

A network diagram consisting of numerous white human figures (men and women) positioned at various points on a blue background. Each figure is connected to several other figures by thin black lines, forming a complex web of connections. The figures are arranged in a somewhat circular pattern, with lines radiating from a central area towards the periphery.

MANAGEMENT VEŘEJNÉ SPRÁVY

Kontakt



Právnická fakulta, MUNI
Ing. Mgr. Lada Vejmělková



461836@mail.muni.cz
ladavejmelkova@gmail.com

Doporučená literatura



KERLINOVÁ, ALENA A EVA TOMÁŠKOVÁ. *MANAGEMENT VEŘEJNÉ SPRÁVY*. 2. DOTISK 1. VYD. BRNO: MASARYKOVA UNIVERZITA, 2019, 132 S. UČEBNICE PRÁVNICKÉ FAKULTY MU, SV. 511. ISBN 978-80-210-6918-3. KAPITOLA LIDSKÉ ZDROJE.

Další literatura viz Seznam použitých zdrojů.

Co se dnes dozvíte

1

- Základní charakteristiky lidských zdrojů a HR managementu

2

- Personální práce a personální činnosti

3

- Státní zaměstnanci

4

- Umělá inteligence

A network diagram illustrating human resources. It features a central blue rectangular box with the text "LIDSKÉ ZDROJE" in white, bold, uppercase letters. The background is a light blue surface with a network of black lines connecting various white human figures. The figures are stylized, 3D-like icons of people, some standing and some sitting, arranged in a circular pattern around the central text. The overall composition suggests a interconnected network of individuals.

LIDSKÉ ZDROJE

*„Úspěch organizace závisí na tom, jaké lidi máme
a jak dokážeme využít jejich potenciál.“*

Peter Ferdinand Drucker

Lidské zdroje – základní charakteristika

*Zdroje v organizaci: materiální, finanční, informační a **lidské***

Lidské zdroje: základní a nejdůležitější součást organizace tvořené lidmi. Jedná se o zaměstnance, kteří přinášejí své znalosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti za účelem dosahování cílů organizace.

- *?*Problematika? umělé inteligence: nahrazování pracovních míst v soukromém i veřejném sektoru.

Lidské zdroje ve veřejném versus soukromém sektoru: pohled zaměstnance versus pohled zaměstnavatele.

- *Odlišnosti* například v pojetí cílů, financování, právního rámce, odměňování, organizační kultury.
- *Shoda* u jednotlivých personálních činností: například získávání a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání, odměňování.

Management lidských zdrojů (HR, Human Resources Management)

Management lidských zdrojů: tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem. Cílem je zajistit organizaci potřebný počet kompetentních a motivovaných pracovníků, kteří pomohou naplnit strategické cíle organizace.

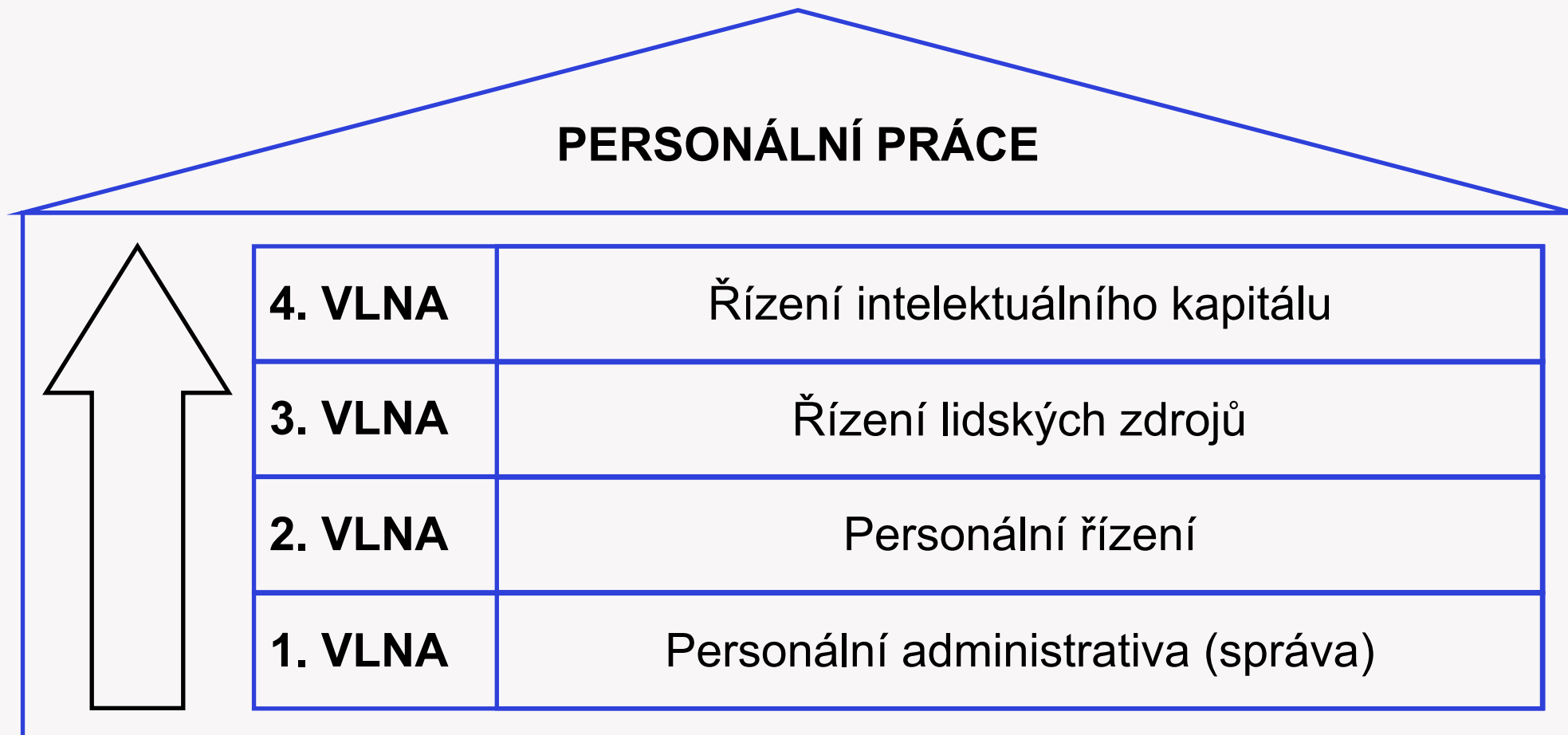
- **Přínosy:** dostatek výkonných, motivovaných a angažovaných zaměstnanců přispívajících k naplňování cílů organizace.

Personalista: zaměstnanec zajišťující výkon personálních činností, HR specialista.

Personální manažer: pracovní role složená z pozice manažera, leadera a HR specialisty. Manažer řídí lidské zdroje, tj. definuje úkoly, předává informace, motivuje a rozvíjí zaměstnance. Leader vytváří strategii lidských zdrojů, kterou dokáže „prodat“ lidem uvnitř organizace. Jako HR specialista personální manažer vykonává specifické personální činnosti, například vede výběrové řízení.

Vývoj personální práce

PERSONÁLNÍ PRÁCE



Vývoj personální práce

1. **Personální administrativa:** administrativní účely a zajištění personálních činností vyplývajících z právních předpisů. Od 10. let 20. století.
2. **Personální řízení:** lidský kapitál jako konkurenční výhoda, rozsáhlejší pravomoc personalistů, operativní úroveň. Od 40. let 20. století.
3. **Řízení lidských zdrojů:** strategický přístup ke všem personálním činnostem, každodenní náplň všech vedoucích pracovníků. Od (50.) 80. let 20. století.
4. **Řízení intelektuálního kapitálu:** komplexní soubor řízení lidí skrze znalosti a zkušenosti zaměstnanců, technologie, marketing, organizační strukturu organizace, výzkum a vývoj, software nebo síť zákazníků a dodavatelů.

V souvislosti s velikostí organizace dle počtu zaměstnanců, zaměřením organizace apod. lze využít jednotlivé koncepty vývoje personální práce. Nejvyužívanější je prozatím řízení lidských zdrojů.

Personální činnost	Obsah personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	definice pracovních úkolů (povinnosti, pravomoci, odpovědnost)
	seskupování do pracovních míst
	popis a specifikace pracovních míst
Plánování lidských zdrojů	plánování potřeby, jejího pokrytí a personálního rozvoje zaměstnanců
	zpracování plánů personálních činností
Obsazování volných pracovních míst	obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst
	získávání a výběr zaměstnanců
	přijímání zaměstnanců a jejich adaptace
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce
	zajištění dosahování požadovaného výkonu
	zpětná vazba zaměstnancům
Odměňování zaměstnanců	oceňování zaměstnanců
	stimulování zaměstnanců
Vzdělávání zaměstnanců	vytváření a rozšiřování znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců
Péče o zaměstnance	dosahování příznivých hodnot všech skutečností, jež mohou působit jako pracovní stres pro zaměstnance (pracovní doba, prostředí a vztahy)
Využívání personálního informačního systému	zpracování personálních údajů, vyplývajících z právních předpisů
	zabezpečování personální práce

Státní zaměstnanci

1. Dle zákona o státní službě je státní zaměstnanec fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru (Zákon o státní službě). 2. Zaměstnanci organizačních složek státu a příspěvkových organizací státu. 3. Všichni zaměstnanci, kteří jsou placeni z veřejných peněz.

Modely řízení státních zaměstnanců:

- **Kariérní systém** – uzavřenost, jasná formulace požadavků na zaměstnance, podmínek kariérního růstu a způsobů hodnocení.
 - + personální stabilita a společensky prestižní zaměstnání
 - omezená prostupnost soukromého sektoru
- **Poziční systém** – uzavřenost, jasná formulace požadavků na zaměstnance, podmínek kariérního růstu a způsobů hodnocení.
 - + personální stabilita a společensky prestižní zaměstnání
 - omezená prostupnost soukromého sektoru

Státní zaměstnanci

Ekonomicky aktivní obyvatelstvo v ČR v lednu 2024

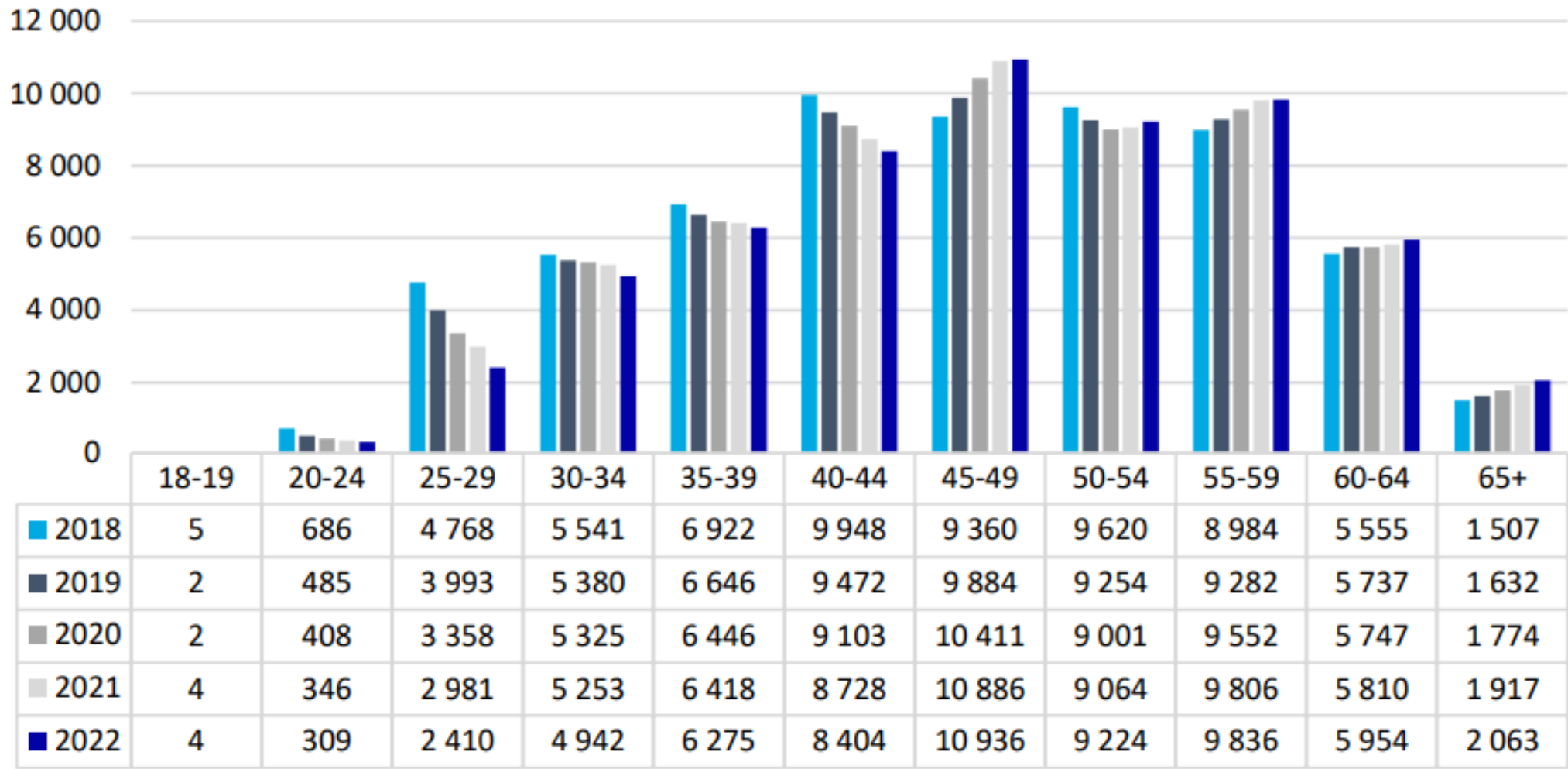
Počet zaměstnaných 15–64 let (tis.)			Počet nezaměstnaných 15–64 let (tis.)		
<i>celkem</i>	<i>muži</i>	<i>ženy</i>	<i>celkem</i>	<i>muži</i>	<i>ženy</i>
4899,7	2722,6	2177,2	150,9	68,6	82,2

Zdroj: ČSÚ (2024)

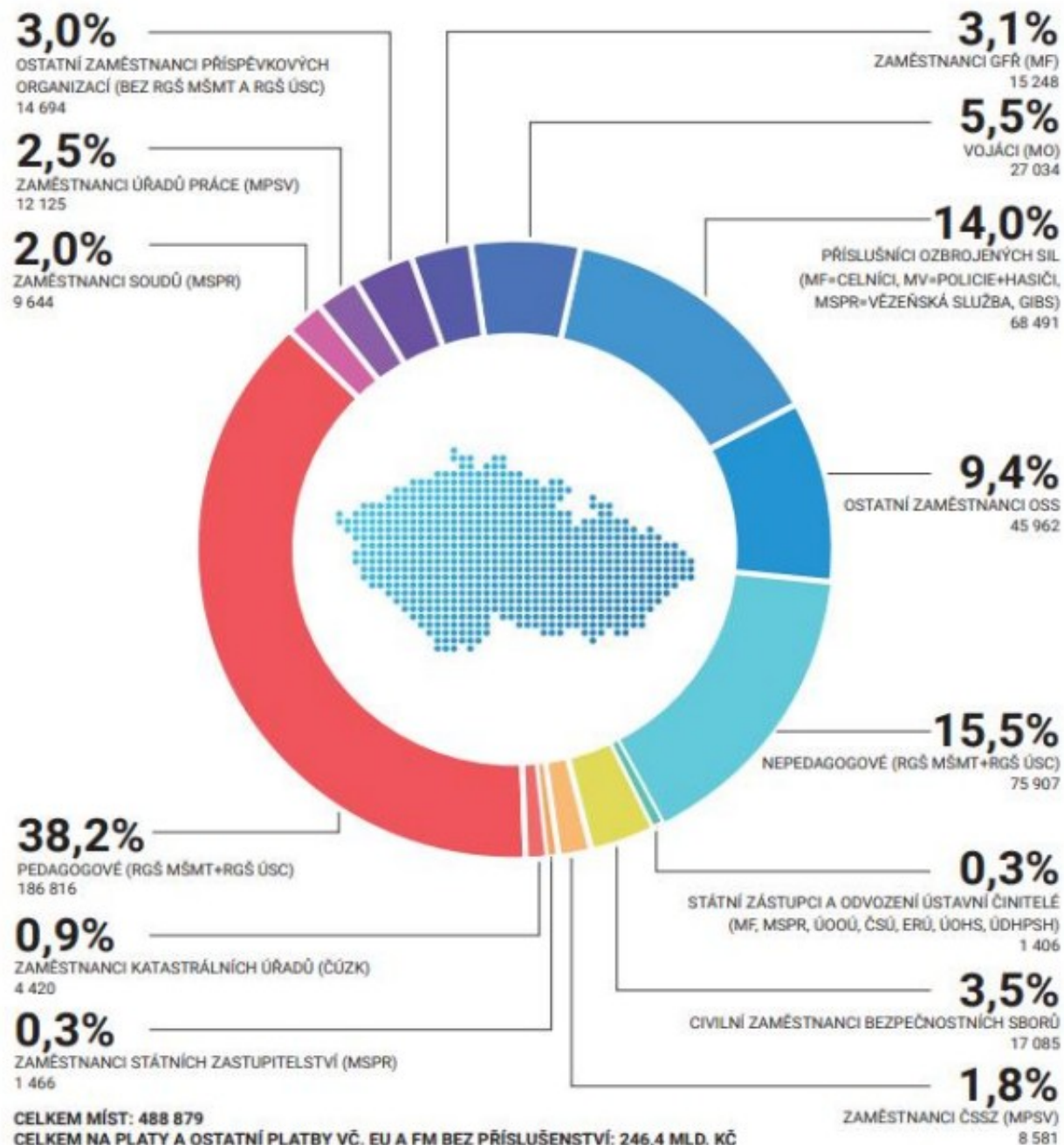
2024

- 73.232 úředníků; 76 % ženy a 24 % muži; 54 % středoškolské vzdělání
- 487.591 zaměstnanců organizačních složek a příspěvkových organizací státu
- Cca 1 milion zaměstnanců hrazených z veřejných financí (20 % ekonomicky aktivních obyvatel)

Věková struktura státních zaměstnanců v roce 2022



Zdroj: Ministerstvo vnitra ČR (2023)



Zdroj: Ministerstvo vnitra ČR (2023)

Umělá inteligence (AI, Artificial Intelligence)

- **2 přístupy vnímání AI:** zánik pracovních míst vs. vznik nových pracovních míst.
- Dopad integrace AI na 60 % pracovních míst v rozvinutých ekonomikách (snížení pracovních míst vlivem automatizace o 5,5 %; vyšší dopad na ženy).
- Dopad integrace AI na 40 % pracovních míst v rozvíjejících se ekonomikách (snížení pracovních míst vlivem automatizace o 0,4 %; vyšší dopad na ženy).
- **Shoda:** změna pracovní náplně u pracovních míst integrujících AI.
- Snížení úřednických míst v ČR o 3,5 % (2636 míst).
 - Ministerstvo práce: nasazování chat-botů a voice-botů.
- Vyšší produktivita zaměstnanců využívající AI, využití ChatGPT a dalších nástrojů AI, zvyšování nerovnosti mezi zaměstnanci.
- **Prekarizace:** nejistota, nahrazování plných úvazků zkrácenými (Mezinárodní organizace práce, 2023; Mezinárodní měnový fond, 2023).

TRUHLÁŘ



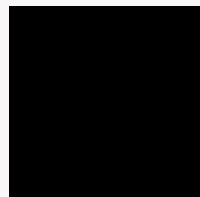
PROGRAMÁTOR



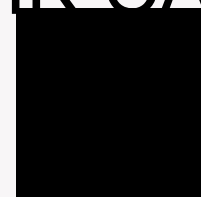
LÉKAŘ



PŘEKLADATEL



PRACOVNÍK CALL-CENTRA



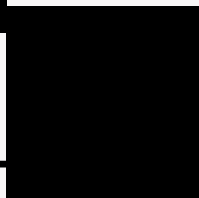
KADEŘNÍK



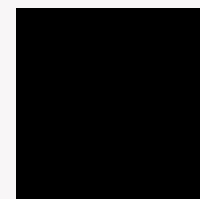
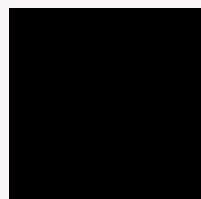
INSTRUKTOR AUTOŠKOLY



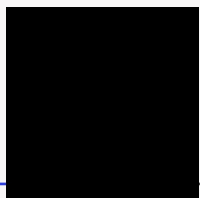
UČITEL



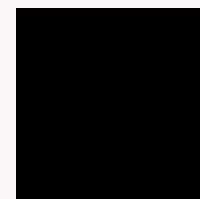
ZDRAVOTNÍ SESTRA



VČELAŘ



ZPRACOVATEL TEXTŮ



Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst: proces popisu a shromažďování informací o pracovních místech, jejich úloze a činnostech.

- Zásadní role při plánování personálních zdrojů a zajišťování chodu organizace.
- Eliminace překrývání pracovních činností.
- Zvýšení transparentnosti organizace.
- **Zdroje informací:** držitel pracovního místa (problematika zkreslení), nezávislý pozorovatel, nadřízený, spolupracovníci, podřízený, písemné materiály.
- **Metody získávání informací:** pozorování, rozhovor, dotazníky, deník pracovníka.

Problematika překrývání pracovních míst v organizaci veřejné správy.

Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců: navázání kontaktu mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem. Jedná se o oboustranný proces, kdy na jedné straně stojí organizace jako zaměstnavatel a vyhledává na trhu práce potřebnou pracovní sílu, na druhé straně stojí potenciální zaměstnanec, který na trhu práce nabízí svůj výrobní faktor, tj. práci a vybírá si z nabídek konkurenčních organizací.

- **Vnitřní zdroje:** zaměstnanci organizace.
- **Vnější zdroje:** volná pracovní síla na trhu práce, absolventi škol, zaměstnanci ostatních organizací.
- **Vlastní síly:** personální útvar organizace.
- **Vnější síly:** recruitmentové nebo zprostředkovatelské společnosti, headhunting, temporary help.
- **Metody:** on-line, nástěnka, tisk, personální agentury, Úřad práce, školy, doporučení, přímé oslovení, uchazeč se nabízí sám, veletrh pracovních příležitostí.

ZDROJE	SÍLY			
	Vlastní		Cizí	
	<i>výhody</i>	<i>nevýhody</i>	<i>výhody</i>	<i>nevýhody</i>
Interní	znalost firemní kultury	profesní slepota	objektivita a nezatížený pohled	nákladovost získávání a výběru pracovníků
	znalost firemního prostředí	tendence ke kontinuitě	výběr nehledí na zájmové skupiny uvnitř organizace	nižší citlivost k hodnotám organizace
	nižší nákladovost procesu	vyhýbání se netradičním řešením	není nutná adaptace	
	není nutná adaptace			
Externí	„nová krev“ za nižší náklady	delší adaptační proces	znalost externího trhu práce	delší adaptační proces
	příchod člověka, který není „zaháčkovaný“ do vztahů organizace	snaha vybírat někoho, kdo zapadne, než nositele změny	velká zkušenost s výběrem příchod člověka, který není „zaháčkovaný“ do vztahů organizace	vyšší nákladovost nižší citlivost k firemnímu prostředí

Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců: proces rozpoznání, který z uchazečů bude pravděpodobně nejvíce vyhovující požadavkům obsazovaného pracovního místa.

- **Metody výběru:** analýza dokumentace (životopis, motivační dopis, firemní dotazník, osobní dotazník, reference, pracovní posudek, lékařské vyšetření), testy pracovní způsobilosti (test inteligence, osobnosti, schopností, znalostí a dovedností), výběrové řízení (pohovor, assessment centrum, simulované situace).

Do procesu výběru by měly být zařazeny metody, jejichž validita je vyšší než 0,4:

- strukturovaný pohovor – 0,62;
- simulované situace – 0,55;
- testy schopností – 0,54;
- Assessment Centre – 0,41;
- životopis – 0,4;
- test osobnosti – 0,38;
- nestrukturovaný pohovor – 0,31;
- reference – 0,13;
- astrologie a grafologie – 0.

Hodnocení výkonnosti a odměňování

Hodnocení výkonnosti je strukturovaný systém měření, hodnocení a ovlivňování zaměstnanců, jejich postojů, chování a výsledků.

- **Formální hodnocení:** plánované, systematické a standardizované hodnocení na konci hodnotícího období. Zpravidla se jedná o hodnotící rozhovor.
- **Neformální hodnocení:** průběžné hodnocení při výkonu každodenní činnosti.

Odměňování zaměstnanců: poskytování hmotných a nehmotných pobídek zaměstnanci za odvedenou práci. Úzce spojeno s motivací zaměstnance.

- **Hmotné pobídky:** zpravidla finanční (mzda/plat) nebo přímo vyjádřitelné peníze (stravenkový paušál apod.).
- **Nehmotné pobídky:** vzdělávání, kariérní růst, well-being, home-office, stravování, ubytování apod.

Hodnocení výkonnosti a odměňování

1. Mzda = cena práce v soukromém sektoru.

Minimální = nejnižší právně přípustná mzda, kterou je zaměstnavatel povinen poskytovat zaměstnanci za práci v pracovněprávním vztahu. **2024 = 18.900 Kč**

Zaručená = představuje nejnižší stanovenou mzdu za práci s ohledem na složitost a namáhavost vykonávané práce – 8 pracovních skupin. 2024 = **18.900 – 37.800 Kč**

Průměrná = je podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc. **2024 = 43.967 Kč**

2. Plat = cena práce ve veřejné správě. Plat vychází z platových tabulek, které obsahují platovou třídu (16 tříd) a platový stupeň (12 stupňů). Platové třídy se přiřazují podle dosaženého vzdělání a složitosti a odpovědnosti práce. Platové stupně jsou určeny dle dosažené praxe. Jedná se o základní hrubý plat, na který má zaměstnanec ve státní správě nárok. Specifikace v rámci Nařízení vlády o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

Seznam použitých zdrojů

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ČSÚ, 2024. *Počet ekonomických subjektů dle institucionálních sektorů v ČR*. Online. ČSÚ. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/res_cr. [cit. 2024-05-02].

Ministerstvo vnitra ČR, 2024. *Státní zaměstnanec*. Online. MVČR. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/obecne-informace.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>. [cit. 2024-05-02].

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KERLINOVÁ, Alena a Eva TOMÁŠKOVÁ. *Management veřejné správy*. 2. dotisk 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2019, 132 s. Učebnice Právnické fakulty MU, sv. 511. ISBN 978-80-210-6918-3

Ministerstvo vnitra ČR, 2024. *Výroční zpráva o stavu veřejné správy*. Online. MVČR. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/vyrocnizpravy-o-stavu-verejne-spravy.aspx>. [cit. 2024-05-02].

MUSCALU, Emanoil. Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre* [online]. 2015, roč. 20 č. 3, s. 351–359 [cit. 2024-05-02]. Dostupné z:

<http://www.armyacademy.ro/reviste/rev3_2015/MUSCALU.pdf>. ISSN 1582-6384.

ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

WILTON, Nick. *An Introduction to Human Resource Management*. 2nd ed. London: Sage, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1.

A network diagram on a blue background. White human figures are placed at various points, each within a small dark circle. These circles are interconnected by thin black lines, forming a complex web of connections. The figures are scattered across the frame, with some appearing more prominent than others.

DĚKUJI ZA POZORNOST