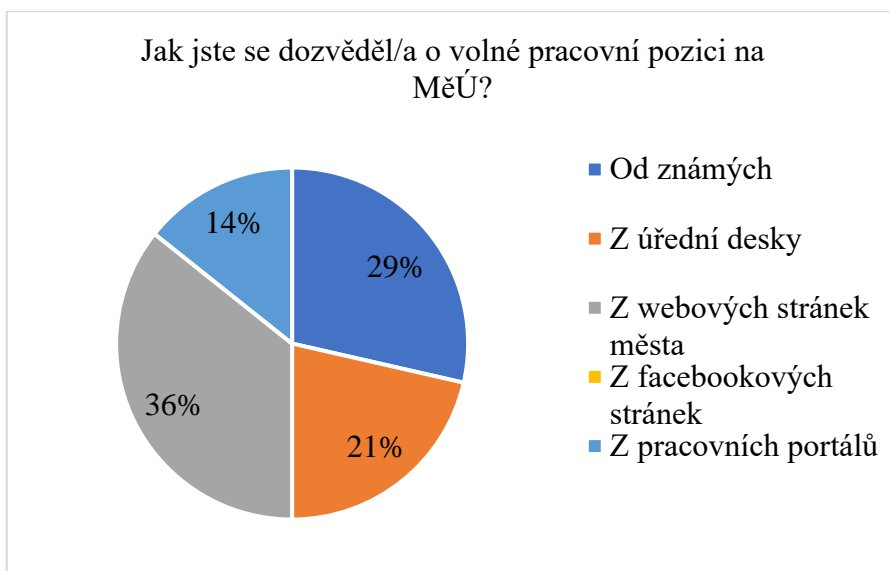
3.9.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření – zaměstnanci

První část vlastního výzkumu byla zaměřena na nově příchozí zaměstnance. Z důvodu zachování anonymity byly vynechány obecné otázky týkající se pohlaví, vzdělání či věku. Také nebyly použity otázky zjišťující, na jakém konkrétním odboru zaměstnanec pracuje.

Dotazníkového šetření zaměřené na zaměstnance bylo rozdělené na dvě části. A to nejdříve na výběr zaměstnanců a následně na proces adaptace a spokojenost s mentory.

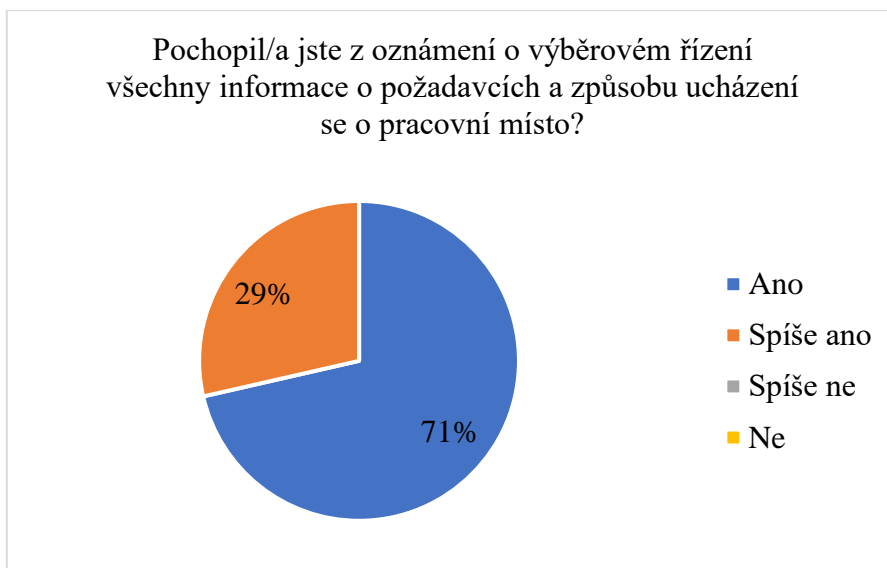
Na první otázku „*Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici na MěÚ?*“ nejčastěji respondenti odpověděli, že na webových stránkách města. Téměř 30 % dotázaných se o volné pozici dozvěděli od známých. Více než 20 % zaměstnanců se informaci dozvědělo z úřední desky. Pouze 14 % zaměstnanců se o volném místě dozvědělo z pracovních portálů. Nikdo se o volné pozici nedozvěděl z facebookové stránky, i když ji pravidelně sleduje téměř 7 tisíc lidí.

Hlavním důvodem, proč se respondenti ucházeli o pracovní pozici byla nejčastěji zajímavá práce a touha po změně. Mezi další důvody respondenti uvedli blízkost práce svému bydlišti a také, že práce odpovídala jejich odbornosti. Dva respondenti uvedli, že neměli konkrétní motiv a pouze jeden dotázaný vnímá práci na městském úřadě jako prestižní.



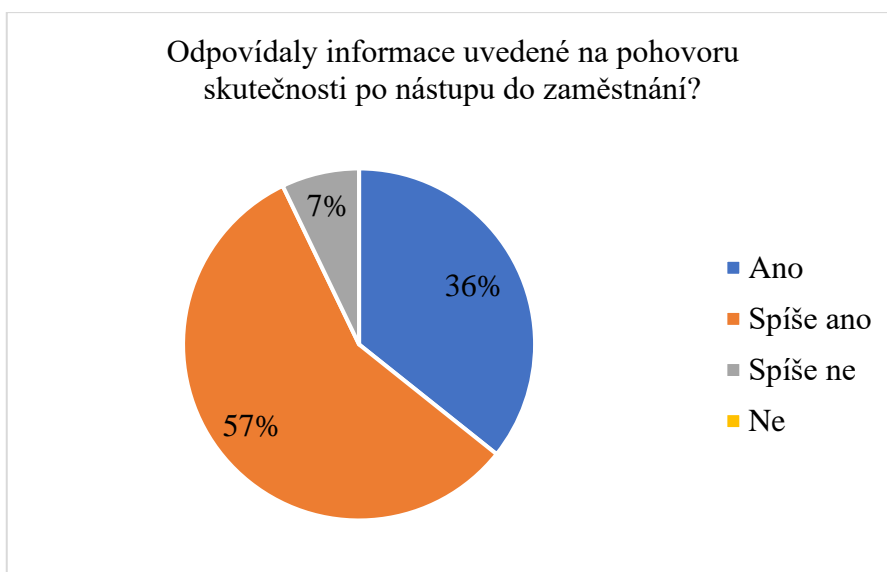
Graf 7: Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici (28)?

Na otázku, zda respondenti pochopili z oznámení o výběrovém řízení všechny informace o požadavcích a způsobu ucházení se o pracovní místo všichni dotázaní odpovídali kladně. Také 93 % respondentů v oznámení o výběrovém řízení nechyběly konkrétnější informace o popisu pracovního místa.



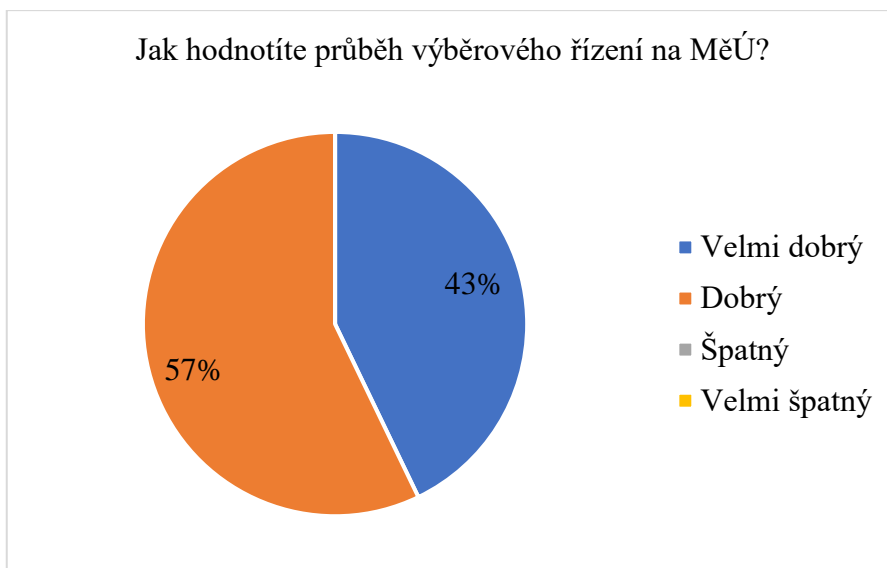
Graf 8: Pochopil jste z oznámení o výběrovém řízení všechny informace (28)?

Na otázku, zda informace uvedené na pohovoru odpovídaly skutečnosti po nástupu do zaměstnání většina respondentů odpověděla spíše ano. Pouze 7 % dotázaných odpovědělo spíše ne.



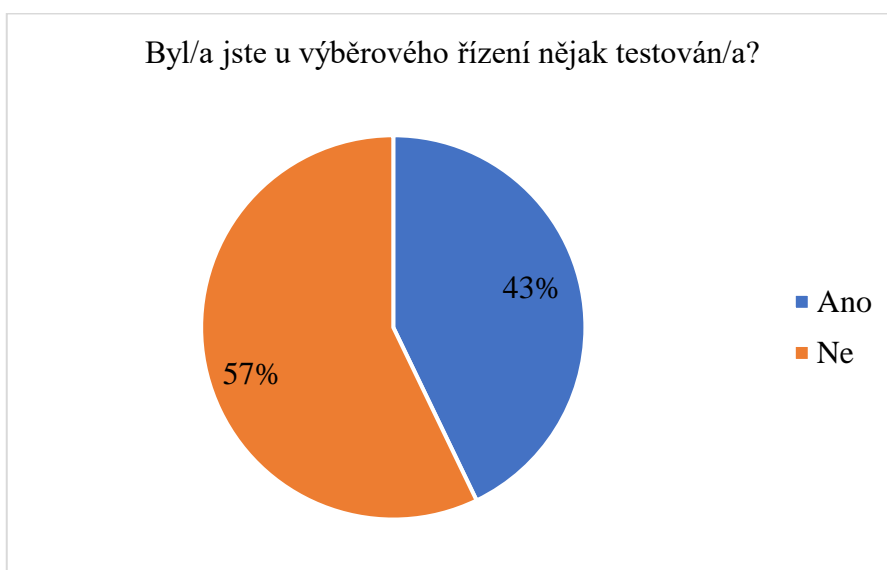
Graf 9: Odpovídaly informace uvedené na pohovoru skutečnosti (28)?

Co se týče průběhu výběrového řízení, tak 43 % respondentů ho ohodnotilo jak velmi dobrý a 57 % jako dobrý. Také 64 % dotázaných vnímalo přístup výběrové komise jako velmi dobrý a 36 % jako dobrý.



Graf 10: Jak hodnotíte průběh výběrového řízení na MěÚ (28)?

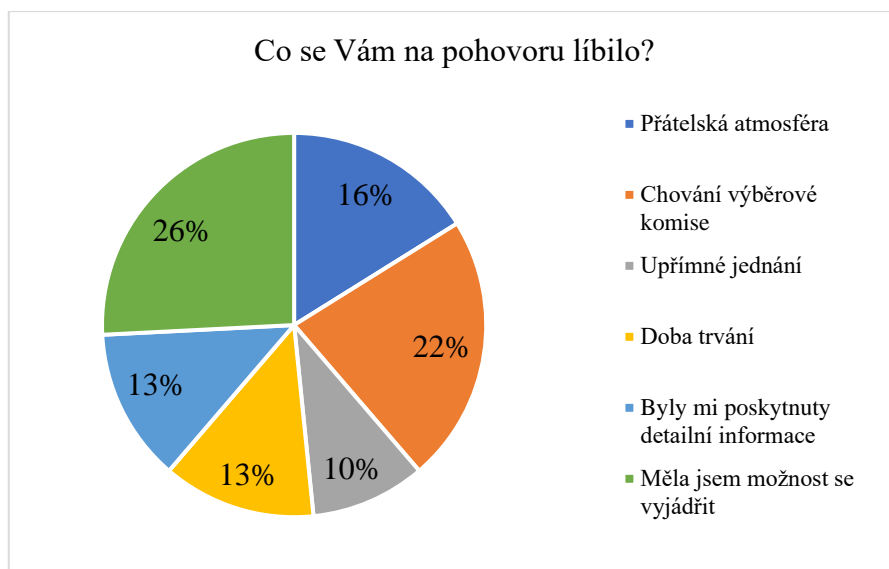
Pouze 43 % dotázaných bylo u výběrového řízení testováno. Tito respondenti také uvedli, že sestavený test byl dle jejich názoru lehký nebo přiměřený.



Graf 11: Byl/a jste u výběrového řízení nějak testován/a (28)?

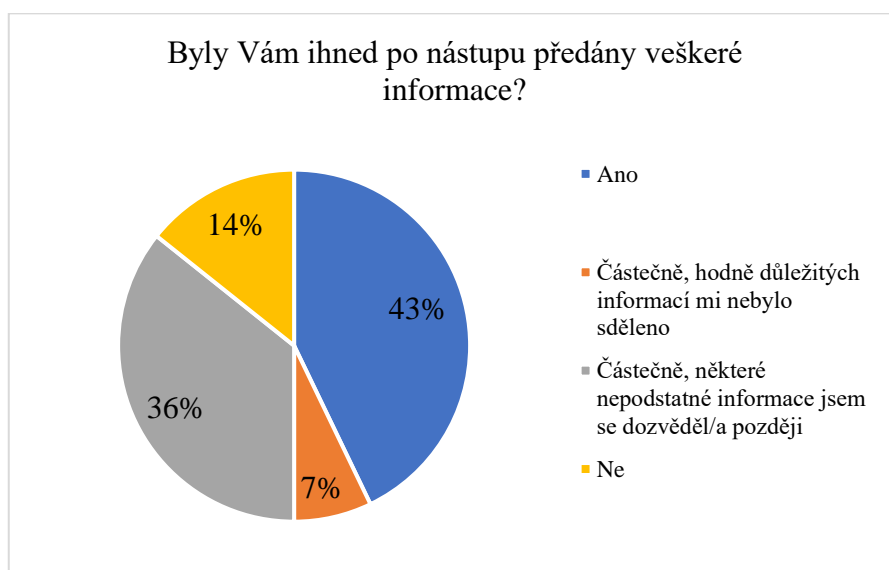
Nejvíce pozitivně respondenti hodnotili u otázky „Co se Vám na pohovoru líbilo?“ skutečnost, že měli možnost se vyjádřit, dále také chování výběrové komise a přátelskou atmosféru.

Také 65 % dotázaných uvedlo, že bylo s průběhem pohovoru spokojených a neměli k jeho průběhu námítky. Pouze 29 % respondentů vadilo nedostatečné vysvětlení obsahu práce a jednomu dotázanému vadily nevhodné otázky.



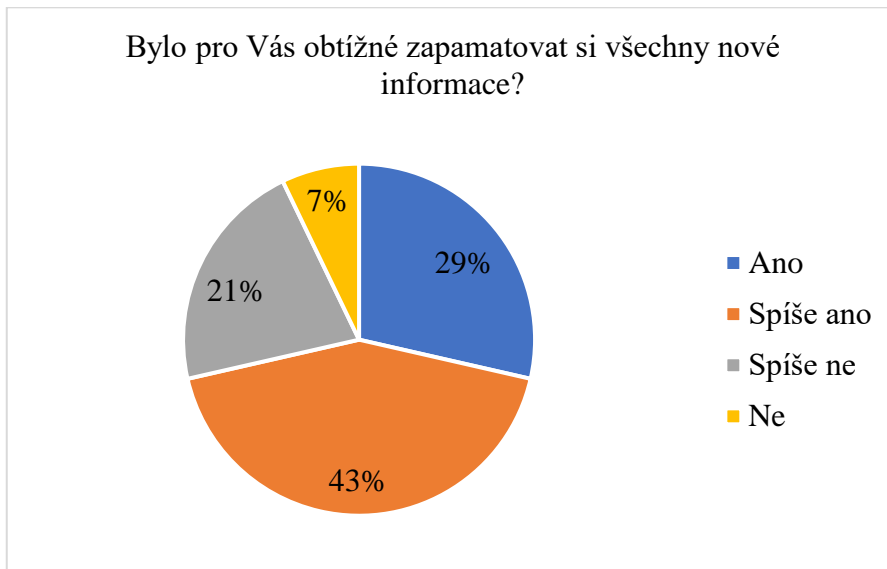
Graf 12: Co se Vám na pohovoru líbilo (28)?

Na otázku „Byly Vám ihned po nástupu předány veškeré informace?“ většina respondentů (43 %) odpověděla, že ano. 36 % dotázaných uvedlo, že se některé nepodstatné informace dozvěděli později. Pouze 20 % dotázaných uvedlo, že jim nebyly sděleny důležité informace.



Graf 13: Byly Vám ihned po nástupu předány veškeré informace (28)?

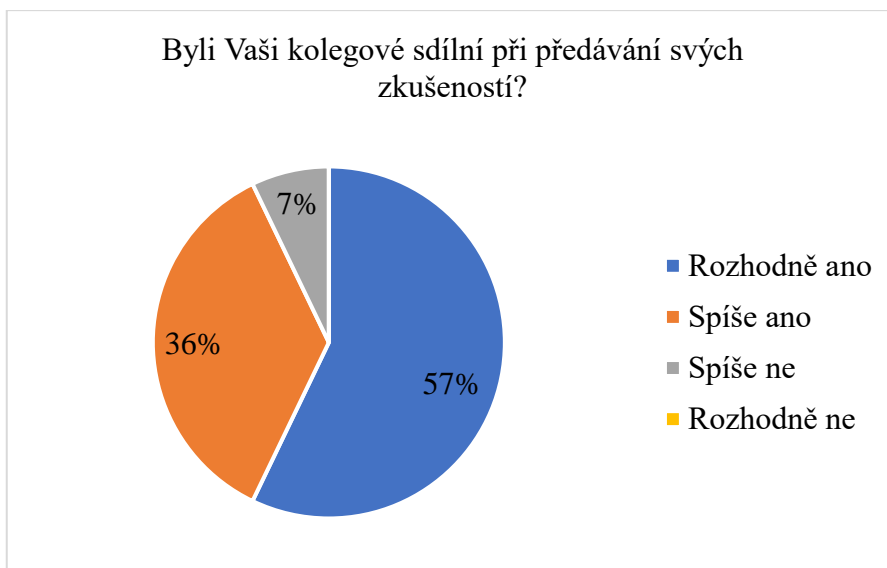
Z odpovědí na otázku „Bylo pro Vás obtížné zapamatovat si všechny nové informace?“ vyplynulo, že 72 % respondentů s tím mělo obtíže. Pouze pro necelých 30 % zaměstnanců to nepředstavovalo problém. Jednalo se však o zaměstnance, kteří měli s prací ve státním sektoru dřívější zkušenosti.



Graf 14: Bylo pro Vás obtížné zapamatovat si všechny nové informace (28)?

Téměř většina dotázaných velmi kladně hodnotila předávání informací a zkušeností od svých kolegů. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že mu jeho kolegové předali málo svých zkušeností.

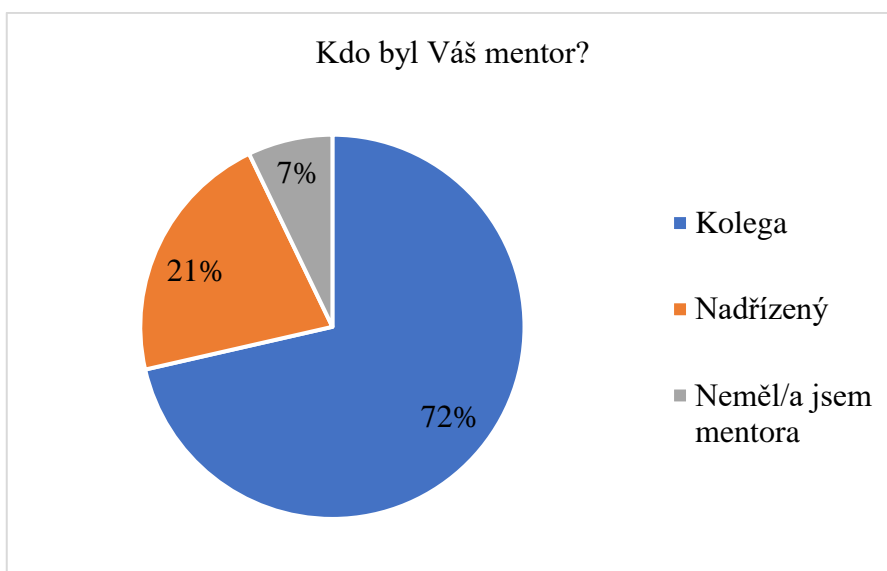
Také více než 90 % zaměstnanců uvedlo, že byli seznámeni s obsahem své práce. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že nebyl příliš seznámen s obsahem své práce a nevěděl co se od něj očekává.



Graf 15: Byli Vaši kolegové sdílní při předávání svých zkušeností (28)?

Většině nově příchozím zaměstnancům dělal mentora jejich kolega (72 %), ve 21 % případech to byl jejich nadřízený. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že neměl mentora.

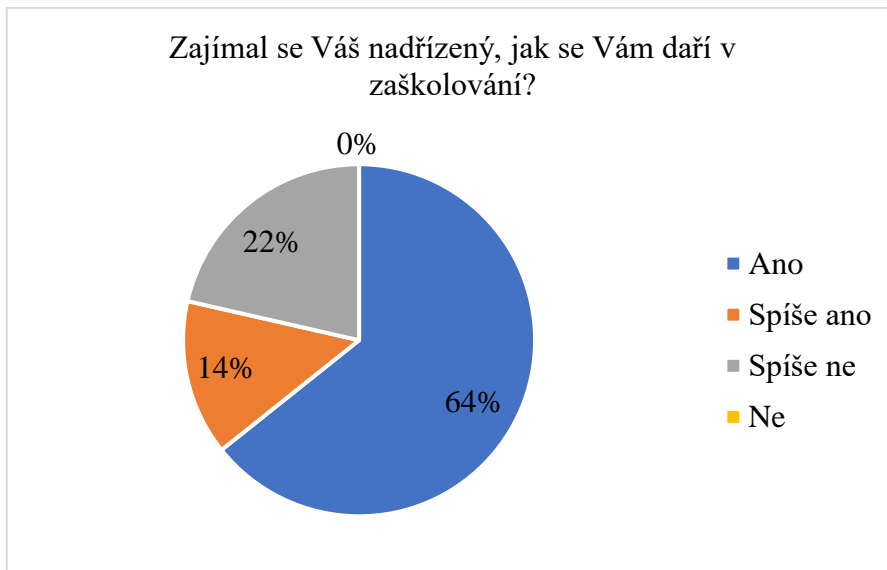
Velmi dobře hodnotilo postoj svého mentora 64 % dotázaných. Odpověď „dobře“ zvolilo 21 % respondentů. Pouze 1 zaměstnanec hodnotil postoj svého mentora jako velmi špatný.



Graf 16: Kdo byl Váš mentor (28)?

Co se týče přístupu nadřízených k nově příchozím zaměstnancům, tak téměř 80 % dotázaných uvedlo, že se jejich nadřízený zajímal, jak se jim daří v průběhu zaškolování,

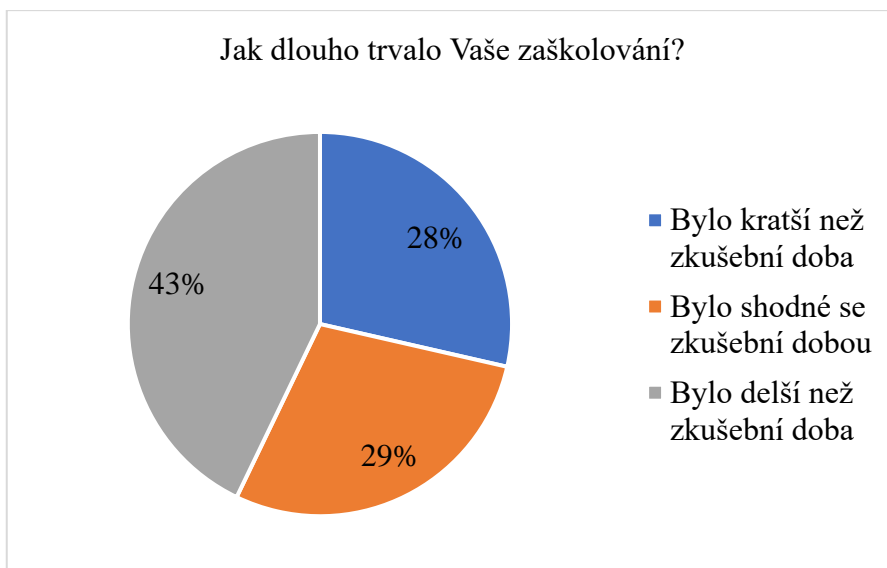
u ostatních 20 % zaměstnanců se jejich nadřízený příliš nezajímal o průběh jejich zaškolování.



Graf 17: Zajímal se Váš nadřízený, jak se Vám daří v zaškolování (28)?

Na otázku „*Jak dlouho trvalo Vaše zaškolování?*“ 28 % dotázaných uvedlo, že bylo kratší než zkušební doba, 29 % respondentů uvedlo, že bylo shodné se zkušební dobou a nejvíce dotázaných odpovědělo, že bylo delší než zkušební doba, která je na městském úřadě 3 měsíce.

Co se týče samostatnosti tak 57 % respondentů se cítí samostatných do 3 měsíců. Do 6 měsíců se považuje za samostatného 22 % dotázaných a 21 % nově příchozích zaměstnanců potřebuje k samostatnosti déle než 1 rok.



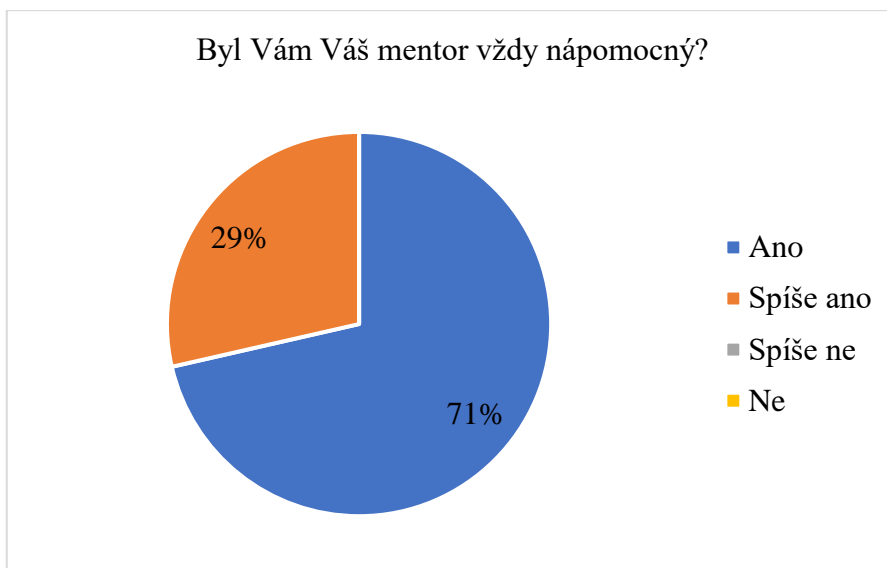
Graf 18: Jak dlouho trvalo Vaše zaškolování (28)?

V průběhu zaškolování dostávalo průběžnou zpětnou vazbu od svého mentora 64 % dotázaných. Občas ji získalo 29 % respondentů a jeden zaměstnanec uvedl, že zpětnou vazbu nedostal vůbec.



Graf 19: Dostával/a jste průběžnou zpětnou vazbu od Vašeho mentora v průběhu Vašeho zaškolování (28)?

Velmi kladně se respondenti vyjádřili v odpovědi na otázku, zda jim byl mentor vždy nápomocný. Odpověď „ano“ uvedlo 71 % dotázaných a „spíše ano“ 29 % zaměstnanců.



Graf 20: Byl Vám Váš mentor vždy nápomocný (28)?

Se stresem se v průběhu zaškolování setkala 36 % dotázaných. Respondenti měli také možnost uvést, co je v průběhu zaškolování nejvíce stresovalo. Nejčastěji uváděli velké množství informací, neznalost, termíny, náročnost práce, chybějící zpětná vazba a příprava na zkoušku odborné způsobilosti.



Graf 21: Stresovalo Vás něco v průběhu Vašeho zaškolování (28)?

Pro 64 % respondentů bylo složité zorientovat se s potřebnými předpisy a zákony, které bylo nutné znát k výkonu své práce. Pro 36 % dotázaných to nebylo příliš složité. Jednalo

se však o zaměstnance, kteří již v minulosti ve státní správě pracovali a měli již potřebné znalosti.



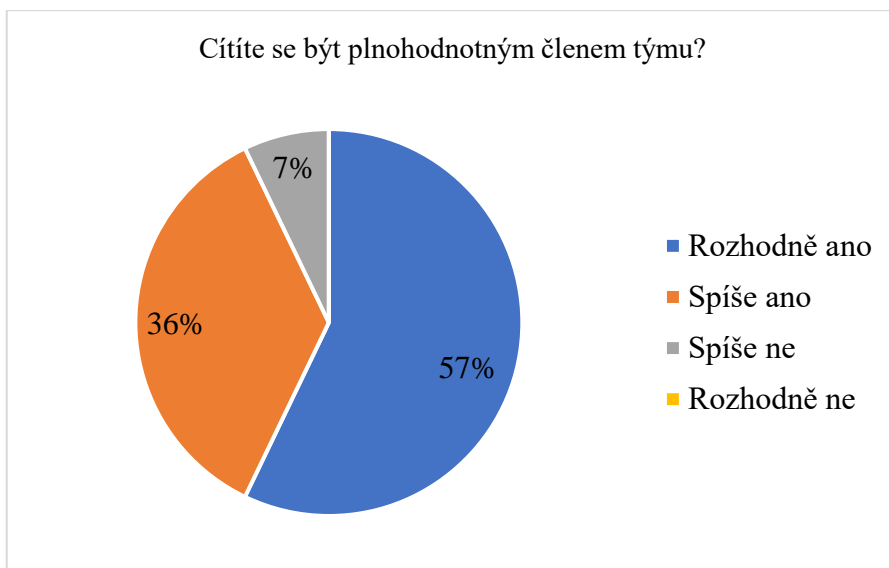
Graf 22: Bylo pro Vás složité zorientovat se s předpisy a zákony potřebnými k Vaší práci (28)?

Pro 36 % dotázaných byl proces zaškolování srozumitelný. 57 % respondentů uvedlo, že byl pro ně spíše srozumitelný. Z toho můžeme usuzovat, že ne úplně všechno jim bylo jasné a co se od nich očekává se dozvídali postupně. Může to být zapříčiněno velkým množstvím informacím, ve kterých se začali po čase ztrácet. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že mu nebyl proces zaškolování srozumitelný a nevěděl co se od něj očekává.

Také 86 % dotázaných uvedlo, že byli poučeni, jak se mají chovat, komunikovat s občany, oblékat atd. Spíše ne odpovědělo 14 % respondentů, tento výsledek vykazuje určité rezervy v předávání informací.

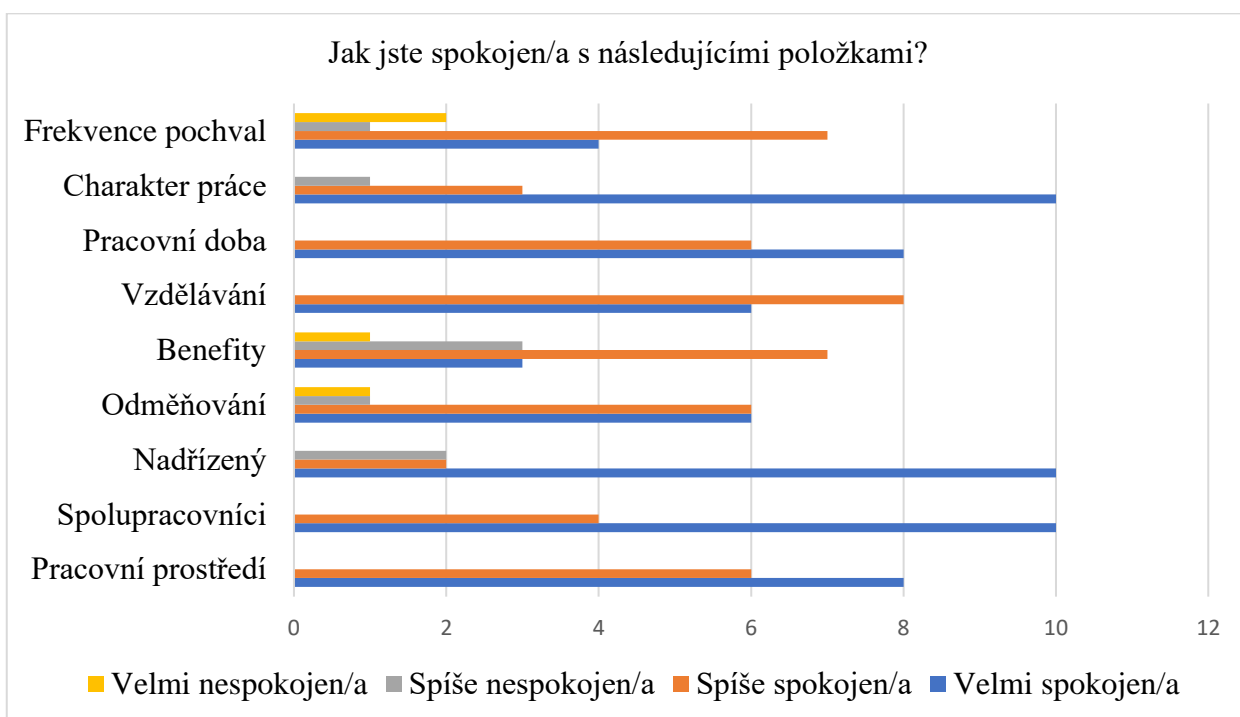
Náplni práce i očekávaným výsledkům rozuměli téměř všichni zaměstnanci, pouze jeden zaměstnanec nerozuměl náplni své práce a výsledkům, které se od něj požadují.

Pozitivní je, že většina dotázaných se cítí být plnohodnotným členem týmu. Vykazuje to velmi dobré vztahy na pracovišti a fakt, že si zaměstnanci mezi sebou pomáhají a jsou k novým kolegům vstřícní a nápomocní.



Graf 23: Cítíte se být plnohodnotným členem týmu (28)?

Respondenti měli také v rámci výzkumu možnost vyjádřit se, jak jsou spokojeni s některými dalšími položkami. Nejvíce spokojeni byli se svými kolegy, charakterem práce a nadřízeným. Naopak nejméně spokojeni byli zaměstnanci v oblastech benefitů a odměňování. Určité rezervy jsou také ve frekvenci pochval ze strany nadřízených.

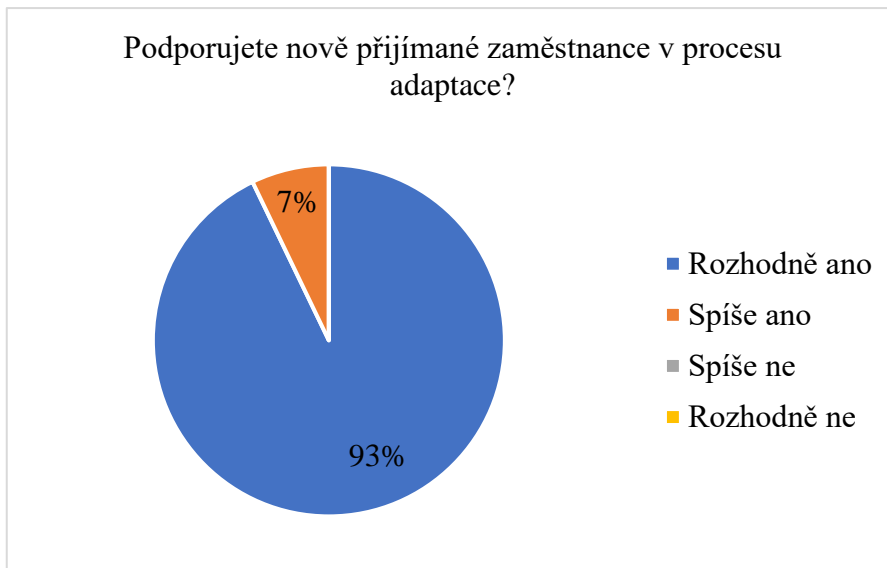


Graf 24: Jak jste spokojen/a s následujícími položkami (28)?

3.9.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření – mentoři

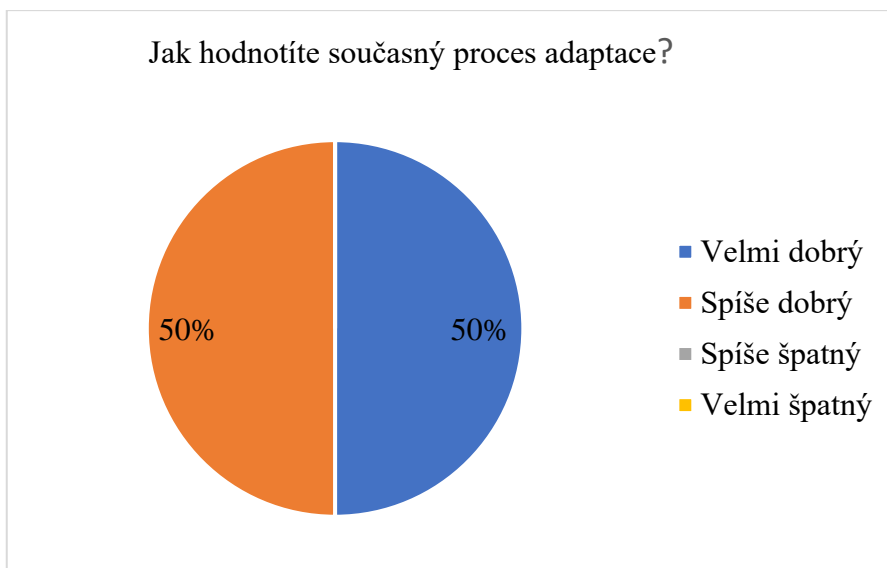
Druhá část vlastního výzkumu se týkala postojů mentorů k adaptačnímu programu. Cílem rozdělení výzkumu bylo získat názor na adaptační program z pohledu školitelů a ověřit si některé výsledky od nově příchozích zaměstnanců.

Na první otázku „Podporujete nově přijímané zaměstnance v procesu adaptace?“ 93 % respondentů odpovědělo, že rozhodně ano. Ostatních 7 % dotázaných uvedlo spíše ano. Žádný z mentorů neuvedl, že by nově přijímané zaměstnance nepodporoval. Tento výsledek souhlasí s odpověďmi nově příchozích zaměstnanců, kdy se všichni respondenti vyjádřili, že je jejich mentor případně nadřízený podporuje v procesu zaškolování.



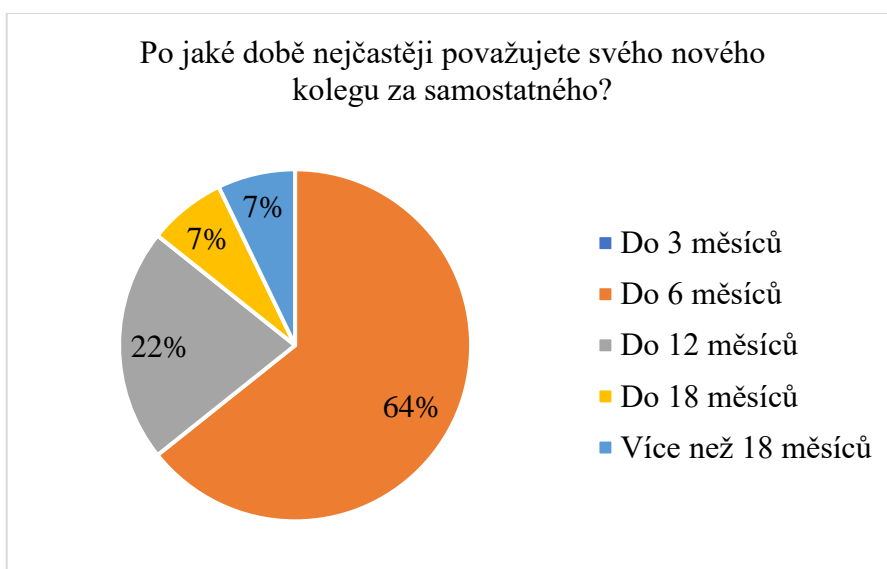
Graf 25: Podporujete nově přijímané zaměstnance (28)?

Velmi kladně také mentoři hodnotili současný proces adaptace. Jako velmi dobře nastavený ho ohodnotilo 50 % dotázaných mentorů. Ostatních 50 % ho ohodnotilo jako spíše dobře nastavený. Z výsledků můžeme usuzovat, že je současný systém adaptace dobře nastavený, avšak vykazuje drobné nedostatky, na které je nutné se zaměřit.



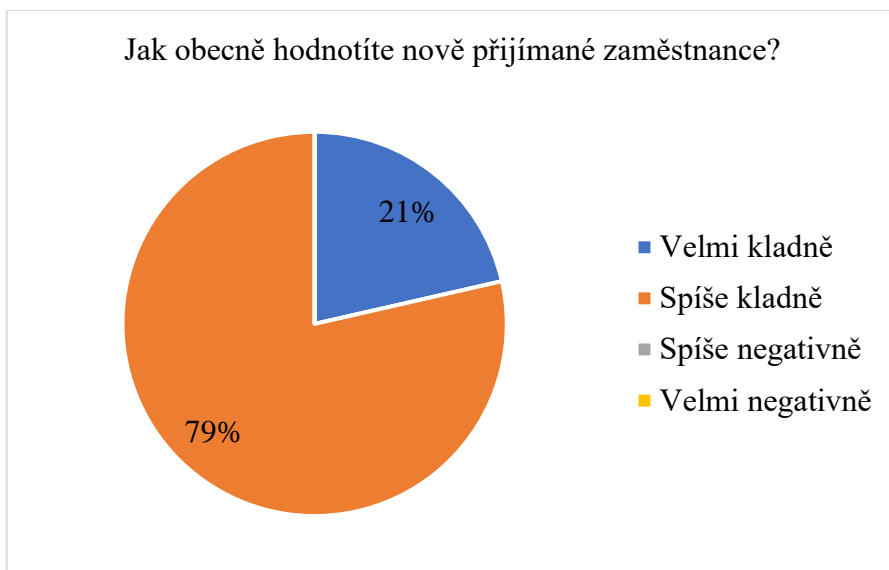
Graf 26: Jak hodnotíte současný proces adaptace (28)?

Zajímavé výsledky poskytla otázka „*Po jaké době nejčastěji považujete svého nového kolegu za samostatného?*“ většina mentorů považuje své nové kolegy za samostatné do 6 měsíců od nástupu. Více než 20 % mentorů uvedlo, že jsou noví zaměstnanci samostatní do 1 roku od nástupu. Dva dotázaní uvedli, že jejich noví kolegové jsou samostatní až po více než 18 měsících. Zajímavé je, že nikdo nepovažuje nové zaměstnance za samostatné do 3 měsíců po nástupu, avšak 57 % nově příchozích zaměstnanců se považuje do 3 měsíců za samostatné.

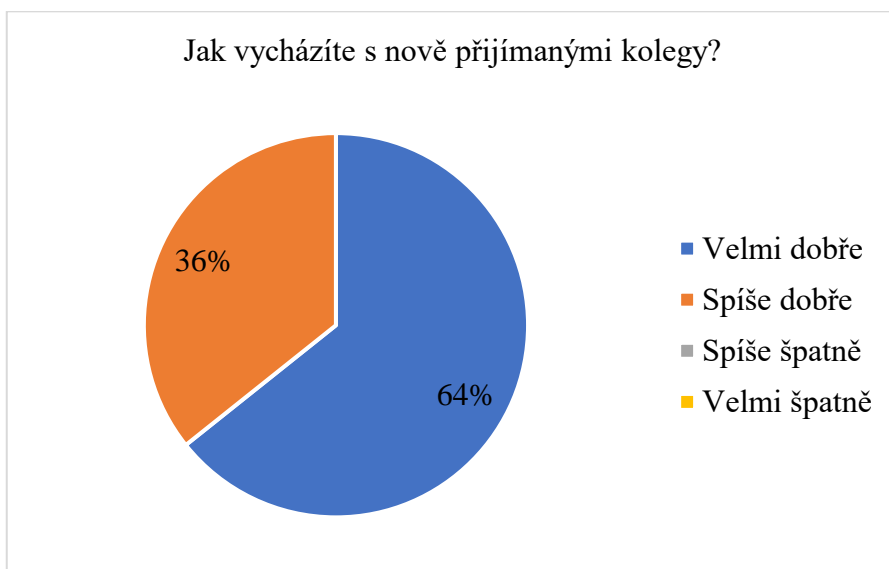


Graf 27: Po jaké době považujete svého kolegu za samostatného (28)?

Podle odpovědí na otázku, jak mentoři obecně hodnotí nově příchozí zaměstnance vyplynulo, že je všichni hodnotí velmi kladně nebo spíše kladně. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že nově příchozí zaměstnanci se do týmu velmi dobře adaptují a mají mezi kolegy dobré vztahy. Potvrzují to i odpovědi z následující otázky, kdy téměř 65 % dotázaných uvedlo, že mají s nově příchozími zaměstnanci velmi dobré vztahy. Výsledky této odpovědi potvrzuje i to, že 93 % nově příchozích zaměstnanců se cítí být plnohodnotným členem týmu.

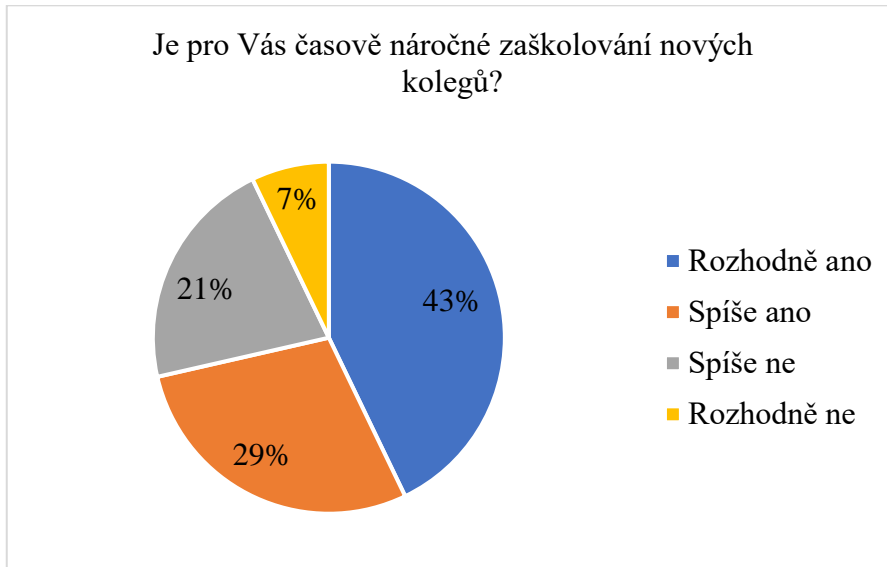


Graf 28: Jak hodnotíte nově přijímané zaměstnance (28)?



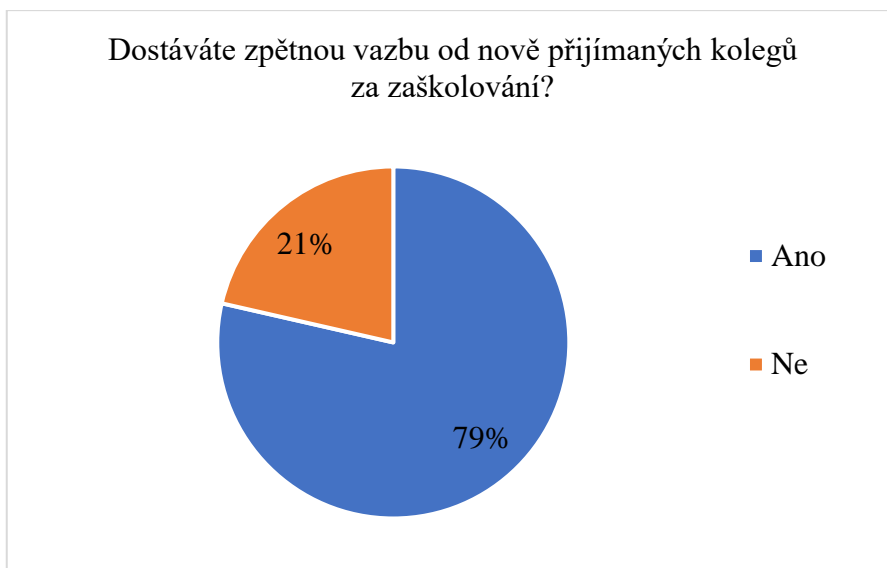
Graf 29: Jak vycházíte s novými kolegy (28)?

Pro 72 % respondentů je časově náročné zaškolování nových kolegů. Pouze pro 28 % mentorů není zaškolování příliš časově náročné. Tento výsledek potvrzuje náročnost práce ve veřejném sektoru, kdy je nutné seznámit nově příchozí zaměstnance s množstvím zákonů a legislativních postupů.



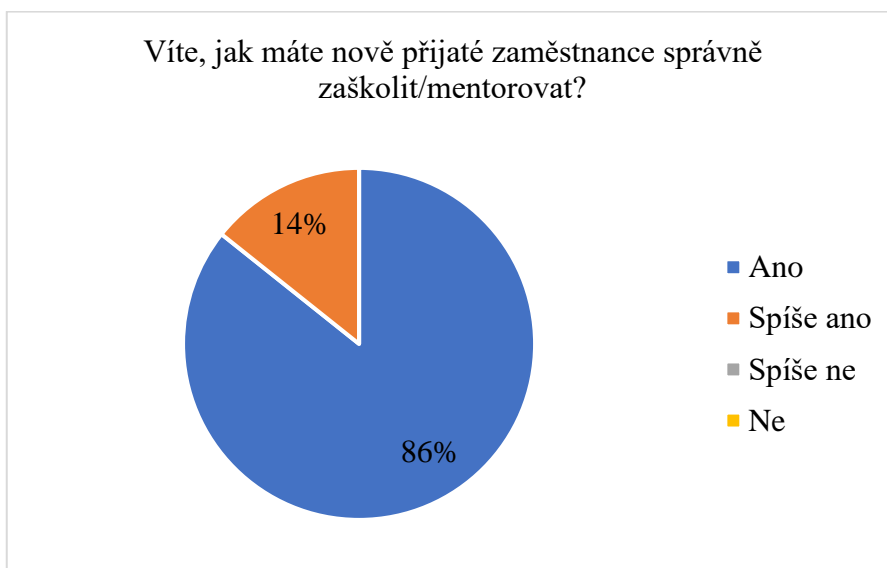
Graf 30: Je pro Vás časově náročné zaškolování nových kolegů (28)?

Podle odpovědí z otázky, zda mentoři dostávají zpětnou vazbu od nově přijímaných kolegů za zaškolování vyplynulo, že téměř 80 % mentorů pochopilo důležitost zpětné vazby u zaškolování a dokáží jí od svých zaměstnanců získat. Určitá rezerva je u více než 20 % mentorů, kteří nejsou schopni získat zpětnou vazbu.



Graf 31: Dostáváte zpětnou vazbu (28)?

Většina dotázaných na otázku „Víte, jak máte nově přijaté zaměstnance správně zaškolit/mentorovat?“ odpověděla, že ano. Pouze 14 % dotázaných odpovědělo spíše ano. Pozitivní je, že nikdo neodpověděl, že by nevěděl, jak má zaměstnance zaškolit. Z těchto výsledků vyplývá, že mentoři ví, co mají nově příchozím zaměstnancům předat, ale některým chybí určité manažerské dovednosti, které by potřebovali proškolit.



Graf 32: Víte, jak máte nově přijaté zaměstnance správně zaškolit (28)?

Všichni dotázaní uvedli, že jsou vedením městského úřadu motivováni pro zaškolování nových pracovníků. Skoro 80 % dotázaných uvedlo, že dostávají finanční odměnu za

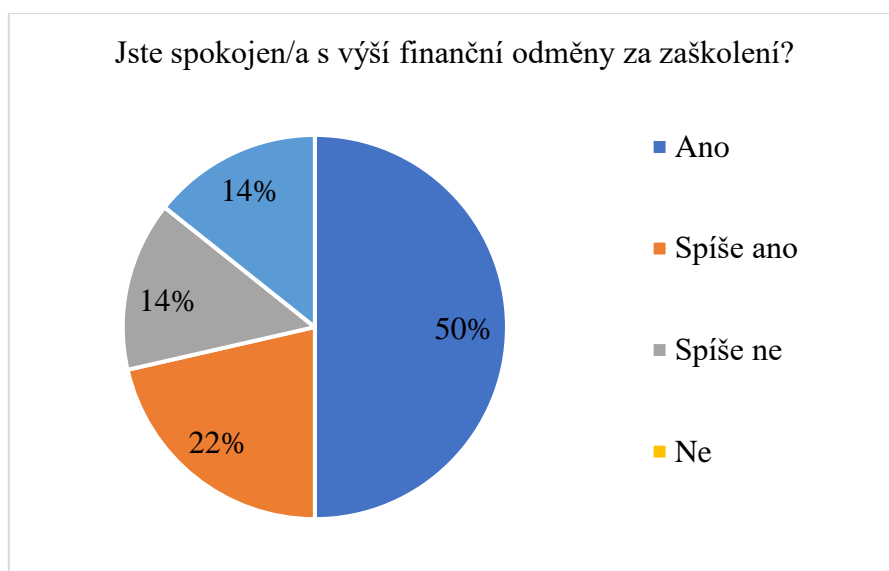
zaškolení. 21 % respondentů uvedlo, že nedostávají finanční odměnu za zaškolení. Také 72 % dotázaných je s výší finanční odměny spokojeno, což je poměrně pozitivní výsledek.



Graf 33: Jste vedením motivován/a pro zaškolení nových pracovníků (28)?



Graf 34: Dostáváte finanční odměnu za zaškolení nových pracovníků (28)?



Graf 35: Jste spokojen/a s výší finanční odměny za zaškolení (28)?

3.9.3 Shrnutí dotazníkových šetření

Z první části vlastního výzkumu zaměřeného na nově příchozí zaměstnance vyplynulo, že většina dotázaných se o volné pracovní pozici na městském úřadě dozvěděla od známých nebo z webových stránek města a nikdo se o volném místě nedozvěděl z facebookových stránek, i když mají cca 7 tisíc sledujících lidí. Hlavním důvodem ucházení se o volné místo bylo vnímání práce na městském úřadě jako zajímavé anebo touha po změně zaměstnání. Pouze jeden dotázaný se o práci na městském úřadě ucházel z důvodu vnímání práce jako prestižní.

Podle vyjádření respondentů byly všechny informace v oznámení o výběrovém řízení srozumitelně napsané, a také jim nechyběli konkrétnější informace o popisu pracovního místa. Tento výsledek také usuzují tomu, že na webových stránkách městského úřadu jsou konkrétně vypsány informace týkající se popisu práce na konkrétním odboru, a také je zveřejněné krátké video, které shrnuje práci na každém odboru. Tyto informace jsou primárně cíleny pro občany, ale pro potenciální uchazeče slouží jako velmi dobrý zdroj informací o popisu práce na konkrétním odboru.

Co se týče samotného pohovoru, tak respondenti uvedli, že většina informací, které jim na něm byly řečeny odpovídaly skutečnosti po nástupu do zaměstnání. Nejvíce pozitivně dotázaní na pohovoru hodnotili skutečnost, že měli možnost se vyjádřit, chování

výběrové komise a přátelskou atmosféru. Většina dotázaných neměla k samotnému průběhu námitky. Určitá rezerva je v nedostatečném vysvětlení obsahu práce.

Velmi kladně byl také hodnocen průběh výběrového řízení a přístup výběrové komise.

U výběrového řízení bylo testováno pouze 43 % dotázaných, tito respondenti uvedli, že sestavený test byl dle jejich názoru lehký nebo přiměřený.

Většina zaměstnanců uvedla, že jim ihned po nástupu byly předány veškeré informace. Důležité informace postrádalo 20 % respondentů, tato oblast vykazuje potenciál ke změně. I přesto, že velká většina zaměstnanců ihned po nástupu dostala potřebné informace, bylo pro ně velmi složité si je zapamatovat. Na městském úřadě velmi dobře funguje sdílení zkušeností novým zaměstnancům od jejich kolegů. Většina respondentů uvedla, že jejich kolegové byli při předávání zkušeností sdílní.

Novým zaměstnancům dělal v 72 % případů mentora jejich kolega, v ostatních případech to byl pracovník nadřízený. S postojem mentora bylo spokojených 64 % dotázaných, 36 % respondentů si myslí, že mají mentoři určité rezervy, které se týkají zejména zpětné vazby. Pravidelnou zpětnou vazbu postrádalo téměř 40 % respondentů.

Všem zaměstnancům byli mentoři vždy nápomocní, což je velmi pozitivní výsledek.

Délka zaškolování z pohledu zaměstnanců byla ve většině případů kratší nebo shodná se zkušební dobou. Do 3 měsíců od nástupu se považovalo za samostatné více než polovina zaměstnanců. Do 6 měsíců to bylo 22 % dotázaných a 21 % uvedlo, že potřebovali k samostatnosti déle než jeden rok.

Odlišný názor na samostatnost měli však mentoři, kteří dané zaměstnance zaškolovali. Uvedli, že nejčastěji považují nově příchozího kolegu za samostatného do 6 měsíců od nástupu. Více než 20 % mentorů uvedlo, že noví zaměstnanci potřebují k samostatností necelý rok.

Méně pozitivní je, že v průběhu zaškolování se setkala se stresem téměř 40 % dotázaných. Jako nejčastější příčiny stresu uvedli velké množství informací, neznalost, termíny, náročnost, chybějící zpětná vazba a příprava na zkoušku odborné způsobilosti. Tato oblast vykazuje určité příležitosti ke změně.

Zpětná vazba chyběla i mentorům za zaškolování nových kolegů. Z výsledků je zřejmé, že 20 % mentorů nepochopilo důležitost zpětné vazby a od nově příchozích zaměstnanců ji nebyli schopni získat. Vykazuje to určité rezervy v manažerských dovednostech mentorů, kteří však již prošli školením.

Většina respondentů, kteří dříve nepracovali ve veřejné správě uvedla, že pro ně bylo složité zorientovat se s předpisy a zákony potřebnými k jejich práci. Velké množství informací se také odráží v procesu zaškolování. Ne všem zaměstnancům byl proces zaškolování jasně srozumitelný a mnozí si nebyli jistí, co se od nich očekává. Některým respondentům nebylo sděleno, jak se mají vhodně chovat, komunikovat či oblékat i přes to, že jsou tyto informace uvedeny v metodické příručce mentoringu.

Velmi pozitivní je, že na pracovišti vládnu spíše přátelské vztahy a zaměstnanci si mezi sebou pomáhají, jsou nápomocní a vstřícní k novým kolegům.

Dotazníkové šetření taktéž odhalilo určitou nespokojenost respondentů v oblastech benefitů, odměňování a frekvencí pochval ze strany nadřízených.

Podle odpovědí mentorů všichni školitelé podporují nově příchozí zaměstnance v procesu zaškolování, to potvrdili i nově příchozí zaměstnanci, kteří uvedli, že je jejich mentor v procesu zaškolování podporuje i přesto, že je pro ně zaškolování velmi časově náročné.

Všichni mentoři uvedli, že jsou vedením městského úřadu motivováni pro zaškolování nových kolegů a více než 70 % z nich je spokojených s výší finanční odměny za mentorování.

Celkově kladně hodnotili současný proces adaptace nově příchozí zaměstnanci i mentoři, kteří se se shodli, že je dobře nastavený, avšak vykazuje určité nedostatky, na které je nutné se zaměřit.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Následující část závěrečné práce je zaměřená na vlastní návrhy ke zlepšení, které zohledňují výsledky dotazníkových šetření a aktuální situaci na městském úřadě.

Hlavním cílem těchto návrhů je zlepšit proces výběru a adaptace zaměstnanců a vedení MěÚ poskytnout doporučení na změnu.

Z důvodu dosažení co nejvyšší efektivity, jsou veškeré návrhy prokonzultovány s vedoucí odboru kanceláře tajemníka.

Součástí návrhů ke zlepšení je i navrhnutí termínu zahájení, ukončení a určení odpovědného pracovníka jednotlivých návrhů.

V další části navrhuji:

- Zlepšit kvalitu inzerátů na facebookových stránkách
- Zavést hodnotící pohovory se zaměstnanci.
- Proškolit mentory.
- Zjednodušit předávání velkého množství informací prostřednictvím vytvoření plánu předávání informací.
- Zavést kontrolu průběhu adaptace nadřízeným pracovníkem.
- Zavést dotazníkové šetření po ukončení adaptačního procesu.
- Aktualizovat metodickou příručku pro mentorování pracovníků.
- Snížit stresové faktory.
- Online pohovory

4.1 Zkvalitnění inzerátů na facebookových stránkách

Podle výsledků výzkumu se nikdo ze zaměstnanců o volné pracovní pozici nedozvěděl z facebookových stránek, i když mají necelých 7 tisíc sledujících lidí a v současné době jsou velmi dobře zpracované a aktualizované. Velmi dobře vypracované jsou i webové stránky městského úřadu, kde si občan může najít konkrétní informace o činnosti odboru,

který ho zajímá a pustit si krátké video, které zpracovala Hustopečská televize, spadající do organizační složky marketingu a kultury města Hustopeče.

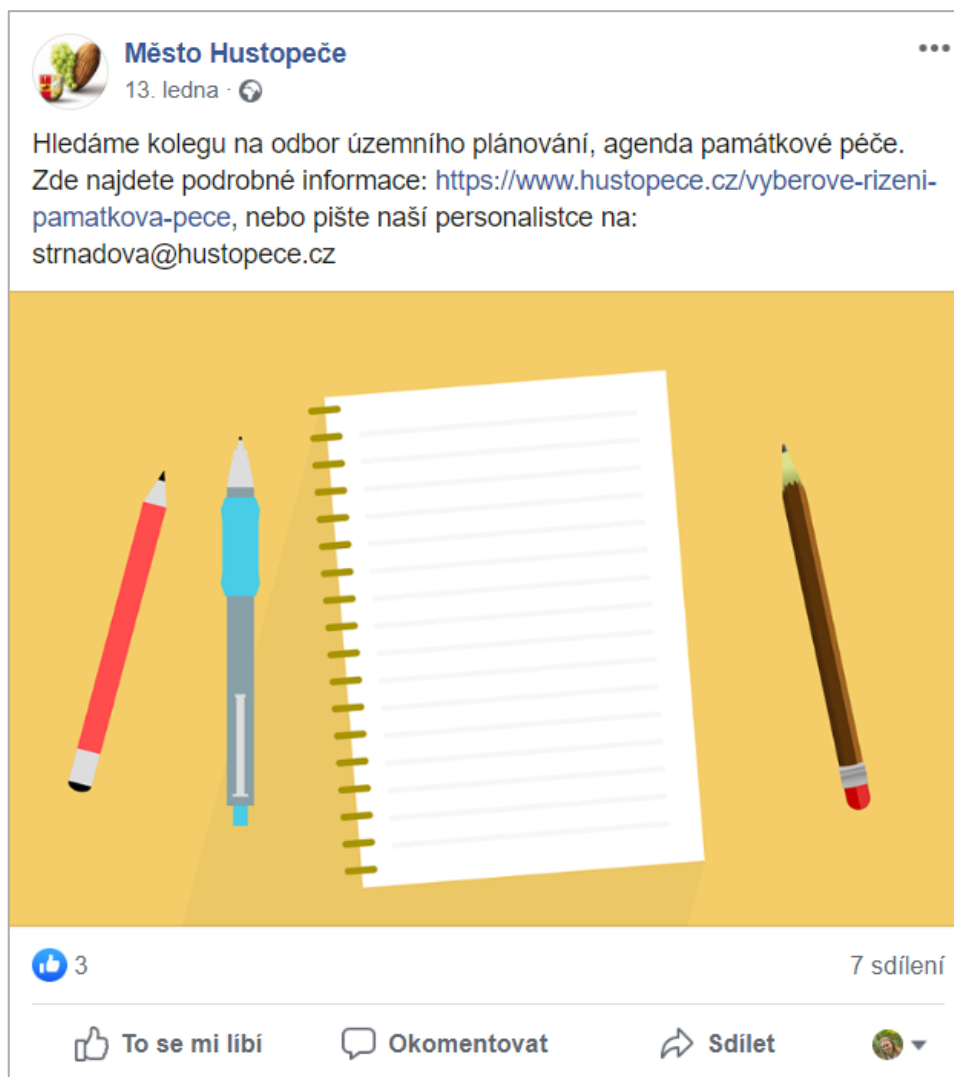
Navrhuji na facebookových stránkách vytvořit zajímavější oznámení o výběrovém řízení, například přiložením odkazu na video, které shrnuje práci na konkrétním odboru a využít tak potenciálu již velmi pěkně zpracovaných materiálů. Také navrhuji více propojit úseky marketingu a řízení lidských zdrojů.

Výhody tohoto návrhu:

- Oslovení většího počtu potenciálních uchazečů neplacenou formou.
- Možnost sdílení mezi větší počet lidí.
- Lidé, kteří mají dlouhodobější zájem o práci na MěÚ nemusí pravidelně sledovat webové stránky, ale pouze facebookové.
- Občané získají větší povědomí o dění na MěÚ a konkrétnější představu o činnosti odborů.
- Nulové náklady na vznik propagačních materiálů – použijí se již vytvořené.



Obrázek 3: Video o činnosti odboru (19)



Obrázek 4: Současné oznámení o volné pozici na FB (31)

4.2 Pravidelné pohovory s nově přijatými zaměstnanci

Z výsledků dotazníkových šetření vyplynulo, že jedním z problémů na městském úřadě je také chybějící zpětná vazba, jak ze strany mentorů a nadřízených k nově přijatým zaměstnancům, tak i ze strany zaměstnanců směrem k mentorům.

Považuji za nedostačující provádět pohovor se zaměstnancem před ukončením zkušební doby, která je na městském úřadě 3 měsíce, když jeho proces zaškolování trvá zpravidla minimálně 6 měsíců.

U nově příchozích zaměstnanců navrhuji provádět pohovory nejenom před ukončením zkušební doby s přímým nadřízeným (vedoucím odboru), ale i s tajemníkem a s vedoucím

odboru kanceláře tajemníka s agendou personalistiky. Dále po 6 měsících, kdy je zpravidla zaměstnanec schopný již pracovat samostatně a i po 1 roce, pokud se mění smlouvy z doby určité na dobu neurčitou s přímým nadřízeným (vedoucím odboru), popřípadě i s mentorem a vedoucím kanceláře tajemníka s personální agendou. Při tomto rozhovoru by se shrnuly dosavadní výsledky zaměstnance, vyjasnily by se případné nedostatky a pracovník by měl možnost se konkrétně vyjádřit k vykonávaným činnostem. Při tomto rozhovoru by zaměstnanec i mentor, případně nadřízený pracovník, získali cennou zpětnou vazbu, se kterou by mohli nadále pracovat. U zaměstnanců, kteří by museli absolvovat zkoušku odborné způsobilosti navrhuji realizovat tento pohovor i po jejím dokončení.

Před zavedením tohoto návrhu doporučuji proškolit nadřízené pracovníky, vysvětlit jim cíl rozhovorů a způsob, jak dosáhnout pozitivních výsledků těchto rozhovorů. Podpůrným nástrojem pro tyto rozhovory může být krátký formulář, který může mentorovi sloužit jako struktura rozhovoru.

Výhody

- Získání zpětné vazby.
- Zvýšení motivace zaměstnanců.
- Možnost vyjádřit svůj názor.
- Snížení stresu nově příchozích zaměstnanců.

Nevýhody

- Časová zátěž mentorů i vedoucích zaměstnanců.
- Nutné proškolení, aby se dosáhlo požadovaných cílů, případně konzultace s personální manažerkou.

4.3 Hodnotící pohovory se zaměstnanci

Z analýzy současného stavu také vyplynulo, že se na městském úřadě neprovádějí periodické rozhovory nadřízených pracovníků se svými podřízenými i přesto, že byly

vynaloženy finanční prostředky na zaškolení vedoucích pracovníků pro provádění těchto rozhovorů. Dané proškolení proběhlo v roce 2018.

Tyto rozhovory doporučuji zavést zejména proto, že i stávající pracovníci se potýkají s nedostatkem zpětné vazby ze strany nadřízených, a také je zde rezerva ve frekvenci pochval.

Hodnotící rozhovory doporučuji provádět minimálně jednou za rok v délce 60 až 90 minut. Za optimální měsíce považuji říjen a listopad, aby nejpozději v prosinci probíhalo vyhodnocení. Z těchto hodnotících rozhovorů doporučuji vynechat zaměstnance, u kterých bude probíhat zaškolování nebo se budou připravovat na zkoušku odborné způsobilosti.

Před zavedením těchto rozhovorů považuji za nutné připomenout vedoucím pracovníkům, kteří povedou hodnotící rozhovor se svým podřízeným, všechny informace, které se dozvěděli na školení. Dalším důležitým krokem tohoto návrhu je i také vysvětlit řadovým zaměstnancům cíl, průběh, a hlavně přínosy těchto rozhovorů. Vzhledem k tomu, že na městském úřadě pracují někteří zaměstnanci velmi dlouhou dobu a nemusí být určitým změnám naklonění, je důležité fázi přípravy nepodcenit.

U hodnotících rozhovorů doporučuji použít formuláře, které vyplní zaměstnanec a hodnotitel. Návrh těchto formulářů je uveden v příloze číslo 3 a 4.

Výhody hodnotících rozhovorů

- Vyšší motivovanost zaměstnanců.
- Zaměstnanec získá zpětnou vazbu za svůj pracovní výkon.
- Zaměstnanec má prostor vyjádřit svůj názor.
- Vedoucí může získat jiný pohled na některé zaměstnance.
- Zlepšení klimatu na městském úřadě.
- Zvýšení produktivity zaměstnanců.
- Možnost změny v odměňování (výše osobních příplatků).

Nevýhody hodnotících rozhovorů

- Časová náročnost.
- Riziko neúspěchu v případě podcenění přípravy rozhovorů.

4.3.1 Navrhovaný průběh hodnotícího rozhovoru:

Příprava hodnocení

V této fázi navrhuji, aby nadřízený, případně personální pracovník seznámil, zaměstnance s průběhem rozhovoru a se systémem hodnocení. Je velmi důležité, aby vedoucí pracovník sledoval výkon svého podřízeného po celé hodnotící období, nikoliv v posledních měsících před konáním hodnotícího rozhovoru.

Příprava hodnotícího rozhovoru

V rámci fáze přípravy hodnotícího rozhovoru se vedoucí pracovník dohodne s podřízeným na termínu a místě konání hodnotícího rozhovoru. Oba vyplní formulář, který jim připraví personální pracovník.

Hodnotící rozhovor

V této fázi vedoucí pracovník zhodnotí výkon svého podřízeného, poskytne mu zpětnou vazbu, a také by neměl zapomenout zaměstnance pochválit. Při konání rozhovoru by měl většinu času mluvit hodnocený a vyjádřit svůj názor o dění na městském úřadě. Hodnotitel by měl umět naslouchat a vyjádřit zaměstnanci podporu.

Na konci této fáze by se měl vyplnit formulář a následně poslat na personální oddělení.

Zhodnocení hodnotících rozhovorů

V případě zjištění nedostatků v rámci hodnotícího rozhovoru je nutné stanovit si nápravná opatření a po nějaké době rozhovor zopakovat.

4.4 Proškolení mentorů

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že mentoři mají v mentorování určité drobné nedostatky týkající se zejména manažerských dovedností. Všichni mentoři, kteří byli zodpovědní za zaškolování nových kolegů museli projít školením, které bylo naposledy v roce 2011.

Vedení městského úřadu navrhuje pravidelné opakování školení. Případně alespoň poskytnutí materiálů z minulého školení, aby si mentoři mohli získané znalosti před mentorováním nového zaměstnance připomenout. Díky tomuto návrhu mentoři získají větší jistotu při zaškolování a pozitivně se to i odrazí na nově přichozích zaměstnancích.

Vzhledem k nízké fluktuaci pracovníků se na některých odborech může stát, že zaměstnanec, který projde školením mentorováním, se stane mentorem až po několika letech. Za těchto okolností považují investice do školení mentorů za neefektivní, protože zaměstnanec získané znalosti do doby reálného mentorování zapomene.

Za druhou mnohem efektivnější a ekonomicky výhodnější variantu považují, aby zaměstnanci pověřeni mentorováním před samotným mentoringem absolvovali online kurz mentoringu a ihned si nabyté znalosti vyzkoušeli v praxi.

Porovnání školení a online kurzu mentoringu

Tabulka 3: Porovnání školení a online kurzu (28)

	Školení	Online kurz
Cena kurzu /1 zaměstnanec	2 500 Kč (firma VOX a.s.)	740 Kč (Rentel a.s.)
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> - Osobní kontakt zaměstnance a školitele - Prostor na dotazy - Delší doba kurzu 	<ul style="list-style-type: none"> - Rychlý kurz - Vhodné načasování kurzu - Nižší cena
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> - Neoptimální načasování kurzu - Vyšší cena 	<ul style="list-style-type: none"> - Není prostor na dotazy

4.5 Zjednodušení předávání velkého množství informací

V dotazníkovém šetření si většina nově příchozích zaměstnanců stěžovala na velké množství informací, které pro ně bylo obtížně zapamatovatelné a některé pracovníky i takové množství informací velmi stresovalo.

Z tohoto důvodu navrhuji vytvořit na každém odboru plán předávání informací novému pracovníkovi tak, aby byla zabezpečena posloupnost a předávané informace byly zapamatovatelné. Plán doporučuji rozdělit na jednotlivé kategorie, které budou končit krátkým dotazníkem s cílem ověření získaných znalostí. Výsledky dotazníku budou sloužit pracovníkovi jako zpětná vazba. K zabránění dalšímu stresování pracovníka doporučuji, aby tyto dotazníky nebyly nijak hodnoceny a sloužily pouze novému pracovníkovi.

Navrhuji, aby tento plán byl vytvářený mentorem za spolupráce nadřízeného pracovníka určitého odboru. Jistou nevýhodou tohoto návrhu je značné časové zatížení budoucího mentora, případně vedoucího pracovníka a snížení jejich motivace pro zaškolování nového pracovníka. Z tohoto důvodu navrhuji mentora, případně vedoucího pracovníka finančně odměnit. Doporučuji, aby výši odměny navrhoval tajemník městského úřadu individuálně, dle náročnosti vypracovaného plánu. Pro zvýšení motivace navrhuji, aby byla stanovena i minimální výše odměny.

Příklad plánu předávání informací:

Tabulka 4: Příklad plánu předávání informací (28)

1. den	<ul style="list-style-type: none"> - Formální záležitosti - Seznámení s kolegy - Prohlídka pracoviště - Seznámení s firemní kulturou
2.– 4. den	<ul style="list-style-type: none"> - Základní seznámení s obsahem práce - Seznámení s předpisy (část I)

	- Dotazník č. 1
5.– 10. den	- Seznámení s odbornou činností - Seznámení s předpisy (část II) - Dotazník č. 2
11. – 20. den	- Seznámení s odbornou činností - Seznámení s předpisy (část III) - Dotazník č. 3

Výhody plánu předávání informací

- Snížení stresu u nových pracovníků.
- Větší motivace nových pracovníků.
- Postupné předávání informací zapamatovatelnou formou.
- Ověření správnosti získaných informací.
- Lepší orientace v zákonech a předpisech.
- Získání větší jistoty při samostatném vykonávání činnosti.

Nevýhody plánu předávání informací

- Časová zátěž pracovníků, kteří plán připravují, kontrolují dodržování a průběžně vyhodnocují dotazníky.
- Finanční zatížení (odměny pro pracovníky za vytvoření plánu).

4.6 Kontrola průběhu adaptace nadřízeným pracovníkem

U nově příchozích zaměstnanců, kterým dělá mentora jejich kolega považují za vhodné, aby na celý proces dohlížel nadřízený pracovník, například vedoucí zaměstnanec

konkrétního útvaru. Podřízený pracovník, pověřený mentorováním, by musel dávat nadřízenému pracovníkovi reporty o průběhu zaškolování nového pracovníka. Zároveň by měl být také vedoucí pracovník k dispozici a představovat pro podřízené pracovníky podporu. Je nutné, aby vedoucí pracovník projevoval vlastní zájem o nově příchozího pracovníka, dotazoval se ho, jak se mu v průběhu zaškolování daří, případně odstraňoval překážky, které mu brání k plnohodnotné adaptaci.

Výhody

- Vyšší motivovanost pracovníka.
- Zaměstnanec získá pocit důležitosti.
- Rychlejší zapojení nového pracovníka do kolektivu.
- Rychlejší průběh adaptace.
- Profesionální růst mentora.

Nevýhody

- Časová zátěž nadřízených pracovníků i mentorů.

4.7 Dotazník po ukončení adaptačního procesu

V rámci získání zpětné vazby od nově příchozích zaměstnanců navrhuji kromě rozhovoru po ukončení adaptačního procesu nechat zaměstnance vyplnit dotazník, jehož cílem bude získání standardizovaných odpovědí, které se budou moci v čase analyzovat, vyvozovat z nich závěry a vytvářet případné návrhy na zlepšení.

Vytvoření dotazníku, vyhodnocení a příprava nápravných opatření bude v plné kompetenci vedoucího pracovníka s personální agendou.

Možná struktura dotazníku je uvedena v příloze č. 5 a slouží jako inspirace pro vedoucího pracovníka agendy řízení lidských zdrojů.

4.8 Aktualizace metodické příručky pro mentorování zaměstnanců

Na Městském úřadě Hustopeče je vytvořena metodická příručka, která mapuje cyklus zaměstnance v organizaci a průběh mentorování nového zaměstnance. Tato příručka byla vytvořena v roce 2012 a některé informace v ní již nejsou aktuální.

V současné době se však jedná o jediný materiál, který dokumentuje průběh adaptace nového zaměstnance v organizaci a je dostupný na interních stránkách MěÚ všem zaměstnancům.

Navrhuji tuto příručku aktualizovat a vytvořit verzi, která by se poskytla nově příchozímu zaměstnanci ihned po nástupu. Pracovník by se v ní dozvěděl základní informace o městském úřadě a nárocích, které jsou na zaměstnance městského úřadu kladeny.

Navrhovaná struktura příručky pro nově příchozího zaměstnance:

- Základní informace o městě Hustopeče.
- Obecné informace o městském úřadě.
- Organizační struktura.
- Důležité kontakty.
- Základní normy firemní kultury.
- Zásady komunikace s občany.
- Zásady vnitřní komunikace.
- Zásady telefonického styku.
- Zásady písemného styku.
- Zásady e-mailové komunikace.

4.9 Snížení stresových faktorů

Vzhledem k vysoké náročnosti práce a nutné znalosti velkého množství zákonů a nařízení na městském úřadě, považuji za vhodné, aby byla uchazeči práce dostatečně vysvětlena, a to i včetně průběhu pracovního dne.

V den nástupu nového pracovníka na městský úřad, je velmi důležité, aby byl nový zaměstnanec informován od vedoucího odboru o průběhu zaškolování a seznámen se svým mentorem. Z analýzy současného stavu vyplynulo, že se informování zaměstnanců o průběhu adaptace nevěnuje příliš velká pozornost.

Vedoucí pracovníci by se také měli více zaměřit na zvýšení frekvence pochval svých podřízených pracovníků.

Potenciál ke změně je i v systému benefitů, který má ve veřejném sektoru neustálé rezervy.

4.10 Zavedení online pohovorů

Z důvodu aktuální nepříznivé epidemiologické situací doporučuji vedení úřadu zavést možnost online pohovorů. Jako podklad pro vedení online pohovorů doporučuji vytvořit směrnici se stanovenými podmínkami a postupy. Navrhuji, aby směrnici vytvořil vedoucí pracovník, který má v kompetenci vedení personální agendy ve spolupráci s tajemníkem úřadu a IT pracovníkem.

Návrh směrnice – postup, jak by mělo probíhat výběrové řízení online formou:

- Online jednání výběrové komise.
- Seznámení se s dokumentací uchazeče.
- Online pohovor s uchazeči.
- Stanovení požadavků na IT techniku pro online přenos.
- Zajištění IT techniky pro výběrovou komisi.
- Zajištění hygienických opatření.
- Zajištění prostor (větší místnost) k jednání výběrové komise, pokud online bude pouze uchazeč.
- Stanovení postupu hlasování výběrové komise o uchazeči.
- Výběr uchazeče.
- Sdělení výsledků výběrového řízení uchazečům.

- Zápisy z jednání.
- Archivace dokumentace.

4.11 Ekonomické zhodnocení návrhové části

Téměř všechny doporučované návrhy nevyžadují žádné finanční prostředky k realizaci. Nicméně je nutné počítat s určitým časovým zatížením zaměstnanců, kteří budou návrhy realizovat.

Návrh 1: Zlepšit kvalitu inzerátů na facebookových stránkách

U tohoto návrhu jsou náklady na zavedení nulové. Časové zatížení pracovníků je zde také minimální, proto nepovažují za nutné realizační pracovníky finančně odměňovat.

Návrh 2: Zavést hodnotící pohovory se zaměstnanci

Při zavedení hodnotících rozhovorů by došlo k poměrně velkému časovému zatížení u pracovníka, který má na starosti personální agendu a u vedoucích pracovníků.

Při hodinovém rozhovoru vedoucího pracovníka s jedním podřízeným jsou náklady následující:

Tabulka 5: Ekonomické zhodnocení pohovorů se zaměstnanci (28)

Náklady na průměrný plat vedoucího pracovníka/ 1 hodinu	340 Kč (254,11 x 1,338)	
Příprava 1 rozhovoru	30 minut	170 Kč
Průběh rozhovoru	60 minut	340 Kč
Zpracování 1 rozhovoru	30 minut	170 Kč
Celkem		680 Kč

Průměrný plat vedoucího pracovníka na MěÚ je uvedený včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnavatele. Podkladem pro výpočet byly interní materiály MěÚ a platná legislativa.

Časové zatížení přepočítané na peníze na jeden rozhovor je 680 Kč. V případě vedení rozhovorů se všemi zaměstnanci jsou náklady 56 440 Kč. Vzhledem k tomu, že vedoucí pracovníci byli již na vedení rozhovorů zaškolení, není nutné vynakládat další náklady na školení. Řadové zaměstnance doporučuji o rozhovorech poučit například na běžné poradě. V ekonomickém zhodnocení nejsou započítané odměny pro vedoucí pracovníky. Stanovení výše odměny ponechám na zvážení tajemníka úřadu.

Návrh 3: Proškolit mentory

Z důvodu aktuálně nízké fluktuace pracovníků nepovažuji za vhodné plošné školení všech potenciálních mentorů, ale individuální online proškolení. Náklady na jedno online proškolení od společnosti Rentel a.s. je 740 Kč.

Návrh 4: Zjednodušit předávání velkého množství informací prostřednictvím vytvoření plánu předávání informací

U tohoto návrhu je velice těžké stanovit časovou zátěž pracovníků, kteří budou plán předávání informací vytvářet, protože náročnost i požadavky na práci jsou na každém odboru odlišné a liší se i pracovní pozicí. Náklady lze tedy vyčíslit jako průměrný plat zaměstnance vytvářejícího plán násobený počtem hodin strávený nad plánem. Důležité je také započítat odměnu pracovníkovi vytvářejícího plán jako finanční motivaci.

Návrh 5: Zavést kontrolu průběhu adaptace nadřazeným pracovníkem

Tento návrh sice představuje pro vedoucí pracovníky časové zatížení, nicméně se nejedná o příliš velkou časovou zátěž, která by pracovníky výrazně omezila v jejich ostatních pracovních povinnostech. Z toho důvodu nepovažuji za nutné časové zatížení přepočítávat na finance.

Návrh 6: Zavést dotazníkové šetření po ukončení adaptačního procesu

U návrhu zavést dotazníkové šetření po ukončení adaptačního procesu dochází k výraznějšímu časovému zatížení pouze u vedoucího pracovníka s personální agendou, který musí dotazník připravit a následně vyhodnotit. Vzhledem ke standardizovanému dotazníku dochází k časovému zatížení pouze při prvotním vytváření. Následné zpracování nepředstavuje pro zaměstnance s personální agendou výraznou časovou zátěž.

Návrh 7: Aktualizovat metodickou příručku pro mentorování pracovníků

Aktualizaci metodické příručky by měl na starosti opět vedoucí pracovník pověřený personální agendou. Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o aktualizaci stávající příručky a doplnění některých informací předpokládám časové zatížení cca v rozsahu 10 hodin. Pokud budeme opět uvažovat průměrný plat na jednu hodinu včetně odvodů 340 Kč, bude tedy časové zatížení přepočítané na peníze 3400 Kč.

Návrh 8: Snížit stresové faktory

Toto doporučení pro městský úřad opět nepředstavuje výrazné časové zatížení. Zaměstnanci by měli tento návrh plynule zařadit do svých pracovních činností a nemělo by je to jakkoliv omezit.

Návrh 9: Zavedení online pohovorů

Poslední návrh, který je reakcí na epidemiologickou situaci nevyžaduje výrazné finanční zatížení. Vytvoření směrnice zatíží časově nejvíce vedoucího pracovníka pověřeného personální agendou. Odhadovaný čas vytvoření směrnice je v rozsahu zhruba 20 hodin. Tento návrh může vyžadovat i dokoupení drobné IT techniky (webkamery, mikrofony k PC), která však není výrazně finančně nákladná. Cena jedné webkamery se pohybuje okolo 500 Kč a cena jednoho mikrofonu k PC je zhruba 200 Kč. Pokud přepočítáme časovou zátěž vedoucího pracovníka vytvářejícího směrnici na peníze, bude se jednat o 6 800 Kč (340 Kč/1 hodinu x 20 h).

4.12 Shrnutí návrhové části

Hlavním cílem výše popsaných návrhů je zlepšit proces výběru a adaptace zaměstnanců na Městském úřadě v Hustopečích.

Největší výhodou těchto návrhů je **minimální finanční zatížení**. Většinou se jedná pouze o využití potenciálu již vytvořených materiálů nebo získaných znalostí. Některé návrhy zatíží současné zaměstnance pouze časově, což ale v dlouhodobějším horizontu bude mít efekt snížení časové náročnosti.

V následující tabulce jsou uvedeny návrhy termínu zahájení, ukončení a odpovědné osoby.

Tabulka 6: Návrh termínu zahájení, ukončení a odpovědné osoby (28)

Návrh	Termín zahájení	Termín ukončení	Odpovědná osoba
Lepší kvalita inzerátů FB	Jaro 2021	-	Pracovník marketingového odboru
Hodnotící pohovory se zaměstnanci	Podzim 2021	Zima 2021	Pracovník s personální agendou
Školení mentorů	Před nástupem nového zaměstnance	-	Pracovník s personální agendou
Plán předávání informací	Před nástupem nového zaměstnance	-	Vedoucí pracovník odboru
Kontrola adaptace nadřízeným	Datum nástupu nového zaměstnance	Ukončení adaptačního procesu	Vedoucí pracovník konkrétního odboru
Dotazníkové šetření po ukončení adaptace	Po ukončení adaptačního procesu nového pracovníka		Pracovník s personální agendou
Aktualizace metodické příručky	Jaro 2021	Léto 2021	Pracovník s personální agendou
Snížení stresových faktorů	Jaro 2021	-	Pracovník s personální agendou
Zavedení online pohovorů	Dle epidemiologické situace	-	Pracovník s personální agendou

Vzhledem k aktuální epidemiologické situaci doporučuji také vedení MěÚ podporovat práci z domova a smluvně ji se zaměstnanci ujednat.

Dále doporučuji zaměřit se i na online adaptaci. Příkladem může být například sdílení obrazovky a různé online meetingy.

Současně taktéž doporučuji v případě zhoršení epidemiologické situace zavést online pohovory, ke kterým v současnosti není vedení úřadu příliš nakloněno.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě analýzy současného stavu a provedeného výzkumu nalézt nedostatky v procesu výběru a adaptace zaměstnanců na Městském úřadě v Hustopečích. Cílem bylo také vedení městskému úřadu doporučit návrhy na zlepšení, které povedou k lepšímu fungování celého úřadu.

Diplomová práce byla rozdělena na tři části – teoretickou, analytickou a návrhovou.

V teoretické části byly popsány činnosti související s výběrem pracovníků, typů generací na pracovním trhu, plánování pracovníků, adaptací pracovníků, a také specifika práce ve veřejné správě.

V analytické části byly uvedeny obecné informace týkající se města Hustopeče, městského úřadu, zaměstnanců úřadu, poskytovaných benefitů a dalších. Podkladem pro zpracování analytické části byly veřejně dostupné informace a interní materiály poskytnuté městským úřadem.

Součástí analytické části byl vlastní kvantitativní výzkum prostřednictvím sběru primárních dat. Pro získání objektivnější dat bylo zvoleno dotazníkové šetření pro zaměstnance a také pro mentory. Výstupem vlastního výzkumu bylo nalezení některých nedostatků v procesu výběru a adaptace pracovníků.

Na analytickou část diplomové práce navazovala návrhová část. Podkladem pro vytvoření návrhů sloužily výsledky vlastního výzkumu. V poslední části práce byly uvedeny zejména návrhy jako propojení spolupráce marketingového a personálního odboru, zavedení hodnotících rozhovorů, kontrola adaptačního procesu nadřízenými pracovníky, zjednodušení předávání informací a další. Výhodou těchto návrhů bylo minimální finanční zatížení. Součástí práce byly i doporučeny termíny zahájení, ukončení a stanovení odpovědného pracovníka pro zlepšení adaptačního procesu.

Cíl diplomové práce považuji za splněný a věřím, že návrhy změn budou pro Městský úřad Hustopeče přínosné.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (3) HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- (4) TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století. Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
- (5) VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- (6) HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-726-1430-1.
- (7) ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- (8) VYSEKALOVÁ, Jitka. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- (9) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- (10) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- (11) NOVÝ, Ivan. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
- (12) KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

- (13) MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Cerm, 2014. 150 s. ISBN 978-80-720-4907-3.
- (14) BRŮHA, Dominik. *Abeceda personalisty*. 8. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. 575 s. ISBN 978-80-7554-120-8.
- (15) BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- (16) Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji. *Český statistický úřad* [online]. Praha: MPSV, 2020 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/podil-nezamestnanych>
- (17) *Hustopeče* [online]. Hustopeče: Hustopeče, 2016 [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: <https://www.hustopece.cz/zakladni-informace-o-meste>
- (18) Znak města Hustopeče. *Wikipedie* [online]. Hustopeče: Wikipedie, 2015, 2015 [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Znak_města_Hustopeče_hires2.png
- (19) *Hustopeče: Městský úřad* [online]. Hustopeče: Hustopeče, 2016 [cit. 2019-10-14]. Dostupné z: <https://www.hustopece.cz/mestsky-urad>
- (20) *Program rozvoje města Hustopeče*. Hustopeče, 2016. Dostupné také z: <https://www.hustopece.cz/file/23319/program-rozvoje-mesta-hustopece.pdf>
- (21) MĚSTSKÝ ÚŘAD HUSTOPEČE. Interní dokumenty. Hustopeče: Městský úřad Hustopeče 2019.
- (22) Průběh ověření ZOZ zkouškou. *Institut pro veřejnou správu Praha* [online]. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha, 2020 [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz/overeni-zoz/prubeh-overeni-zvlastni-odborne-zpusobilosti-zkouskou/>
- (23) Efektivní řízení lidských zdrojů Města Hustopeče. Hustopeče, 2010.
- (24) *Interní dokument*. Hustopeče, 2010.

- (25) OZKESER, Banu. Impact of training on employee motivation in human resources management. ScienceDirect [online]. Turkey: elsevier, 2019 [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919312876?via%3Dihub>
- (26) KAVALIAUSKIENĖ, Ieva Meidutė. Analysis of Factors Motivating Human Resources in Public Sector. ScienceDirect [online]. Lithuania: ScienceDirect, 2014 [cit. 2019-11-21]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813055560#!>
- (27) BALABONIENĖ, Ingrida a Giedrė VEČERSKIENĖ. The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. ScienceDirect [online]. Lithuania: ScienceDirect, 2015 [cit. 2019-11-21]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815058991#!>
- (28) Vlastní zpracování
- (29) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- (30) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Jihlava: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- (31) *Oznámení o výběrovém řízení* [online]. Hustopeče: Hustopeče, 2020 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/mestohustopece/>
- (32) Český statistický úřad: Vybrané ukazatele za správní obvod Hustopeče v letech 2001–2019. Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019, 2019 [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11280/27328901/646207.pdf/e1b60be9-bf4a-4e27-ae5d-1089b51016e8?version=1.16>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Znak města Hustopeče (18).....	46
Obrázek 2: Organizační struktura (24)	57
Obrázek 3: Video o činnosti odboru (19)	85
Obrázek 4: Současné oznámení o volné pozici na FB (31)	86

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Harmonogram zpracování práce (28)	14
Tabulka 2: Časový harmonogram procesu integrace a adaptace (5, s. 94).....	26
Tabulka 3: Porovnání školení a online kurzu (28).....	90
Tabulka 4: Příklad plánu předávání informací (28).....	91
Tabulka 5: Ekonomické zhodnocení pohovorů se zaměstnanci (28)	96
Tabulka 6: Návrh termínu zahájení, ukončení a odpovědné osoby (28)	99

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji (16)	45
Graf 2: Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví (28).....	48
Graf 3: Rozdělení zaměstnanců podle věku (28).....	48
Graf 4: Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání (28)	49
Graf 5: Rozdělení zaměstnanců na úředníky a neúředníky (28).....	49
Graf 6: Výběrová řízení na městském úřadě (28).....	55
Graf 7: Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici (28)?	64
Graf 8: Pochopil jste z oznámení o výběrovém řízení všechny informace (28)?	65
Graf 9: Odpovídaly informace uvedené na pohovoru skutečnosti (28)?	65
Graf 10: Jak hodnotíte průběh výběrového řízení na MěÚ (28)?	66
Graf 11: Byl/a jste u výběrového řízení nějak testován/a (28)?	66
Graf 12: Co se Vám na pohovoru líbilo (28)?	67
Graf 13: Byly Vám ihned po nástupu předány veškeré informace (28)?	67
Graf 14: Bylo pro Vás obtížné zapamatovat si všechny nové informace (28)?.....	68
Graf 15: Byli Vaši kolegové sdílní při předávání svých zkušeností (28)?	69
Graf 16: Kdo byl Váš mentor (28)?	69
Graf 17: Zajímal se Váš nadřízený, jak se Vám daří v zaškolování (28)?	70
Graf 18: Jak dlouho trvalo Vaše zaškolování (28)?.....	71
Graf 19: Dostával/a jste průběžnou zpětnou vazbu od Vašeho mentora v průběhu Vašeho zaškolování (28)?	71
Graf 20: Byl Vám Váš mentor vždy nápomocný (28)?	72
Graf 21: Stresovalo Vás něco v průběhu Vašeho zaškolování (28)?.....	72
Graf 22: Bylo pro Vás složité zorientovat se s předpisy a zákony potřebnými k Vaší práci (28)?	73
Graf 23: Cítíte se být plnohodnotným členem týmu (28)?	74
Graf 24: Jak jste spokojen/a s následujícími položkami (28)?	74
Graf 25: Podporujete nově přijímané zaměstnance (28)?.....	75
Graf 26: Jak hodnotíte současný proces adaptace (28)?	76
Graf 27: Po jaké době považujete svého kolegu za samostatného (28)?	76
Graf 28: Jak hodnotíte nově přijímané zaměstnance (28)?.....	77

Graf 29: Jak vycházíte s novými kolegy (28)?	77
Graf 30: Je pro Vás časově náročné zaškolování nových kolegů (28)?	78
Graf 31: Dostáváte zpětnou vazbu (28)?	79
Graf 32: Víte, jak máte nově přijaté zaměstnance správně zaškolit (28)?.....	79
Graf 33: Jste vedením motivován/a pro zaškolování nových pracovníků (28)?.....	80
Graf 34: Dostáváte finanční odměnu za zaškolení nových pracovníků (28)?	80
Graf 35: Jste spokojen/a s výší finanční odměny za zaškolení (28)?	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazníkové šetření – část zaměstnanci (28)	I
Příloha 2: Dotazníkové šetření – část mentoři (28)	IX
Příloha 3: Návrh hodnotícího formuláře (28)	XII
Příloha 4: Návrh hodnotícího formuláře – sebehodnocení (28)	XIII
Příloha 5: Hodnocení adaptačního programu zaměstnancem (28)	XIV
Příloha 6: Rozhovor s vedoucím zaměstnancem	XVI

Dobrý den,

jmenuji se Pavla Fialová a jsem studentkou 5. ročníku fakulty podnikatelské VUT v Brně. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který mi pomůže při zpracování diplomové práce, kterou zpracovávám ve spolupráci s vedoucí odboru kanceláře tajemníka na Vašem městském úřadě. Dotazník je zcela anonymní a bude použit výhradně pro moji diplomovou práci.

Předem Vám děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

1. Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

- Od známých
- Z úřední desky
- Z webových stránek města
- Z facebookových stránek
- Z pracovních portálů

2. Co vás vedlo k ucházení se o práci na MěÚ?

- Prestižní práce
- Práce byla blízko mého bydliště
- Práce vyhovovala mojí odbornosti
- Neměl/a jsem konkrétní motiv
- Práce mi přišla zajímavá a chtěl/a jsem změnu
- Vlastní odpověď

3. Pochopil/a jste z oznámení o výběrovém řízení všechny informace o požadavcích a způsobu ucházení se o pracovní místo?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

Ne

4. Chyběli Vám v oznámení o výběrovém řízení konkrétnější informace o popisu pracovního místa?

Ano

Ne

5. Odpovídaly informace uvedené na pohovoru skutečnosti po nástupu do zaměstnání?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

6. Jak hodnotíte průběh výběrového řízení na MěÚ?

Velmi dobrý

Dobrý

Špatný

Velmi špatný

Vlastní odpověď

7. Jak hodnotíte přístup výběrové komise u výběrového řízení?

Velmi dobrý

Dobrý

Špatný

Velmi špatný

8. Byl/a jste u výběrového řízení nějak testován/a?

Ano

- Ne

9. Sestavený test považuji za..

- Lehký
- Přiměřený
- Těžký
- Nebyl/a jsem testován/a

10. Co se Vám na pohovoru líbilo?

- Přátelská atmosféra
- Chování výběrové komise
- Upřímné jednání
- Doba trvání
- Byly poskytnuty detailní informace o pozici
- Měl/a jsem možnost se vyjádřit
- Vlastní odpověď

11. Co se Vám na pohovoru nelíbilo?

- Nedostatečné vysvětlení obsahu práce
- Chování výběrové komise
- Nepřípravenost výběrové komise
- Délka trvání
- Nevhodné otázky
- Vlastní odpověď

12. Byl/a jste po nástupu představen/a svým kolegům?

- Ano
- Ne

13. Byly Vám ihned po nástupu předány veškeré informace?

- Ano
- Částečně, hodně důležitých informací mi nebylo sděleno
- Částečně, některé nepodstatné informace jsem se dozvěděl/a později
- Ne

14. Bylo pro Vás obtížné zapamatovat si všechny nové informace?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Vlastní odpověď

15. Byli Vaši kolegové sdílní při předávání svých zkušeností?

- Rozhodně ano, rádi mi své zkušenosti předali
- Spíše ano, většinu zkušeností mi předali
- Spíše ne, jen velmi málo zkušeností mi předali
- Rozhodně ne, vůbec žádné zkušenosti mi nepředali

16. Byl/a jste seznámen/a s obsahem Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Kdo byl Váš mentor?

- Kolega
- Nadřízený
- Neměl jsem mentora

18. Jak hodnotíte postoj Vašeho mentora v průběhu Vašeho zaškolování?

- Velmi dobrý
- Dobrý
- Špatný
- Velmi špatný
- Neměl/a jsem mentora

19. Zajímal se Váš nadřízený, jak se vám daří v zaškolování?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Jak dlouho trvalo Vaše zaškolování?

- Bylo kratší než zkušební doba
- Bylo shodná se zkušební dobou
- Bylo delší než zkušební doba

21. Dostával/a jste průběžnou zpětnou vazbu od Vašeho mentora/nadřízeného v průběhu Vašeho zaškolování?

- Ano
- Občas
- Ne

22. Byl s Vámi veden pohovor před koncem Vaší zkušební doby?

- Ano
- Ne

23. Po jaké době jste byl/a schopný/a vykonávat samostatně svoji práci?

24. Byl Vám Váš mentor/nadřízený vždy nápomocný?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

25. Stresovalo Vás něco v průběhu Vašeho zaškolování?

- Ano
- Ne

26. Co Vás nejvíce stresovalo?

27. Bylo pro Vás složité zorientovat se s předpisy a zákony potřebnými k Vaší práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

28. Byl pro Vás proces zaškolování srozumitelný, rozuměl/a jste tomu, co se od vás očekává?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

29. Byl/a jste poučen/a, jak se máte chovat, komunikovat, oblékat, atd?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

30. Rozuměl/a jste náplní Vaší práce o očekávaným výsledkům?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

31. Cítíte se být plnohodnotným členem týmu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

32. Co pro Vás bylo v průběhu zaškolování nejtěžší?

33. Co Vám nejvíce pomáhalo v průběhu Vašeho zaškolování?

34. Jak celkově hodnotíte mentorovací období?

- Velmi dobrý
- Dobrý
- Spíše dobrý
- Velmi špatný

35. Jak jste spokojen/a s následujícími položkami?

(Velmi spokojen/a, Spíše spokojen/a, Spíše nespokojen/a, Velmi nespokojen/a)

- Pracovní prostředí
- Spolupracovníci
- Nadřízený
- Odměňování
- Benefity
- Vzdělávání
- Frekvence pochval
- Charakter práce
- Pracovní doba

36. Jste spokojen/a s pracovní pozicí, na kterou jste byl/a přijat/a?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Dobrý den,

jmenuji se Pavla Fialová a jsem studentkou 5. ročníku fakulty podnikatelské VUT v Brně. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který mi pomůže při zpracování diplomové práce, kterou zpracovávám ve spolupráci s vedoucí odboru kanceláře tajemníka na Vašem městském úřadě. Dotazník je zcela anonymní a bude použit výhradně pro moji diplomovou práci.

Předem Vám děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

1. Podporujete nově přijímané zaměstnance v procesu zaškolování?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne

2. Jak hodnotíte současný proces adaptace?
 - Velmi dobře nastavený
 - Spíše dobře nastavený
 - Spíše špatně nastavený
 - Velmi špatně nastavený

3. Po jaké době nejčastěji považujete svého nového kolegu za samostatného?
 - Do 3 měsíců
 - Do 6 měsíců
 - Do 18 měsíců
 - Více než 18 měsíců

4. Jak obecně hodnotíte nově přijímané zaměstnance?

- Většinou velmi kladně
- Většinou spíše kladně
- Většinou spíše negativně
- Většinou velmi negativně

5. Jak vycházíte s nově přijímanými kolegy?

- Většinou velmi dobře
- Většinou spíše dobře
- Většinou spíše špatně
- Většinou velmi špatně

6. Je pro Vás časově náročné zaškolování nových kolegů?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Dostáváte zpětnou vazbu od nově přijímaných kolegů za zaškolování?

- Ano
- Ne

8. Víte, jak máte nově přijaté zaměstnance správně zaškolit/ mentorovat?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Jste vedením motivován/a pro zaškolování nových pracovníků?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Dostáváte finanční odměnu za zaškolení nových pracovníků?

- Ano
- Ne

11. Jste spokojen/a s výší finanční odměny za zaškolení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedostal/a jsem finanční odměnu

Hodnotící formulář zaměstnance

Zaměstnanec:	Hodnotitel:
Odbor:	Hodnocené období:

Bodová škála			
1 – výborně	2 – velmi dobře	3 – dostatečně	4 – nedostatečně

Hodnocená oblast	Body	Slovní komentář
Pracovní výkon		
Pracovní chování		
Komunikace		
Vztahy s kolegy		
Vztahy s občany		
Dodržování pracovního řádu		

Návrh na rozvoj zaměstnance:
Cíle na další období:
Návrhy opatření:

Datum:	Podpis hodnoceného:	Podpis hodnotitele:
---------------	----------------------------	----------------------------

Hodnotící formulář sebehodnocení

Zaměstnanec:	Hodnotitel:
Odbor:	Hodnocené období:

Bodová škála			
1 - výborně	2 – velmi dobře	3 - dostatečně	4 – nedostatečně

Hodnocená oblast	Body	Slovní komentář
Pracovní výkon		
Pracovní chování		
Komunikace		
Vztahy s kolegy		
Vztahy s občany		
Dodržování pracovního řádu		

Překážky bránící výkonu:
Návrhy na zlepšení chodu MěÚ:
Co by Vám pomohlo k lepšímu výkonu?

Datum:	Podpis zaměstnance:
--------	---------------------

Hodnocení adaptačního programu zaměstnance

Odbor	
Jméno vedoucího	
Jméno zaměstnance	
Jméno mentora	
Datum nástupu	
Termín ukončení zkušební doby	
Termín zkoušky odborné způsobilosti	
Datum ukončení adaptačního programu	

Bodová škála			
1 – výborně	2 – velmi dobře	3 – dostatečně	4 – nedostatečně

Hodnocená oblast:	Body:	Slovní komentář:
Průběh adaptace		
Náročnost adaptace		
Přístup mentora		
Přístup kolegů		
Přístup nadřízeného		
Poskytování zpětné vazby od mentora		
Poskytování zpětné vazby od nadřízeného		
Způsob předávání informací		
Celkový dojem		

Návrh na zlepšení adaptačního programu:

--

Datum:	Podpis:
--------	---------

Rozhovor s vedoucím zaměstnancem

Rozhovor se uskutečnil dne 14. 1. 2020 s vedoucím pracovníkem pověřeným personální agendou.

1. Jak se potenciální uchazeči dozví o volné pracovní pozici na MěÚ?

Při oznámení o vyhlášení výběrového řízení se musíme řídit dle zákona. Potenciální uchazeči se tedy mohou o volné pracovní pozici dozvědět z úřední desky, z webových či facebookových stránek města, nebo prostřednictvím úřadu práce. Oznámení o vyhlášení výběrového řízení nezveřejňujeme na pracovní portály, ale provozovatelé těchto portálů si informaci sami převezmou z úřadu práce. V současné době nám tyto způsoby zveřejňování volných pracovních pozic vyhovují a nepovažujeme za nutné je měnit, případně rozšiřovat.

2. Dostáváte od svých zaměstnanců zpětnou vazbu, například prostřednictvím průzkumů mezi zaměstnanci?

Zpětnou vazbu od svých zaměstnanců tímto způsobem nedostáváme. Také průzkumy mezi zaměstnanci jsou prakticky minimální.

3. Jaký máte názor na současný proces adaptace?

Aktuální proces adaptace považuji za poměrně dobře zpracovaný. Vše se řídí podle metodické příručky, která je ovšem trochu zastaralá a vyžaduje aktualizaci. Z toho důvodu nemusí být vše zaměstnancům jasné a může docházet k určitým situacím, které nejsou pro nového zaměstnance zrovna pozitivní.

4. Jaké je podle Vás nejslabší místo v adaptačním programu?

Jako nejslabší místo celého adaptačního programu vidím v opravdu velkém množství informací, které je nutné novému pracovníkovi předat. Také je zde velké množství zákonů a předpisů, které musí zaměstnanci znát. Pro některé to může být velice náročné a stresující.

5. Vyhodnocujete adaptační proces?

V současné době probíhá s novým zaměstnancem pouze krátký pohovor před ukončením zkušební doby, kde se vyhodnotí mentorované období. Jinak se adaptační proces nevyhodnocuje.