

Řízení a kontrola ve veřejné správě

Řízení lidských zdrojů ve VS

Řízení lidských zdrojů

- LZ jsou tvořivým prvkem v každé organizaci
- Lidský potenciál a invence jdou v podstatě nekonečné a nevyčerpatelné
- Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací. Cílem řízení lidských zdrojů je dosahovat neustálého růstu produktivity práce
- Zahrnuje jak personální řešení, tak personální činnosti

Typické nedostatky v ŘLZ

- Nedoceňování práce s lidmi
- Personální útvary vykonávají jen administrativu bez patřičných kompetencí
- Absence kvalifikovaných odborníků na personalistiku
- Mobilita pracovníků
- Neexistence ŘLZ v systémové podobě
- **Nechuť managementu řídit pracovníky**

Cíle ŘLZ

- **Společenský cíl** – zajišťuje, aby veškerá personální řešení nebyla směřována proti obecně přijatým společenským regulím.
- **Organizační cíl** – ŘLZ musí napomáhat ke zvýšení produktivity organizace.
- **Funkční cíl** – personální činnosti jsou zajišťovány v optimální struktuře a s optimálním množstvím pracovníků personálního útvaru.
- **Osobní cíle** – personální řízení pomáhá k dosažení osobních cílů pracovníků.

Funkce personálního oddělení



Personální činnosti v organizaci

- Plánování
- Vyhledávání, získávání a nábor pracovníků
- Adaptační proces
- Výchova vzdělávání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Odměňování pracovníků
- Sociální péče a ochrana zdraví
- Vztahy s odbory

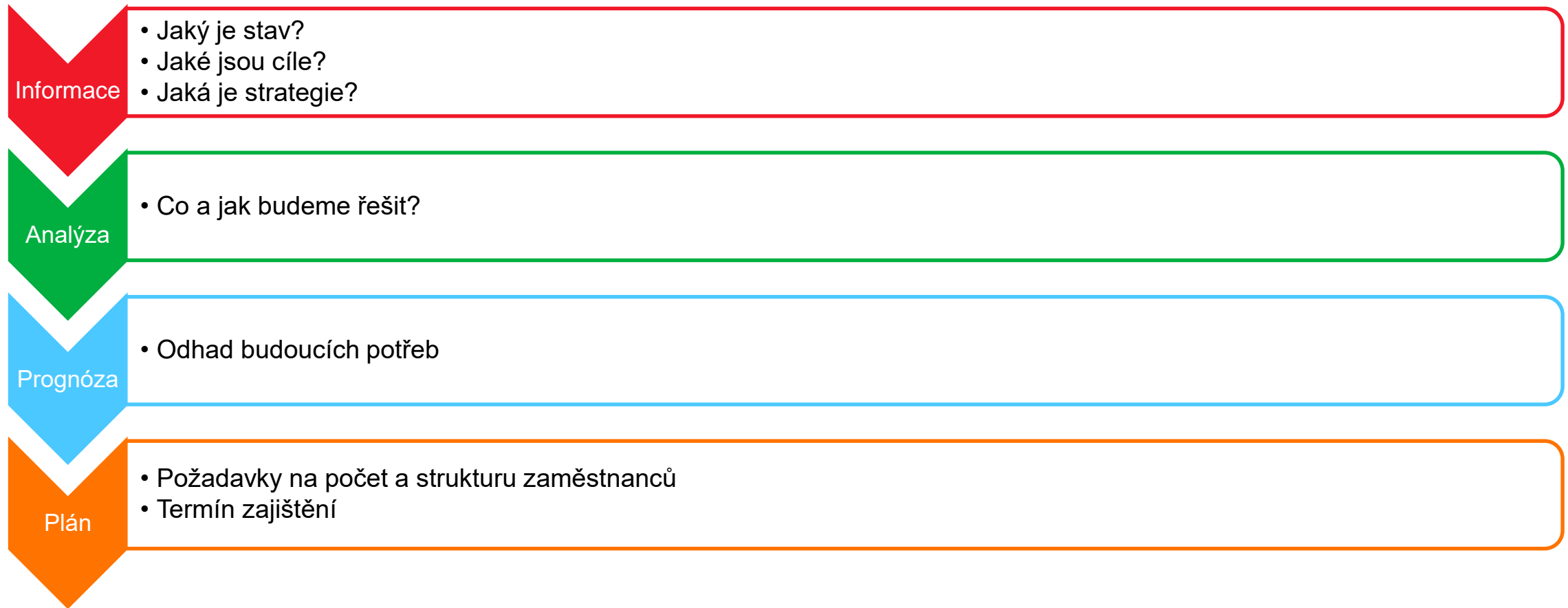
Plánování

- Předvídání vývoje, stanovení cílů a realizace opatření k perspektivnímu zajištění pracovní síly z hlediska počtu a kvalifikační struktury pro plnění cílů organizace
- Výsledkem je, aby organizace měla pro zajištění činnosti potřebné pracovní síly:
 - v potřebném množství, s potřebnými kvalitami, znalostmi a schopnostmi,
 - patřičně motivované,
 - připravené na procesy změn,
 - ve správném čase na správném místě,
 - s přiměřenými náklady aj.

Plány personálních činností

- Plán získávání a výběru pracovníků
- Plán vzdělávání pracovníků
- Plán rozmísťování pracovníků
- Plán odměňování a produktivity práce
- Plán propouštění pracovníků
- Plán kariérový resp. hodnocení pracovního výkonu

Proces plánování



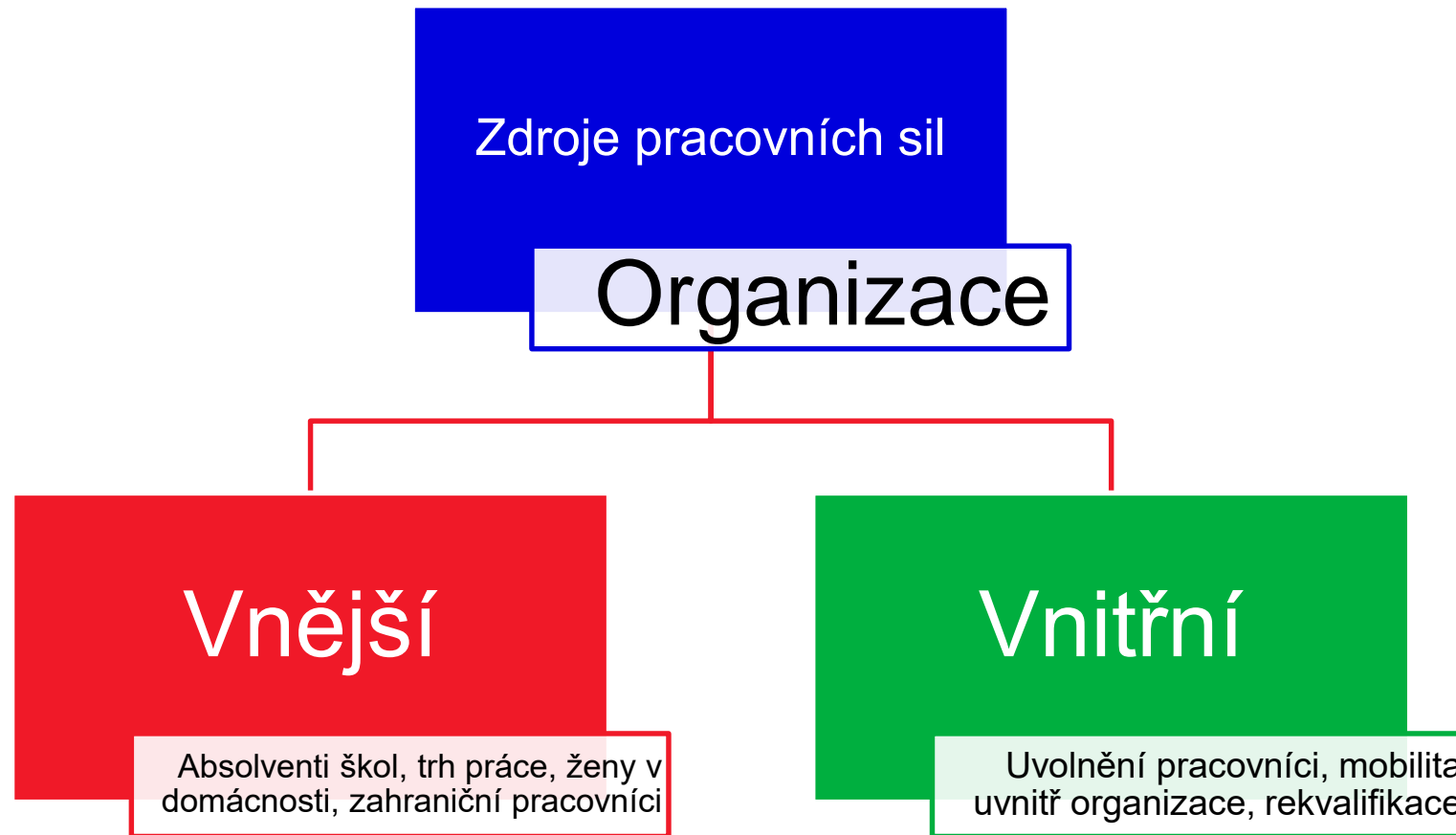
Vyhledávání a nábor pracovníků I.

- Vychází ze struktury pracovních míst a z analýzy pracovního místa:
 - Jak je popsána práce na daném pracovním místě
 - Jaký je význam pracovního místa, jeho náročnost či výše odměňování
 - Soubor kvalifikačních požadavků
- Způsoby vyhledávání:
 - Nábor
 - Inzerce
 - Spolupráce se školami
 - Úřady práce
 - Zprostředkovatelské agentury aj

Vyhledávání a nábor pracovníků II.

- Výběr musí být založen na:
 - Možnosti skutečného výběru
 - Stanovení objektivních výběrových kritériích
 - Zvládnutí metod k objektivizaci výběru
- Metody výběru
 - Osobní anamnéza
 - Psychologické testy
 - Rozhovor
 - Zpracování určitého úkolu, vize, postupu řešení
 - Assessment centra – diagnostika
 - Speciální metody (grafologie, (ne)verbální projevy)
 - Posouzení zdravotního stavu

Zdroje pracovních sil



Adaptační proces

- Proces aktivního přizpůsobování člověka (životním) podmínkám a jejich změnám.
- Cíle adaptačního procesu:
 - zvládnout pracovní úlohy a požadavky,
 - získat perspektivu dalšího odborného růstu,
 - položit základy kariéry,
 - začlenit se do struktury mezilidských vztahů a do sociálního systému organizace.
- Adaptační proces z pohledu:
 - pracovníka a uspokojování jeho potřeb,
 - organizace a rychlé zvládnutí povinností a dosažení optimální výkonnosti.

Výchova a vzdělávání pracovníků

- **Vzdělávání** – součástí osobnosti člověka, výsledkem přípravy během studia, souhrn znalostí a dovedností, které si člověk osvojil.
- **Kvalifikace** – pouze ve vztahu k určitému pracovnímu místu, ke konkrétnímu zaměstnání.
- **Formování pracovních schopností v oblasti:**
 - vzdělávání – základní a všeobecné znalosti,
 - kvalifikace – profesní příprava,
 - rozvoje – další vzdělávání, kariéra.

Hodnocení pracovníků I.

- Hodnocení je základem úspěchu personálního řízení, schopnost hodnotit je základní manažerská kompetence.
- Cílem hodnocení je:
 - zjistit do jaké míry pracovník zvládá nároky pracovního místa,
 - zjistit jaká je možnost jeho dalšího využití v organizaci,
 - seznámit pracovníka s jeho perspektivou v organizaci,
 - posoudit a diferencovat výši odměny.
- Formy hodnocení:
 - průběžné
 - příležitostné
 - systematické

Hodnocení pracovníků II.

- **Hodnocení** může provádět:
 - přímý nadřízený
 - jiné osoby jako např. psycholog, externí hodnotitel, apod.
- **Kritéria hodnocení**
 - musí být v souladu s cíli hodnocení
 - dobrá sledovatelnost a hodnotitelnost
 - objektivní vypovídací schopnost
 - počet kritérií nesmí být příliš velký
- **Metody hodnocení**
 - volný popis
 - vícekritériální analýza
 - srovnávání s cíli organizace, jinými pracovníky
 - na základě kritických či problémových případů apod.

Odměňování pracovníků

- Odměna je stanovena za práci pracovníka a její výsledek
- Platové tarify - Nařízení vlády č. 341/2017 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
- Cíle mzdové politiky:
 - kvalita personálu
 - individuální ochota k výkonu
 - objem mezd jako limitující nákladový faktor
 - vnitropodniková spravedlnost
 - nadpodniková (vnější) spravedlnost

Sociální péče a ochrana zdraví

- Cílem je udržování psychické a fyzické kondice pracovníků, starost o mimopracovní zázemí a regeneraci.
- Zahrnuje mj.:
 - pracovní režim – časový rozvrh, ergonomie, technologie apod.,
 - bezpečnost práce a ochrana zdraví,
 - zdravotnická péče,
 - sociální a benefiční programy,
 - využití volného času,
 - home office, aj.

Vztahy s odbory

- Cílem je udržení vztahu sociálního partnerství a spolupráce
- Zahrnuje mj.:
 - příprava podkladů pro kolektivní vyjednávání,
 - kolektivní vyjednávání,
 - porady představitelů odborové organizace a vedení,
 - hledání společných postupů při řešení krizových situací.

Zdroje, doporučená literatura

- Taylor, S., Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Grada, 2015.
- Blažek, L.: Management. Grada, 2014.
- Pichrt, J. a kol.: Pracovní právo. C.H.Beck, 2021.
- Jouza, J.: Pracovní právo v kostce. Ústav práva a právní vědy, 2016.
- [Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce](#)
- [Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě](#)

Děkuji za pozornost