

**UNIVERZITA PARDUBICE**

**Fakulta ekonomicko - správní**

Ústav ekonomiky a managementu

**ANALÝZA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI  
V ČSSZ**

Bakalářská práce

**Autor práce:** Lucie Bartoňová

**Vedoucí práce:** Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

**2007**

**UNIVERSITY OF PARDUBICE**  
**Faculty of Economics and Administration**  
Institute of Economy and Management

**ANALYSIS OF PERSONAL ACTIVITY  
IN ČSSZ**

Bachelor work

**Author:** Lucie Bartoňová

**Supervisor:** Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

2007

**Prohlašuji:**

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

Pardubicích dne 14.5. 2007

.....

Podpis autora práce

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Zdeňkovi Brodskému, PhD. za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Zdeně Sládkové, pracovníci oddělení personální správy a mezd v ČSSZ, a paní Dagmar Šilhánové, referentce nemocenského pojištění, za poskytnuté informace, čas a ochotnou spolupráci.

## Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou personální činnosti u konkrétního subjektu veřejné správy, kterým je Česká správa sociálního zabezpečení (dále jen ČSSZ).

Celá práce je rozdělena do 5 kapitol:

1. Základní pojmy managementu
2. Personální management
3. Charakteristika ČSSZ
4. Analýza personální činnosti v ČSSZ
5. Závěr

První kapitola objasňuje základní pojmy managementu, tj. definuje management, manažery a typy manažerských činností. Ve druhé, rozsáhlejší kapitole, se autorka zaměřila na personální management.

Třetí kapitola charakterizuje ČSSZ a její činnost. Čtvrtá kapitola se zabývá personální činností v ČSSZ, jsou popsány jednotlivé personální činnosti tak, jak jsou v této instituci realizovány. Závěrečná kapitola obsahuje shrnutí výsledků práce a celkové zhodnocení situace.

## Summary

This bachelor work analyses the personal activities in a concrete subject of the public administration, the Czech Social Security Administration (ČSSZ).

The whole work is divided into five chapters:

6. Basic terms of the management
7. Personal management
8. Characteristic of ČSSZ
9. Analysis of personal activity in ČSSZ
10. Epilogue

The First Chapter describes basic terms of management, i.e. defines management, managers and managers activities. In the Second, sizable Chapter, the Author has focused on personal management.

The Third Chapter characterizes ČSSZ and its activities. The Fourth Chapter deals with personal activity in ČSSZ. Individual personal activities are described as they are realized on this institution. Final chapter includes summary of the results and evaluation of the whole situation.

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka č.1:</b> Vývoj příjmů pojistného celkem, předpisů pojistného celkem a úspěšnostivýběru pojistného odroku1998.....	35
<b>Tabulka č. 2:</b> Výdaje na dávky důchodového pojištění .....	36
<b>Tabulka č. 3:</b> Zaměstnanci ČSSZ podle vzdělání a pohlaví.....	38
<b>Tabulka č. 4:</b> Zaměstnanci ČSSZ podle věku a pohlaví .....	38
<b>Tabulka č. 5:</b> Trvání pracovního poměru zaměstnanců ČSSZ .....	39
<b>Tabulka č. 6:</b> SWOT analýza e-learningových programů v ČSSZ.....	53
<b>Tabulka č. 7:</b> Počet důchodově pojištěných klientů, počet důchodců a důchodů.....	67
<b>Tabulka č. 8:</b> Průměrná výše starobního důchodu.....	68
<b>Tabulka č. 9:</b> Výdaje na dávky nemocenského pojištění .....	69
<b>Tabulka č.10:</b> Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů platná pro ČSSZ.....	70

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek č. 1:</b> Východiska identifikace potřeby vzdělávání .....	49
<b>Obrázek č. 2:</b> Organizační schéma.....	66

## OBSAH

Úvod.....	11
<b>1.Základní pojmy managementu.....</b>	<b>12</b>
1.1.Definice managementu.....	12
1.2 Manažeři.....	12
1.3 Typy manažerských činností.....	13
1.4 Cíl a poslání managementu.....	14
1.5 Shrnutí.....	15
<b>2.Personální management.....</b>	<b>16</b>
2.1 Tradiční a nové funkce personálního managementu.....	16
2.2 Personální činnosti.....	19
2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	19
2.2.2 Personální plánování.....	20
2.2.3 Získávání a výběr pracovníků.....	21
2.2.4 Hodnocení pracovníků.....	23
2.2.5 Odměňování.....	26
2.2.6 Vzdělávání pracovníků.....	28
2.2.7 Pracovní vztahy.....	31
2.2.8 Bezpečnost práce, ochrana zdraví a pracovní podmínky.....	32
2.2.9 Péče o pracovníky.....	32
2.3 Shrnutí.....	33
<b>3. Charakteristika ČSSZ.....</b>	<b>34</b>
3.1 Organizační uspořádání.....	34
3.2 Hlavní činnosti.....	35
3.2.1 Výběr pojistného na sociální zabezpečení.....	35
3.2.2 Rozhodování o dávkách důchodového pojištění a jejich výplata.....	36
3.2.3 Výplata dávek nemocenského pojištění.....	36
3.2.4 Lékařská posudková služba.....	36
3.2.5 Odškodňování podle zvláštních předpisů.....	37
3.2.6 Kontroly dodržování léčebného režimu.....	37
3.2.7 Kontroly organizací.....	37
3.3 Zaměstnanci.....	37
3.3.1 Kvalifikační a věková struktura.....	38
3.3.2 Pracovní poměry a plat.....	39



3.3.3 Jazykové znalosti.....	39
3.4 Shrnutí.....	39
<b>4. Analýza personální činnosti v ČSSZ.....</b>	<b>41</b>
4.1 Analýza pracovních míst.....	41
4.1.1 Sběr údajů o pracovním místě.....	42
4.2 Plánování pracovníků.....	42
4.2.1 Analýza demografických faktorů.....	43
4.2.2 Charakteristika vnitřní pracovní síly, vnitřních lidských zdrojů.....	43
4.2.3 Cíle personálního plánování na ČSSZ a nástroje k jejich naplnění.....	43
4.3 Získávání a výběr pracovníků.....	44
4.3.1 Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků.....	45
4.4 Hodnocení pracovníků.....	47
4.4.1 Metody hodnocení.....	48
4.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	48
4.5.1 Plány individuálního osobního rozvoje.....	50
4.5.2 Plány rozvoje kariéry .....	51
4.5.3 Školicí programy.....	51
4.5.4 Lektorský sbor.....	55
4.6 Odměňování pracovníků.....	55
4.6.1 Platový systém.....	56
4.6.2 Nepeněžní odměny.....	56
4.7 Péče o pracovníky.....	57
4.7.1 Kolektivní vyjednávání.....	57
4.7.3 Sociální programy.....	57
4.8 Shrnutí.....	58
<b>5. Závěr.....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>63</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>65</b>

## Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou personálního řízení ve státní správě. Pro analýzu personální činnosti si autorka vybrala Českou správu sociálního zabezpečení (dále jen ČSSZ). Existuje nespočetné množství literatury, které se zabývá personalistikou, ovšem skoro všechny jsou zaměřeny na podnikatelskou sféru a o personalistice ve státní správě je jí jen velice málo. To bylo důvodem, proč se autorka rozhodla právě pro toto téma.

Hlavním cílem personálního řízení a personální práce v institucích veřejné správy, i v podnikatelské sféře, je zabezpečit, aby všichni jejich pracovníci svou prací přispívali k plnění jejich cílů a úkolů, aby podávali žádoucí výkony, pracovali kvalitně, obětavě a s plným nasazením. K tomu je třeba je vést, ale také jim k tomu vytvářet potřebné podmínky a předpoklady. Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je personální řízení záležitostí všech vedoucích pracovníků a vedoucích týmů. Personalisté musejí k tomuto procesu přispívat podstatnou měrou tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby.

Předmětem této bakalářské práce jsou jednotlivé personální činnosti, které spadají do kapitoly řízení lidských zdrojů. Jedná se o

- vytváření a analýzu pracovních míst
- personální plánování
- získávání a výběr pracovníků
- hodnocení pracovníků
- odměňování
- vzdělávání pracovníků
- pracovní vztahy
- bezpečnost práce, ochrana zdraví a pracovní podmínky
- péče o pracovníky.

Cílem této bakalářské práce je zpracovat analýzu jednotlivých personálních činností v ČSSZ, zhodnotit zjištěné skutečnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout opatření ke zlepšení.

# 1. Základní pojmy managementu

V první části bakalářské práce autorka definuje management, manažery a charakterizuje typy manažerských činností tj., plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.

## 1.1. Definice managementu

Pojem management vznikl z anglického slova „to manage“, které je možné přeložit jako např.:

- vést,
- řídit,
- mít vedoucí funkci,
- vědět si rady,
- uspět či dosáhnout cíle,
- spravovat.

Nejobecněji lze management charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace. Setkáváme se ovšem s celou řadou definic managementu, např.:

- Management je systém teoretických a praktických řídicích znalostí, dovedností a činností. Zahrnuje 4 základní funkce: plánování, organizování, řízení a kontrolu.
- Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují ve skupinách a účinně dosahují vytyčených cílů. Management je realizován manažery na různých úrovních řízení. Řízení je spojeno s produktivitou. Ta předpokládá efektivnost a účinnost.
- Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který vede k dosažení cílů organizace [12].

## 1.2 Manažeři

Manažeři jsou pokládáni za rozhodující činitele v řízení firem. Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace jimi řízené

organizace, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí atd.

Jak se stávaly podnikatelské subjekty i neziskové organizace rozsáhlejšími a členitějšími, rozšiřovaly předmět své činnosti atd., tak se zvyšovaly nároky na jejich řízení a členění managementu. V současné době se manažeři rozdělují obvykle do tří úrovní:

- Manažeři první linie, kam patří předáci, mistři, vedoucí dílen apod. Tato základní úroveň je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky.
- Střední manažeři zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Patří sem manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (prodeje, nákupu, personalistiky atd.). V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací. Udává se, že tyto činnosti zabírají až 40% jejich pracovního času.
- Vrcholoví manažeři neboli top manažeři reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Tato skupina řídicích pracovníků je zvláště důležitá, protože na její práci závisejí konečné výsledky.

### 1.3 Typy manažerských činností

Obvykle rozlišujeme pět hlavních oblastí manažerských činností. Jedná se o plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování pracovníků.

**Plánování** znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé.

**Organizování** znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů.

**Personalistika** tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování,

využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje [8].

**Vedení** probíhá na všech úrovních managementu. Je to proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí, a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů.

**Kontrolování** je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit.

Uvedené aktivity mohou být jednotlivými manažery upřednostňovány podle potřeb organizace a podle schopností a osobních preferencí manažerů. Všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí řízení a jsou vzájemně propojeny.

## 1.4 Cíl a poslání managementu

Cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Tento cíl je shodný pro řízení všech organizací - velkých i malých firem, škol nebo státních institucí, na všech jejich úrovních a ve všech funkčních oblastech, bez ohledu na to, jak se jejich manažeři nazývají.

Za plnění cílů své organizace jsou manažeři odpovědni. Jejich schopnost dosahovat těchto cílů závisí na tom, jak dobře zvládají dvě základní řídicí dimenze, které s sebou manažerská funkce nese – dimenzi odbornou a dimenzi personální.

Odborná dimenze manažerské funkce představuje povinnost a odpovědnost rozhodovat o cílech a strategii organizace a jednotlivých úseků, o využívání zdrojů i o dílčích cílech a pracovních postupech jejich jednotlivých útvarů.

Personální či lidský rozměr managementu zahrnuje řízení lidí, probíhající individuálně nebo ve skupinách. Řídit lidi znamená především stanovovat jejich úkoly a kontrolovat jejich provedení, motivovat je a předávat jim důležité informace, které ke své práci potřebují, vést je a rozvíjet jejich schopnosti, řešit jejich problémy

nacházející se mimo rámec jejich kompetencí, to vše ve směru vedoucím k dosažení organizačních cílů [10].

## **1.5 Shrnutí**

V první kapitola obsahuje základní pojmy managementu, tj. definici managementu, pojem manažeri, dále jsou rozepsány typy manažerských činností jako je plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Také je zmíněna důležitost personální dimenze managementu, jakožto nezbytná složka dimenze odborné. Personální složka managementu je podrobněji rozpracována v následující kapitole.

## 2. Personální management

Personální management (= řízení lidských zdrojů, personalistika) je ta část podnikového řízení, která se zaměřuje na člověka v pracovním procesu, na jeho osobní uspokojení a jeho personální a sociální rozvoj [8].

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

1. Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání kvalifikace pracovníků.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

### 2.1 Tradiční a nové funkce personálního managementu

Z hlediska vývoje managementu lze rozlišit tradiční a nové funkce řízení lidí v organizaci.

Ve své řídicí roli musí manažer zvládat především čtyři **tradiční či klasické řídicí funkce**: úkoly plánovat a rozdělovat práci, zadávat pracovní úkoly podřízeným a kontrolovat jejich plnění. Klasické řídicí funkce tvoří i nadále základ činnosti každého manažera. Pro úspěšné řízení lidí v moderní firemní organizaci však tyto řídicí funkce již samy o sobě nestačí. Lidská dimenze byla v tradičním pojetí managementu potlačena a k základním nástrojům řízení lidí patřily příkazy a moc nad podřízenými, kteří úkoly vykonávali, a jejich obavy, které z řídicích pravomocí manažera plynou.

Úkolem manažera je pochopitelně i dnes rozdělovat a kontrolovat práci, ovšem klíčovou úlohu hraje i rozvoj schopností, předávání nových pravomocí i odpovědností a posilování motivace zaměstnanců. K dosažení co nejlepšího výkonu nestačí manažerům jen příkazy, ale musejí vytvořit podmínky či pracovní

prostředí, které podporuje snahu a zájem jejich zaměstnanců odvést co nejlepší práci.

V rámci firemní organizace k **novým funkcím** lze řadit čtyři manažerské úkoly. Patří k nim úloha *motivovat* a inspirovat zaměstnance, postupně jim *delegovat* stále náročnější pravomoci a úkoly, *podporovat* je v jejich plnění a trvale s nimi *komunikovat*.

**Motivace** integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince.

Motivace lidí je závislá na hierarchii potřeb, které jsou uspořádány od základních, instinktivních, fyziologických potřeb a potřeb bezpečí k potřebám vyššího řádu jako jsou potřeby uznání (úcty) a seberealizace<sup>1</sup>. Existuje pět úrovní potřeb, seřazených v pořadí, v němž se je jedinec bude snažit uspokojovat; až když jsou uspokojeny všechny potřeby nižšího řádu, působí jako motivátory potřeby vyšší úrovně: nejprve potřeba uznání (úcty) a pak potřeba seberealizace. Hierarchie v teorii potřeb znamená že potřeba, která není uspokojena, vyvolává u člověka úsilí, snahu a hledání, jak potřebu uspokojit. Proto člověk, který má hlad, bude hledat jídlo, a ten, kdo není milován, bude hledat lásku. Jakmile je hledání naplněno nebo uspokojeno, dále už jako primární motivátor nepůsobí. Potřeby, které jsou uspokojeny, už dále nemotivují. To jasně ilustruje racionalitu uspořádání potřeb do hierarchie. Avšak lidé usilují o růst – pokud je to proveditelné – a mají přirozenou touhu po postupu v hierarchii. A tak potřeby vyššího řádu působí jako motivátor, jestliže jsou uspokojeny potřeby řádu nižšího.

Většina lidí stráví značnou část svého života v práci. Je proto důležité poznat, zda je pro ně práce pouhým prostředkem k získání peněz či něco navíc. Prvotním důvodem práce lidí je skutečná podoba získat peníze pro svou existenci a mít jistotu, že tuto práci v dohledné době neztratí. Jakmile jsou jejich příjmy dostatečné, začne se mnoho z nich zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může přinést: možnost komunikace s lidmi, kteří mají obdobné problémy, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností apod.

---

<sup>1</sup> Maslowova teorie potřeb



Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Nejdůležitějších manažerskou funkcí dneška tedy není jen schopnost organizovat práci a rozdělovat úkoly, ale schopnost nadchnout, motivovat a inspirovat zaměstnance.

**Delegování** pravomocí je předpokladem vnitřní strukturalizace. Dělbá kompetencí je zpravidla záležitostí dlouhodobější. Má-li být uskutečněna smysluplně, je třeba přesně vymežit kompetence (útvary, pracovníka) a jim přiřadit příslušné pravomoci a odpovědnosti, určit úkoly nebo formu zadávání úkolů, stanovit výsledky, které jsou na daném místě očekávány. Delegování ovšem nespočívá v tom, že podřízeným jsou zadávány jen pracovní úkoly, především pak ne ty, které manažer, případně kdokoli jiný vykonávat nechce. Skutečné delegování představuje přidělování náročných úkolů provázených odpovídajícími pravomocemi, které s jejich plněním přinášejí zaměstnanci i určité uspokojení. Dobře uskutečněné delegování má řadu přínosů: ulehčuje vedoucím pracovníkům realizaci řídicích činností tak, že řadu z nich přenáší na podřízené; rozhodování je přenášeno do těch míst, kam přísluší, kde pro ně mají operativní informace, zkušenosti; pro podřízené pracovníky má obvykle pozitivní motivační vliv, vede k rozvoji jejich manažerských dovedností.

Narazí-li zaměstnanec ve své práci na problém, je úkolem manažera poskytnout mu pomoc. To neznamená, že by měl za něj práci provádět nebo přebírat jeho rozhodnutí. **Podpora** spočívá v poskytnutí odpovídajícího zaškolení a tréninku a zabezpečení potřebných zdrojů a pravomocí nezbytných k výkonu jeho činností, nikoli v zasahování do práce samotné. Klíčem k tvorbě podpůrného prostředí je i vytváření atmosféry otevřenosti: vládne-li v organizaci otevřené prostředí, mají zaměstnanci tendenci přicházet s otázkami, ale i s vlastními názory. Vidí-li zaměstnanci, že jsou manažeři vůči jejich názorům vnímaví, mají i větší sklon uvažovat o nových věcech, o řešení problémů, možnostech úspor apod.

**Komunikace** je životně důležitou pro každou organizaci a patří ke klíčovým funkcím moderního managementu. Rychlé změny vyžadují větší objem komunikace a její vyšší rychlost. Manažeři jsou prvkem, který různé organizační části a úrovně komunikačně spojuje.

## 2.2 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V literatuře je možné setkat se s různým počtem a s různým pojetím personálních činností (služeb, funkcí), nejčastěji se však uvádějí přibližně v následující podobě:

- vytváření a analýza pracovních míst
- personální plánování
- získávání a výběr pracovníků
- hodnocení pracovníků
- odměňování
- vzdělávání pracovníků
- pracovní vztahy
- bezpečnost práce, ochrana zdraví a pracovní podmínky
- péče o pracovníky.

### 2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisů pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.

Vytváření pracovních míst je klíčovým prvkem v uspořádání organizace a v tomto momentě se potřeby organizace setkávají s potřebami jednotlivce. Organizace musí ve zvýšené míře zajistit, aby každý jednotlivec vykonával činnosti, které naplňují cíle organizace, a současně práci, která jej motivuje a přináší mu uspokojení. Proto musí být pracovní místa vytvářena tak, aby byla splněna následující kritéria:

- Jedinci by měli dostat maximální zpětnou vazbu o svém výkonu a postupu
- Rozsah práce má obohacovat - být dostatečně široký, aby stimuloval a nabízel osobní úspěchy, uznání a růst jednotlivce
- Delegováním úkolů jednotlivcům a utvářením samostatně se řídících skupin by měla být zajištěna samostatnost a volnost jednání

- Všude, kde je to možné a vhodné, by měla být podporována víceoborová kvalifikace
- Měly by být vytvořeny možnosti pro plnou participaci
- Každá práce by měla v maximální míře využívat novou technologii a moderní pracovní postupy

### **2.2.2 Personální plánování**

K důležitým úkolům personálního řízení patří plánování profesní a kvalifikační struktury v podniku. Předpokládá předvídání vývoje potřeb lidských zdrojů, pohybu pracovníků mezi organizací a okolím i mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary. Cílem plánování pracovníků je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojení této potřeby v souladu s žádoucí strukturou pracovníků.

Plánování lidských zdrojů je činnost, která předchází získávání a výběru pracovníků. Aby byly plány a politika lidských zdrojů efektivní, je třeba vzít v úvahu organizaci a její vzájemný vztah s vnějším prostředím. Plánování lidských zdrojů musí být v souladu s celkovým procesem strategického plánování v organizaci. To znamená, že plány lidských zdrojů musejí vycházet z hlavních cílů a úkolů, které si organizace vytýčila pro krátkodobou, střednědobou a dlouhodobou perspektivu.

Organizace prostě musí vědět, jaká je její dlouhodobá, střednědobá a krátkodobá potřeba lidských zdrojů, a musí odhadnout, zda a do jaké míry bude moci tuto potřebu pokrýt z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Teprve z toho vyplývají praktické problémy, které bude třeba řešit v procesu přípravy a realizace získávání a výběru pracovníků. V této souvislosti nelze zapomenout ani na proces přizpůsobování nově získaných pracovníků normám a kultuře organizace a rovněž na vhodné programy vzdělávání a rozvoje, jejichž smyslem je překonat případné nedostatky v kvalifikaci a zkušenostech, které se u těchto nově získaných pracovníků mohou objevit. Je třeba také věnovat pozornost řešení problémů vnitropodnikového trhu práce, v první řadě je nezbytné mít na paměti vyhledávání a rozpoznávání pracovníků vhodných k povýšení a poskytovat jim dostatečné příležitosti k rozvoji tak, aby byli schopni a připraveni zaujímat vyšší a náročnější pracovní funkce, jakmile se v organizaci objeví. Důležité také je, aby byla vytvořena zvláštní politika a jí odpovídající programy zabezpečující, aby zaměstnanci, do kterých organizace

investovala a kteří jsou právě ve funkcích, přiměřeným způsobem přispívali k úspěchu organizace. Zároveň musí tato politika zabezpečovat žádoucí stabilizaci těchto zaměstnanců v organizaci.

Zvažování těchto problémů komplexním způsobem vyústí do vnitřně i navenek provázané politiky a plánů získávání a výběru pracovníků, které budou vyplývat z celkových strategických cílů a záměrů organizace a budou s nimi ladit.

### **2.2.3 Získávání a výběr pracovníků**

Získávání a výběr pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože do značné míry rozhoduje o tom, kolik a jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici.

#### **➤ Získávání pracovníků**

Úkolem tohoto procesu je zajistit, aby volné pracovní místo v podniku přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas.

Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě spolehlivě vybrat nejvhodnějšího z nich.

V souvislosti se získáváním pracovníků je tedy nutné:

- včas poznat, kdy se nějaké pracovní místo uvolní, popřípadě bude vytvořeno
- vědět, o jaké pracovní místo půjde, jaké jsou jeho pracovní úkoly, jeho odpovědnost a pracovní podmínky na něm, tj. mít k dispozici popis pracovního místa
- vědět, z jakých zdrojů bude možno pracovní místo pokrýt
- rozhodnout, jakým způsobem pracovníky hledat a jak je o volném pracovním místě informovat
- rozhodnout o tom, jak a do kdy se mají uchazeči o zaměstnání hlásit
- rozhodnout o podobě nabídky zaměstnání
- rozhodnout o termínu ukončení získávání pracovníků
- rozhodnout, jak uchazeče klasifikovat a jak velký soubor uchazečů bude pozván k výběrovým procedurám

Efektivní získávání pracovníků není možné bez analýzy pracovních míst a jejich popisu a specifikace. Je tedy nutné se důkladně obeznámit se situací

v podniku, především s profilem podnikové pracovní síly a s mírou jejich využívání, i se situací na trhu práce.

### **Zdroje získávání pracovníků**

Jestliže se v organizaci vyskytne volné pracovní místo, je třeba jej co nejrychleji obsadit. Je možno zvolit ze dvou variant. Největší vliv na rozhodnutí o tom, zda získávat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů, mají znalosti a dovednosti požadované pracovním místem a také podniková politika. Některé organizace musejí získávat pracovníky z vnitřních zdrojů, protože kvalifikace, kterou požadují, není k dispozici na vnějším trhu práce nebo je tam jen vzácná. Jiné organizace tyto potíže nemají a mohou nalézt požadovanou kvalifikaci jak mezi vnitřními, tak mezi vnějšími zdroji. Orientace na vnitřní zdroje však také souvisí se snahou hospodařit vlastní pracovní silou, hledat rezervy a zabezpečovat svým zaměstnancům žádoucí personální rozvoj.

Tam, kde se dává přednost **získávání pracovníků z vnitřních zdrojů**, se metody získávání pracovníků zaměřují na informování zaměstnanců o pracovních příležitostech. Lze použít takových způsobů informování, jako jsou nástěnky, podnikové noviny, podnikový rozhlas, oběžníky apod.. Uchazeči jsou prověřováni a posuzováni způsobem, který je přiměřený povaze obsazovaného pracovního místa, je tu však výhoda v tom, že pracovní výkon a další charakteristiky uchazeče jsou známy.

Při **získávání pracovníků z vnějších zdrojů** používá organizace řadu dalších metod a sleduje specifický cíl. Tímto cílem je přilákat z vnějšího trhu práce dostatečný počet přiměřeně kvalifikovaných uchazečů, a to s přijatelnými náklady a včas. Hlavní výhodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů je to, že do organizace přicházejí nové myšlenky, dovednosti a zkušenosti. Také škála schopností a talentů, které je možné nalézt na vnějším trhu práce, je zpravidla širší, než jakou je možné nalézt uvnitř organizace. Nevýhodou jsou vyšší náklady. Získávání pracovníků na vnějším trhu práce je dražší – a někdy velmi výrazně – než získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.

### ➤ **Výběr pracovníků**

Má-li být proces získávání pracovníků efektivní, musí pracovníci, kteří mají být na základě nabídek práce přijati, disponovat určitými vlastnostmi, které odpovídají nárokům pracovního místa v podniku. Důležité je tedy profesní zaměření uchazeče, jeho dosažená kvalifikace a případně řada dalších vlastností (např. pracovní morálka, schopnost spolupráce a komunikace, organizační schopnosti, atd). Zabezpečení tohoto požadavku je úkolem procesu výběru pracovníků. Na základě získaných informací o pracovníkovi (dotazník, osobní pohovor, reference od předcházejícího zaměstnavatele, popř. psychologické testy) se posoudí míra předpokladů pro přijetí. V případě většího množství uchazečů je možno postupovat ve více krocích (předvýběr, vlastní výběr a rozhodnutí z užšího počtu uchazečů).

Metoda výběru pracovníků a posuzování jejich pracovních a osobnostních předpokladů pro výkon práce jsou vysoce specializovanou činností odborných psychologů a rozhodnutí o přijetí se zpravidla provádí ve spolupráci s odbornými liniiovými vedoucími, budoucími nadřízenými přijímaných pracovníků, kteří by měli nést konečnou odpovědnost o přijetí pracovníka.

### **2.2.4 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům nebo dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi,
- hledání cesty ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají nápomoci.

Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovení úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu.

### ➤ **Podoby hodnocení pracovníků**

Mezi podoby hodnocení patří hodnocení formální a hodnocení neformální.

**Neformální hodnocení** je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce a má spíše příležitostnou povahu. **Formální hodnocení** je racionálnější a periodické, má pravidelný interval. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků a které později slouží jako podklady pro další personální činnosti.

### ➤ **Úkoly hodnocení pracovníka**

Mezi hlavní úkoly hodnocení pracovníků patří

- rozpoznat stávající pracovní úroveň pracovního výkonu jednotlivce,
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka,
- umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon,
- vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení podnikových cílů,
- motivovat pracovníky,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka,
- vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry,
- vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků,
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru,
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů,
- vytvořit podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních),
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích úkolů organizace.

### ➤ **Hodnotitelé**

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho přímý nadřízený, vede rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.

Další hodnotitelé:

- Nadřízený bezprostředního nadřízeného – jako ověřovatel a schvalovatel; může provádět hodnocení i sám
- Pracovník personálního útvaru – zejména tehdy, neexistuje-li přímý nadřízený (maticová organizační struktura)
- Nezávislý externí hodnotitel – jen pro některé aspekty hodnocení
- Hodnocení zákazníkem – stýká-li se pracovník bezprostředně se zákazníkem
- Spolupracovník (spolupracovníci)
- Podřízeným – zřídka; zaměřeno spíše na pracovní chování nadřízeného
- Sebehodnocení – vhodné jako příprava pracovníka na hodnotící rozhovor
- Týmové hodnocení – k překonání úskalí jednostrannosti a subjektivity hodnocení
- Assessment centre – pokus o minimalizaci vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníka.

#### ➤ **Metody hodnocení**

- Hodnocení podle stanovených cílů – používá se při hodnocení manažerů a specialistů
- Hodnocení na základě plnění norem – používá se pro hodnocení výrobních pracovníků
- Volný popis – metoda vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného
- Hodnocení na základě kritických případů – metoda vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka
- Hodnocení pomocí stupnice – hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť a používá se tří typů posuzovací stupnice:
  - číselná
  - grafická
  - slovní



- Checklist – dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen
- Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování – metoda hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonání práce
- Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu – metoda porovnává výkon dvou nebo více jedinců
- Assessment centre – lze použít i pro hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především manažerů a specialistů

Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a projednány s nimi. Pracovníci mají nárok se k nim vyjádřit. Je třeba společně nalézt i způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily, popřípadě zvážit další důsledky hodnocení. Tomu slouží hodnotící rozhovor, který s hodnoceným zpravidla vede jeho bezprostřední nadřízený.

Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání a řídí se pevnou obsahovou strukturou a pevným časovým plánem.

### **2.2.5 Odměňování**

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků.

#### **➤ Hlavní způsoby odměňování pracovníků**

Tradiční metodou odměňování pracovníků v organizacích je ohodnocení úrovně jednotlivých prací (pracovních míst) v byrokratické hierarchické struktuře, tedy odměňování podle vykonávané práce. To poskytuje objektivní systém vnímaný jako vnitřně logický i jako „spravedlivý“ z hlediska rozdílů mezi různými pracovními místy. Odměňováno je pracovní místo bez ohledu na to, kdo danou funkci vykonává.

Existuje celá řada systémů hodnocení prací. Některé metody hodnotí práci jako celek, jiné ji rozčleňují na menší části a porovnávají a ohodnocují její jednotlivé

prvky. Všechny se snaží zajistit měření relativní hodnoty jedné práce v porovnání s jinou a na základě toho ji přiřadit plat. Hodnocení práce se provádí např. metodou pořadí, metodou párového porovnání, klasifikační (katalogovou) metodou, metodou faktorového porovnání a bodovací metodou.

Druhou základní metodou pro stanovení peněžní odměny je metoda, která ohodnocuje osobní vlastnosti jednotlivých pracovníků, tedy odměňování podle osobních charakteristik. Oceňuje hodnotu pro organizaci u takových kvalit, jako jsou znalosti (pomocí vzdělání, přípravy na povolání), užitečné nebo nutné dovednosti (pomocí jejich vnitropodnikového či vnějšího uznání), všeobecná praxe (věk, délka praxe), loajalita (doba zaměstnání v organizaci), přítomnost v zaměstnání (prostřednictvím záznamů o absencích, pozdních příchodech atd.), doba strávená v práci (prostřednictvím píchaček a jiných záznamů). Pracovníci jsou odměňováni tak, že zaměstnavatel vyjadřuje hodnotu těchto jednotlivých charakteristik. Tento přístup je často používán jako dodatečný nástroj při odměňování práce určitého pracovního místa.

Místo orientace na hodnotu práce, dobu zaměstnání nebo kvalifikaci odměňuje třetí přístup hodnotu příspěvku způsobeného výkonem jedince, skupiny, organizační jednotky nebo celé organizace, tedy odměňování podle výkonu.

Systémy odměňování založené na výkonu:

- Úkolová (kusová) sazba (mzda)
- Normovaná práce
- Mzda s měřeným denním výkonem
- Provize
- Odměny odrážející výkon
- Podíl na zisku
- Podíl na přírůstku výkonu
- Odměna odrážející zisk

#### ➤ **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanci stále častěji očekávají, že navíc k peněžní odměně ve formě mzdy nebo platu obdrží další složky odměny. Pro účely této části jsou zaměstnanecké výhody definovány jako ty části souboru odměn mající peněžní hodnotu, které poskytuje zaměstnavatel navíc k peněžní odměně za vykonávanou

práci, osobní charakteristiky nebo výkon, např. nárok na dovolenou, příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek v době nemoci, automobil, dotované stravování v pracovní době nebo poskytování péče o dítě.

Vedle obecného cíle napomáhat efektivnímu získávání a stabilizaci zaměstnanců mohou specifické důvody pro poskytování určitých výhod zahrnovat vědomí, že některé výhody nabízejí efektivní nezdaněný nástroj odměňování zaměstnanců a argument, že bez poskytnutí výhod by některé práce nemohly být vykonávány, např. poskytnutí služebního automobilu či mobilního telefonu (ačkoliv existují organizace, kde se očekává, že si zaměstnanci, kteří zastávají určitá pracovní místa, sami tyto prostředky opatří; poskytnutí takové výhody je věcí rozhodnutí organizace založeného na přesvědčení, že jejich přínos převáží vynaložené náklady).

Někteří zaměstnavatelé se domnívají, že motivace je posilována prostřednictvím poskytovaných výhod, jimiž se uspokojují okamžité i dlouhodobé potřeby zaměstnanců, a že pomocí těchto výhod jednotlivce udrží v organizaci a posílí jejich vztah k ní.

## **2.2.6 Vzdělávání pracovníků**

Lidský potenciál je rozhodujícím bohatstvím každé organizace a je mu třeba věnovat prvořadou pozornost. V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti i dovednosti člověka a jeho schopnost fungovat jako pracovní síla. Vzdělávání se tak stává celoživotním procesem. Významnou roli sehrává vzdělávání pracovníků v podnicích, organizacích, institucích atd.

### **➤ *Formy vzdělávání***

Existují různé pohledy a různé třídění forem vzdělávání, které člení formy např. na:

- Vzdělávání v podniku při výkonu práce
- Vzdělávání v podniku mimo výkon práce
- Vzdělávání mimo podnik

### ➤ **Metody vzdělávání**

Při volbě metod je vhodné se řídit určitými zákonitostmi vzdělávání dospělých, především tím, že čím větší bude míra aktivního učení, tím lepší budou výsledky vzdělávání. Metody vzdělávání je vždy třeba volit tak, aby odpovídaly obsahu vzdělávání.

Do metod **vzdělávání na pracovišti** (při výkonu práce) lze zahrnout instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, Counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady.

- Instruktáž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou typu „pozoruj a kopíruj“. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácvičení nového, popř. méně zkušeného pracovníka. Zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

- Coaching představuje (na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže) dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu pracovníka ze strany nadřízeného či školitele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita školeného.

- Mentoring je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje. Vytváří se tu těsnější, přátelštější vztah mezi školeným a školitelem, který má určité prvky vztahu otce se synem (anglicky se to označuje jako „Buddy, Buddy Systém“, tj. přibližně „systém dvou kámošů“). Mentor kromě role školitele hraje i roli poradce a protektora a bývá zapojován i do hodnocení pracovního výkonu.

- Counselling patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným.

- Asistování je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům.

Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při školení pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu.

- Pověření úkolem je rozvinutím předchozí metody, popřípadě její závěrečnou fází. Školený pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými kompetencemi. Jeho práce je sledována. Metody se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.

- Rotace práce je známá i jako cross training. Je to metoda, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Metody se používá především při výchově manažerů, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků, u nichž zvyšuje flexibilitu a schopnost vidět svou práci v širších souvislostech. Metoda odpovídá moderní koncepci personální práce, tj. řízení lidských zdrojů, orientované na týmovou práci a posilování pravomocí pracovníků. Podmínkou úspěšnosti je, aby lidé na pracovištích považovali za svou povinnost a součást svého poslání pomoci dočasně umístěným pracovníkům při osvojování si pracovních znalostí a dovedností.

- Pracovní porady jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

Metody používané ke **vzdělávání mimo pracoviště** (ať už v organizaci nebo mimo ni) se často realizují v režimu podobném režimu školnímu (kurzy na školách nebo ve školících institucích), ve zvláštních školících zařízeních (výukových dílnách, trenažérových nebo počítačových učebnách apod.), na výukových pracovištích, v zařízeních předvádějících novou techniku. Patří sem i vysílání na stáže a poznávací cesty a v poslední době stále častější usměrňované a podporované sebevzdělávání. Tradičnější z těchto metod se orientují na rozvoj znalostí

a sociálních vlastností, ale modernější metody se vyznačují stejně výraznou orientací jak na rozvoj znalostí, tak na rozvoj dovedností.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- Přednáška
- Přednáška spojené s diskusí nebo také seminář
- Demonstrování (praktické, názorné vyučování)
- Případové studie
- Workshop
- Brainstorming
- Simulace
- Hraní rolí
- Assessment centre (nebo také development centre)
- Školení hrou (Outdoor training)

### **2.2.7 Pracovní vztahy**

Při práci v organizaci vznikají vztahy, které lze členit do následujících skupin:

- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem – tyto vztahy jsou upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem aj.
- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckých sdružením – nejčastěji odbory nebo komory zaměstnanců, stavovské organizace, obvykle upravené pravidly vymezujícími práva a povinnosti člena.
- Vztahy mezi odbory (sdružením zaměstnanců) a zaměstnavatelem (vedením organizace) upravené zpravidla celostátními zákonnými normami.
- Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným – úprava pracovní smlouvou, podnikovým organizačním řádem, pracovním řádem, eventuálně jinými podnikovými předpisy.
- Vztahy k zákazníkům a veřejnosti – jsou upraveny podnikovými obecnými či zvláštními pravidly.

- Vztah mezi pracovními kolektivy – úprava organizačním či pracovním řádem, jde o to, organizačně je harmonizovat a stanovit určité mantinely nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí.
- Vztahy mezi spolupracovníky – obvykle neformální, neupravené žádnými zvláštními předpisy.

Kvalita pracovních vztahů velice významně ovlivňuje dosahování jak podnikových tak pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Harmonické a uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon.

### **2.2.8 Bezpečnost práce, ochrana zdraví a pracovní podmínky**

Do kompetence útvarů personální práce patří také péče o pracovní podmínky, bezpečnost a hygienu práce. Tato specializovaná činnost má ve svých důsledcích příznivý vliv na spokojenost pracovníků, ovlivňuje jejich zdravotní a psychický stav a v neposlední řadě také jejich výkonnost. Dodržování zdravotních, bezpečnostních a ergonomických norem je ve všech zemích upravováno legislativně. Dozorem nad bezpečností práce je pověřeno Ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce. Výkonnými složkami jsou inspektoráty bezpečnosti práce. V oblasti hygieny práce provádí dozor příslušná Hygienická služba. Kromě toho bývají pracovní podmínky upravovány také v kolektivních smlouvách mezi zaměstnavateli a odbory.

### **2.2.9 Péče o pracovníky**

V nejširším pojetí tato personální činnost zahrnuje

- Pracovní dobu a pracovní režim,
- Pracovní prostředí,
- Bezpečnost práce a ochranu zdraví,
- Personální rozvoj pracovníků,
- Služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- Péče o životní prostředí.

Péči o pracovníky lze rozdělit do tří skupin:

- Povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně,
- Smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni
- Dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele.

Péčí o pracovníky sleduje zaměstnavatel pochopitelně i své zájmy, musí však respektovat i celospolečenské zájmy a individuální zájmy zaměstnanců. Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je zaměstnanci či potenciálními zaměstnanci nejčastěji používána k porovnání organizace s organizacemi jinými. Z tohoto důvodu by jí měla být věnována náležitá pozornost, zejména pak v té její části, v níž se jednotlivé organizace zpravidla odlišují, tj. v oblasti dobrovolné péče o pracovníky.

## **2.3 Shrnutí**

V této, druhé teoretické kapitole, se autorka zaměřila na personální management. Byly zmíněny tradiční a nové funkce personálního managementu, kde k tradičním funkcím byly přiřazeny funkce nové, a to motivace, delegování, podpora a komunikace.

Dále se autorka zabývala charakteristikou jednotlivých personálních činností, tedy vytvářením a analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků, hodnocením pracovníků, odměňováním, vzděláváním pracovníků, pracovními vztahy, bezpečností práce, ochranou zdraví a pracovními podmínkami a péčí o pracovníky.



### **3. Charakteristika ČSSZ**

Česká správa sociálního zabezpečení (ČSSZ) je finančně správní institucí státní správy České republiky s celkovým ročním objemem příjmů a výdajů za rok 2005 více než 582 miliard Kč. Spravuje záležitosti víc než 7 milionů 693 tisíc pojištěnců, z toho je přes 5 miliónů plátců pojistného a víc než 2 miliony 645 tisíc důchodců, kterým vyplácí víc než 3 miliony 268 tisíc důchodů<sup>2</sup>.

ČSSZ dále vyplácí nebo prostřednictvím zaměstnavatele zajišťuje výplatu nemocenské, mateřské či podpory při ošetřování člena rodiny pro prakticky celou pracující populaci ČR. Do státního rozpočtu ČSSZ přispívá téměř 35 procenty příjmů, a to především výběrem pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a dobrovolného pojistného na důchodové a nemocenské pojištění.

Podle koordinačních nařízení EU je ČSSZ styčným orgánem vůči zahraničním institucím pro peněžité dávky v nemoci a mateřství, důchody a peněžité dávky v případě pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Součástí ČSSZ je také lékařská posudková služba, která posuzuje zdravotní stav a pracovní schopnost občanů pro účely sociálního zabezpečení, státní sociální podpory a sociální péče a provádí kontroly posuzování dočasné pracovní neschopnosti.

Jako organizační složka státu je ČSSZ podřízena Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR. V čele ČSSZ je ústřední ředitel, kterým je od 1. 7. 2000 Ing. Jiří Hoidekr.

#### **3.1 Organizační uspořádání**

Organizační struktura ČSSZ [A] od 1. ledna 2005 odpovídá krajskému uspořádání. Ústředí ČSSZ sídlí v Praze. Tvoří ho pět úseků složených z celkem 22 odborů a jednoho samostatného oddělení a dále pět organizačních útvarů přímo řízených ústředním ředitelem ČSSZ. Kromě toho ústřední ředitel řídí celkem 13 krajských správ sociálního zabezpečení (KSSZ) – pro Jihočeský kraj, pro Jihomoravský kraj, pro Karlovarský kraj, pro Královéhradecký kraj, pro Liberecký kraj, pro Moravskoslezský kraj, pro Olomoucký kraj, pro Pardubický kraj, pro Plzeňský

---

<sup>2</sup> Údaje platné k 31.12. 2005

kraj, pro Středočeský kraj, pro Ústecký kraj, pro kraj Vysočina a pro Zlínský kraj. Pražské klienty má na starosti Pražská správa sociálního zabezpečení (PSSZ), lidem z Brna poskytuje služby Městská správa sociálního zabezpečení Brno (MSSZ). V působnosti krajských správ sociálního zabezpečení jsou okresní správy sociálního zabezpečení (OSSZ), PSSZ a MSSZ mají územní pracoviště (ÚP) – pod PSSZ jich patří 12, MSSZ Brno má jedno.

Služby veřejnosti tak od 1. ledna 2005 poskytuje celkem 91 pracovišť ČSSZ, do konce roku 2004 jich bylo 98.

## 3.2 Hlavní činnosti

Mezi hlavní činnosti zajišťované ČSSZ patří, výběr pojistného na sociální zabezpečení, rozhodování o dávkách důchodového pojištění a jejich výplata, výplata dávek nemocenského pojištění, lékařská posudková služba, odškodňování podle zvláštních předpisů, kontroly dodržování léčebného režimu a kontroly organizací.

### 3.2.1 Výběr pojistného na sociální zabezpečení

Výběr pojistného na sociální zabezpečení, což je jeden z hlavních úkolů ČSSZ, zahrnuje pojistné na důchodové pojištění, pojistné na nemocenské pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.

**Tabulka č.1: Vývoj příjmů pojistného celkem, předpisů pojistného celkem a úspěšnosti výběru pojistného od roku 1998**

Rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Příjmy pojistného celkem</b> ( v mld.Kč )	198,1	204,6	215,7	234,8	250,3	264,2	285,1	302,1
<b>Předpisy pojistného celkem</b> ( v mld.Kč )	205,3	213,8	222,2	238,7	251,3	265,9	283,3	302,4
<b>Úspěšnost výběru pojistného</b> ( v % )	96,53	95,69	97,08	98,37	99,64	99,35	100,6	99,89

Vysvětlivky: Příjmy pojistného celkem jsou daňové i nedaňové příjmy z pojistného včetně příslušenství, tj. penále a pokut. Nejsou zahrnuty příjmy realizované z ostatní činnosti ČSSZ. Předpisy pojistného celkem se rozumí předpisy pojistného včetně příslušenství.

*Zdroj: Zpráva o činnosti ČSSZ za rok 2005*

### 3.2.2 Rozhodování o dávkách důchodového pojištění a jejich výplata

ČSSZ vyplácí dávky důchodového pojištění [B] s výjimkou důchodů v kompetenci ministerstva vnitra, obrany a spravedlnosti. Jedná se o starobní důchody [C], plné nebo částečné invalidní důchody, vdovské a vdovecké důchody a důchody sirotčí.

Celkové výdaje na dávky důchodového pojištění činily v roce 2005 po zohlednění výdajů minulých a budoucích období (výdaje na zálohy České pošty na přelomu rozpočtového roku) celkem 243 miliard 648 milionů korun.

**Tabulka č. 2: Výdaje na dávky důchodového pojištění (v milionech Kč)**

Rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Částka	147 281	161 805	173 014	195 813	210 439	218 273	226 883	243 648

Vysvětlivka: K důchodům je připočtena záloha z prosince předcházejícího roku a není započtena záloha na leden roku následujícího.

Zdroj: Zpráva o činnosti ČSSZ za rok 2005

### 3.2.3 Výplata dávek nemocenského pojištění

OSSZ/PSSZ/MSSZ se v roce 2005 staraly o nemocenské pojištění u 230 473 malých organizací (MO) s 974 767 zaměstnanci a 910 829 osob samostatně výdělečně činných (OSVČ), z nichž se 240 825 účastnilo nemocenského pojištění. Celkové výdaje na dávky nemocenského pojištění v roce 2005, tedy včetně výdajů proplácených organizacím s více než 25 zaměstnanci, činily 31 miliard 660 milionů korun. Nejvíce finančních prostředků si vyžádalo nemocenské – 26 miliard 258 milionů korun, následovala peněžité pomoci v mateřství – 4 miliardy 578 milionů korun [D].

### 3.2.4 Lékařská posudková služba

Lékaři LPS posuzují zdravotní stav pro většinu dávek a služeb sociálního zabezpečení podmíněných dlouhodobě nepříznivým zdravotním stavem. Pro dávky poskytované ČSSZ posuzují invaliditu, bezmocnost a zda jde o dítě dlouhodobě těžce zdravotně postižené vyžadující mimořádnou péči. Pro ostatní subsystemy sociálního zabezpečení posuzují, zda se jedná o osobu zdravotně znevýhodněnou (pro účely zaměstnanosti), stupeň zdravotního postižení (pro účely zákona o státní sociální podpoře) a pohybový a smyslový handicap (pro některé dávky a služby sociální péče).

### **3.2.5 Odškodňování podle zvláštních předpisů**

- Jednou z činností ČSSZ je odškodňování podle zvláštních předpisů. Jedná se o
- poskytnutí jednorázové peněžní částky některým obětem nacistické perzekuce,
  - poskytnutí jednorázové peněžní částky příslušníkům československých zahraničních a spojeneckých armád v letech 1939 až 1945,
  - poskytnutí jednorázové peněžní částky účastníkům národního boje za osvobození, politickým vězňům a osobám z rasových nebo náboženských důvodů soustředěných do vojenských pracovních táborů,
  - příplatek k důchodu ke zmírnění některých křivd způsobených komunistickým režimem politickým vězňům z let 1948–89 či jejich pozůstalým.

### **3.2.6 Kontroly dodržování léčebného režimu**

Zaměstnanci všech pracovišť ČSSZ provedli v roce 2005 celkem 252 339 kontrol dodržování léčebného režimu v pracovní neschopnosti. Na základě kontrol vydala všechna pracoviště ČSSZ celkem 6 422 postihů za porušení. V praxi to znamená, že 2,5% kontrolovaným bylo sníženo nebo odebráno nemocenské.

### **3.2.7 Kontroly organizací**

Všechna pracoviště ČSSZ provedla v roce 2005 celkem 159 052 kontrol plnění povinností u organizací. Ty to kontroly provádělo celkem 755 zaměstnanců ČSSZ ze všech 91 pracovišť v celé České republice. Všechny organizace a malé organizace kontroluje ČSSZ v pravidelných dvouletých cyklech.

## **3.3 Zaměstnanci**

K 31. prosinci 2005 v ČSSZ pracovalo 8 226 lidí, z toho 2 350 v ústředí ČSSZ a 5 876 v územních organizačních jednotkách. Podíl žen činil 87 % z celkového počtu zaměstnanců. Téměř třetina zaměstnanců byla ve věku 51 až 60 let, což je stejné jako v roce 2004. Stabilní zůstal také počet lidí pracujících v ČSSZ ve věkové kategorii od 21 do 30 let.

### 3.3.1 Kvalifikační a věková struktura

Pozitivní změna nastala v roce 2005 v kvalifikační struktuře zaměstnanců. Došlo k mírnému zvýšení podílu středoškoláků a snížení podílu zaměstnanců se základním a středním odborným vzděláním. Naopak podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí vzrostl. Odborné vysokoškolské vzdělání je předpokladem pro efektivní výkon státní správy, a proto ČSSZ usiluje o síť akreditovaných studijních programů při fakultách vysokých škol, které budou orientovány na právo sociálního zabezpečení a umožní zaměstnancům správy dosažení bakalářského vzdělání.

Tabulka č. 3: Zaměstnanci ČSSZ podle vzdělání a pohlaví – stav k 31. 12. 2005

Dosažené vzdělání	Muži	Ženy	Celkem	%
Základní	185	182	200	2,4
Vyučen	137	491	628	7,6
Úplné střední odborné	381	5 444	5 825	70,8
Vyšší odborné	25	145	170	2,1
Vysokoškolské	486	917	1 403	17,1
<b>Celkem</b>	<b>1 047</b>	<b>7 179</b>	<b>8 226</b>	<b>100,0</b>

*Zdroj: Zpráva o činnosti ČSSZ za rok 2005*

Věková struktura zaměstnanců ČSSZ nebyla stejně jako v předchozích letech příliš příznivá. Ve srovnání s rokem 2004 nedošlo ke změně podílu zaměstnanců ve věkové kategorii 51 až 60 let, který v roce 2005 stále tvořil téměř třetinu zaměstnanců.

Tabulka č. 4: Zaměstnanci ČSSZ podle věku a pohlaví – stav k 31. 12. 2005

Věk	Muži	Ženy	Celkem	%
do 20 let	6	71	77	0,9
21-30 let	168	1 206	1 374	16,7
31-40 let	139	1 528	1 667	20,3
41-50 let	188	1 933	2 121	25,8
51-60 let	366	2 250	2 616	31,8
61 let a více	180	191	371	4,5
<b>Celkem</b>	<b>1 047</b>	<b>7 179</b>	<b>8 226</b>	<b>100,0</b>
%	12,7	87,3	100,0	

*Zdroj: Zpráva o činnosti ČSSZ za rok 2005*

### 3.3.2 Pracovní poměry a plat

Fluktuace zaměstnanců ČSSZ v roce 2005 se ve srovnání s předchozím obdobím snížila. Průměrný zaměstnanecký plat v ČSSZ v roce 2005 byl 19 743 Kč. Právě plat má výrazný vliv na kvalifikační a věkovou strukturu zaměstnanců a dlouhodobě neumožňuje ČSSZ získat odborníky v počtu, který by potřebovala. Nepříznivou situaci se ČSSZ snaží řešit sociálními výhodami pro své zaměstnance, ať už se jedná o školení, jazykové kurzy, semináře, rekreaci, závodní stravování či finanční prostředky na půjčky a jednorázové sociální výpomoci. To vše v souladu s Kolektivní smlouvou pro rok 2005 a Podnikovými zásadami pro čerpání příspěvků z FKSP.

Tabulka č. 5: Trvání pracovního poměru zaměstnanců ČSSZ – stav k 31. 12. 2005

Doba trvání	Počet	%
do 5 let	2 650	32,2
do 10 let	1 819	22,1
do 15 let	2 675	32,5
do 20 let	434	5,3
nad 20 let	648	7,9
<b>Celkem</b>	<b>8 226</b>	<b>100,0</b>

*Zdroj: Zpráva o činnosti ČSSZ za rok 2005*

### 3.3.3 Jazykové znalosti

V roce 2005 ČSSZ pokračovala v jazykovém vzdělávání svých zaměstnanců, a to formou skupinové a u vybraných pracovníků také individuální výuky. Významným posunem bylo i dokončení práce na anglických a německých verzích odborných příruček s tematikou důchodového pojištění. U osmi vybraných pracovních míst byl v roce 2005 stanoven kvalifikační požadavek standardizované jazykové zkoušky 1. stupně, ve všech případech z anglického jazyka.

## 3.4 Shrnutí

Ve třetí kapitole se autorka zaměřila na charakteristiku vybrané instituce, a to na ČSSZ, která je finančně správní institucí státní správy české republiky. Nejprve zde byla uvedena organizační struktura a charakterizovány hlavní činnosti.

V této kapitole bylo dále popsáno kvalifikační a věkové složení zaměstnanců, pracovní poměry a platy a jazykové znalosti zaměstnanců ČSSZ. K 31. prosinci 2005 zde bylo zaměstnáno 8 226 lidí, z toho 2 350 v ústředí ČSSZ a 5876 v územních organizačních jednotkách. Podíl žen činil 87% z celkového počtu zaměstnanců. Věková struktura zaměstnanců nebyla stejně jako v předchozích letech příliš příznivá, jelikož téměř třetina zaměstnanců byla ve věku 51 až 60 let, tento trend se v posledních letech nemění.

## 4. Analýza personální činnosti v ČSSZ

Stejně jako v podnikatelské sféře, i ve státní správě a jejích institucích se personalistice musí věnovat mimořádná pozornost. Výkon státní správy je zajišťován z veřejných prostředků, tj. zejména z daní občanů a ziskového sektoru, a je tudíž ostře sledována občany i podniky.

Personální strategie ČSSZ vychází z vnitřní *Deklarace poslání České správy sociálního zabezpečení* jako poskytovatele služeb široké veřejnosti v oblasti sociálního zabezpečení a vize postupné proměny úřednického stylu ke klientskému.

Personální činnosti na ČSSZ jsou zajišťovány Oddělením personální správy a mezd, které má následující působnost:

- provádí komplexní koordinaci a zajišťování oblasti personalistiky, odměňování, systemizace, přípravy a vzdělávání zaměstnanců PSSZ v souladu s vnitřními organizačními směnicemi ČSSZ;
- zpracovává plány v oblasti mzdových prostředků a plán práce;
- provádí rozpis přidělených mzdových prostředků a sleduje jeho čerpání;
- zpracovává systemizaci přiděleného plánu práce a funkčních míst;
- provádí veškeré činnosti související se vznikem, změnami a skončením pracovního poměru;
- hospodaří s prostředky FKSP;
- vyhotovuje přehled životních a pracovních jubileí zaměstnanců a organizuje jejich ocenění;
- vede oblast dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr;
- provádí výběr nových zaměstnanců se všemi souvisejícími činnostmi;
- zajišťuje provádění závodní preventivní péče;
- organizačně zajišťuje přípravu a vzdělávání zaměstnanců;
- vypracovává statistické výkazy a rozborů.

### 4.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je jedním z nejdůležitějších postupů v personálním řízení. Poskytuje podklady pro vypracování popisů pracovních míst a specifikací pracovních míst potřebných pro vzdělávání a výcvik. Má také klíčový význam pro vytváření organizace a pracovních míst, při získávání a výběru pracovníků, řízení



pracovního výkonu, včetně hodnocení pracovníků, ve vzdělávání, v rozvoji manažerů i při vytváření systémů odměňování.

#### 4.1.1 Sběr údajů o pracovním místě

Základními zdroji informací o pracovních místech, z nichž se při analýze vychází, jsou především:

- **Existující dokumenty**, jako např. organizační řád, pracovní postupy nebo právní normy, které nějakým způsobem definují činnosti vykonávané na pracovním místě, nebo mohou poskytnout další informace pro následnou analýzu.
- **Vedoucí pracovníci**, kteří mohou poskytnout základní informace o pracovním místě, jeho celkovém účelu, o hlavních vykonávaných činnostech, odpovědnosti, která je spojena se zastáváním pracovního místa i o vzájemných vztazích s ostatními pracovníky.
- **Pracovníci zastávající pracovní místo**, kteří mohou poskytnout velmi podrobné informace o pracovním místě, které je možno od nich získat zpravidla formou rozhovoru nebo podrobných záznamů o pracovních činnostech, které na vyžádání vedou po určitou dobu (např. 1 až 2 týdny).
- **Pozorování pracovníků při práci**, které provádějí nezávislí odborní pracovníci pověřeni provedením analýzy pracovních míst, pomůže ověřit a doplnit informace získané z výše uvedených zdrojů.

#### 4.2 Plánování pracovníků

Proces plánování zaměstnanců probíhá ve **třech fázích**. Prvním krokem je *analýza vnějších demografických podmínek* a odhad jejich budoucího vývoje. Demografická struktura obyvatelstva má podstatný vliv na zaměstnanecké složení ČSSZ, která má organizační jednotky na území celé ČR.

Druhým krokem je *analýza vnitřních lidských zdrojů*, která je ostatně prováděna průběžně a která může probíhat současně s prvním krokem. Tato analýza je pak výchozím bodem pro závěrečný krok, kterým je *nadefinování cílové personální struktury, optimálního profilu zaměstnance ČSSZ, nástrojů k jejich dosažení*, a to vše v souladu se strategickými cíli ČSSZ. Je třeba zdůraznit, že plán personální struktury by neměl být rigidně daným a statickým rozvržením lidských zdrojů, ale

dynamickým programem, který pružně reaguje nejen na změny ve strategii organizace, ale i na změny vnějších podmínek. A to přesto, že legislativní podmínky ne vždy takovou pružnost umožňují.

#### 4.2.1 Analýza demografických faktorů

Do vybraných demografických vlivů můžeme zařadit:

**Pohyb obyvatelstva - přírůstek stěhováním** (zdroj ČSÚ) – tento ukazatel může být uvažován v souvislosti se změnou organizačního členění ČSSZ a nutným pohybem zaměstnanců. Obecně lze konstatovat, že nízká míra nezaměstnanosti (Praha, Středočeský a Jihočeský kraj) nebude motivovat zaměstnance k setrvání v pracovním poměru v situaci, kdy ČSSZ nenabízí perspektivu nárůstu platů ani profesní prestiže.

**Míru nezaměstnanosti** (zdroj MPSV) – vliv na ochotu zaměstnanců měnit zaměstnání a stěhovat se za prací a tedy následně i fluktuaci zaměstnanců ČSSZ v jednotlivých regionech. V krajích s vysokou mírou nezaměstnanosti (Ústecký, Moravskoslezský, Olomoucký, Zlínský) lze předpokládat poměrně nízkou zaměstnaneckou fluktuaci a vysokou stabilitu.

**Věkovou a kvalifikační strukturu populace** (zdroj ČSÚ) – má vliv na věkovou a kvalifikační strukturu zaměstnanců jednotlivých organizačních složek ČSSZ.

#### 4.2.2 Charakteristika vnitřní pracovní síly, vnitřních lidských zdrojů

Na základě údajů z tabulky č.3 a 4 je možno formulovat následující tvrzení:

1) Nejsilnějším pilířem zaměstnanecké struktury ČSSZ jsou zaměstnanci s USO vzděláním.

2) Ve věkové struktuře je stále dominantní skupina zaměstnanců od 50 do 60 let věku, která bude vzhledem k četnosti předcházející skupiny (40 až 50 let) i nadále posilovat, což signalizuje riziko převahy postproduktivního věkového pásma.

#### 4.2.3 Cíle personálního plánování na ČSSZ a nástroje k jejich naplnění

Na základě údajů z dokumentu Koncepce řízení lidských zdrojů v ČSSZ lze stanovit základní cíle personálního plánování v následující podobě:

1) **Udržování a posílení podílu zaměstnanců s USO vzděláním.** Stabilizace zaměstnanců této vzdělanostní skupiny lze dosáhnout tím, že jim je nabídnuta možnost zvýšit si stupeň vzdělání. V současné době ČSSZ připravuje vzdělávání právníckého směru prostřednictvím bakalářského studijního programu na Právnické fakultě UK. Cílem je posílit pozici odborných zaměstnanců a ČSSZ vůbec při soudních jednáních, kdy zaměstnanci ČSSZ jsou často v nevýhodě, protože stojí proti klientům, kteří jsou zastupováni právními zástupci.

Také je definován záměr ČSSZ nabídnout zaměstnancům bakalářský studijní program ekonomicko-právního směru, protože tato specializace se stává stále více důležitá pro výkon agend vymáhání pojistného, konkurzních řízení, provádění exekucí, atd.

2) Pomocí cílených nástrojů výběru zaměstnanců **zvyšovat** především **podíl věkové kategorie** zaměstnanců do 30 let.

3) **Dosažení optimálního profilu zaměstnance ČSSZ**, tj.

Zaměstnanec s USO vzděláním ve věkovém rozpětí 21 až 40 let vykonávající agendy sociálního zabezpečení na územních organizačních složkách.

Zaměstnanec s bakalářským vzděláním ekonomického a právního směru zahrnujícím právní minimum ve věkovém rozpětí od 21 do 30 let uplatňující se především na územních organizačních) složkách (výběr pojistného a vymáhání pohledávek).

Zaměstnanec s VŠ vzděláním právního a ekonomického směru ve věkovém rozpětí 30 až 50 let, vykonávající metodickou a koncepční činnost v ústředí ČSSZ.

### 4.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků patří mezi klíčové strategické činnosti personalistů ve veřejné správě.

**Získávání pracovníků** je činnost, jejímž cílem je zajistit pro volná pracovní místa dostatečný počet vhodných uchazečů. Spočívá především v informování veřejnosti o volných pracovních místech a o podmínkách zaměstnání, a to takovým způsobem, aby potenciální zájemci získali tolik informací, aby se mohli rozhodnout, zda se budou o volné místo ucházet. **Výběr pracovníků** bezprostředně navazuje na získávání pracovníků. V průběhu výběru se hodnotí uchazeči o volné pracovní místo

z hlediska jejich možného a pravděpodobného přínosu pro organizaci. Cílem je určit nejvhodnější kandidáty na volné místo a získat maximum informací pro rozhodnutí o výběru a přijetí jednoho z nich.

#### **4.3.1 Vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků**

Kandidáty na obsazení volných pracovních míst – funkcí je zásadně možno získávat ze dvou zdrojů: z řad vlastních pracovníků nebo na trhu práce mimo organizaci. Rozhodnutí, který z těchto zdrojů má být využit, je prvním krokem, který je třeba učinit poté kdy se prokáže, že funkční (pracovní) místo má dlouhodobě v organizačním systému své opodstatnění a má být obsazeno novým pracovníkem.

**Interní trh práce - vlastní pracovníci** – jsou prvním přirozeným zdrojem pro výběr kandidátů na uvolněnou funkci. Orientace na vnitřní trh práce má četné výhody, například:

- organizace vlastní pracovníky dobře zná a může poměrně spolehlivě posoudit, nakolik kandidát splňuje předpoklady pro obsazení volné funkce a s velkou pravděpodobností odhadnout jeho výkonnost;
- vlastní pracovníci jsou dobře obeznámeni s chodem organizace a často z velké části i s náplní a nároky uvolněné funkce, což umožňuje velmi rychle se zapracovat a v krátké době podávat očekávaný výkon;
- vědomí možnosti ucházet se o vyšší či náročnější a lépe placenou práci může pracovníky motivovat k vyššímu výkonu, a to zejména pokud mohou předpokládat, že tato skutečnost bude v případě jejich kandidatury brána v úvahu.
- nabídnutí volných funkcí vlastním zaměstnancům zlepšuje klima v organizaci mimo jiné i tím, že posiluje vědomí otevřenosti a průhlednosti v personálních záležitostech organizace.

**Vnitřní zdroje** pracovníků tvoří:

- a) pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce použitím produktivnější technologie (informační technologie), v důsledku zlepšení organizace práce apod.,
- b) pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či jinými organizačními změnami,

- c) pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
- d) pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na jiné uvolněné či nově vytvořené pracovní místo.

Orientace na vlastní pracovníky má ovšem i některé **významné nevýhody**. Nejvýznamnější z nich je, že se v organizaci konzervují často i ne příliš vhodné pracovní postupy, návyky a tradice. Organizace se stává méně pružnou, zpravidla jen s obtížemi reaguje na měnící se situaci a požadavky na ni kladené, případné změny v organizaci se prosazují se značnými obtížemi. Přílišná orientace jen na vnitřní trh práce znamená omezení přílivu "nové krve" do organizace, nového know-how i nových flexibilních prvků do kultury organizace.

**Vnější trh práce** využívá organizace k získání uchazečů o zaměstnání zejména v případech, kdy je zřejmé, že vnitřní trh práce neposkytuje dostatečný počet nebo kvalitu potenciálních uchazečů o volná pracovní místa. Získávání uchazečů o volná funkční místa na vnějším trhu práce je v mnoha ohledech náročnější. Aby bylo získávání uchazečů efektivní, je třeba veřejnosti a zájemcům o tuto funkci poskytnou daleko více informací. Informování široké veřejnosti je i finančně nákladnější (např. inzerce) a celkově náročnější. Složitější je i proces výběru vhodných kandidátů, přičemž pravděpodobnost, že bude vybrán kandidát splňující nejlépe požadované nároky, je nižší, než při výběru z vlastních zaměstnanců.

**Hlavními vnějšími zdroji** pracovníků pro instituce veřejné správy jsou:

- a) čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- b) zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo je nabídka instituce veřejné správy k tomuto rozhodnutí přivede.

**Doplňkovými vnějšími zdroji** spíše pro dočasnou práci mohou za určitých okolností být např.:

- a) důchodci – především bývalí zaměstnanci instituce,
- b) studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách, popřípadě v rámci spolupráce instituce se vzdělávací institucí – v zahraničí je běžné, že

v institucích veřejné správy praktikují a některé práce vykonávají studenti, zejména studenti škol či oborů zaměřených na práci ve veřejné správě).

V ČSSZ je primární výběr uchazečů na uvolněné místo z „vnitřních zdrojů“ tj. využití zaměstnanců vykonávajících agendy, které budou utlumeny.

#### ***Fáze procesu výběru pracovníků:***

- 1) uvolnění pozice a definování všech kritérií výběru
- 2) volba nástroje výběru dle typu pozice
- 3) 1.výběr vhodných uchazečů – provádí personální odbor
- 4) pohovory a vlastní výběr zaměstnance (netýká se obsazování top manažerských pozic) provádí příslušný vedoucí zaměstnanec

#### ***Nástroje výběru pracovníků dle typu pozice:***

- 1) top manažerské pozice - výběrové řízení před výběrovou komisí
- 2) specializované odborné pozice – vnitřní výběrové řízení, v případě neúspěchu vnější výběrové řízení pomocí nástrojů z bodu 3)
- 3) ostatní pozice
  - volný nábor (vlastní databáze uchazečů)
  - inzerce (v tisku, na personálních serverech, na webových stránkách ČSSZ)
  - požadavek na ÚP

## **4.4 Hodnocení pracovníků**

Ve všech systémech personálního řízení, a to nejen v podnikatelském sektoru, ale i ve veřejné správě, však hraje hodnocení pracovníků mimořádně významnou roli jako jeden z rozhodujících nástrojů personálního řízení a řízení vůbec, stále více orientovaného na lidský faktor - na člověka.

Od tradičního hodnocení pracovníků se očekává, že bude plnit zejména tyto tři hlavní cíle:

- ***motivovat pracovníka k lepšímu pracovnímu výkonu***, a to zejména tím, že poskytne pracovníkovi informace o tom, jak je hodnocena jeho práce, její výsledky, pozitivní i negativní stránky jeho pracovního výkonu, postoje k práci atd.;

- sloužit jako východisko pro rozhodování o případných **změnách v pracovním a platovém zařazení**;
- stanovit cíle a úkoly v oblasti **rozvoje pracovníka**, zejména zvyšováním kvalifikace, dalším vzděláváním apod.

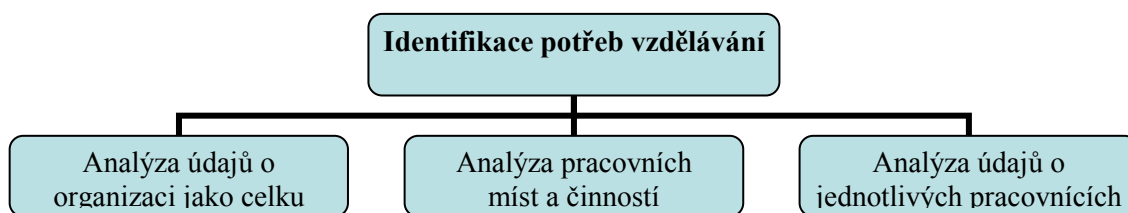
#### 4.4.1 Metody hodnocení

Z dokumentu Koncepce řízení lidských zdrojů v ČSSZ bylo zjištěno, že používanou metodou v je tzv. **metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)**. Tato metoda je založena na vymezení žádoucího pracovního chování na specifikovaném pracovním místě jako předpokladu efektivního výkonu pracovní činnosti. Princip spočívá v tom, že pracovní chování je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od hodnocení „vynikající“ až po „nepřijatelné“. Výhodou pro hodnotitele je, že každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku znaků pracovního chování odpovídající tomuto stupni. Tvorba hodnotících stupnic pro jednotlivá pracovní místa je připravována ve spolupráci s vedoucími pracovníky, specialisty na metodiku hodnocení a v neposlední řadě i s pracovníky zastávajícími daná pracovní (funkční) místa. Je to metoda náročná na přípravu, ale tato nevýhoda je vyvážena tím, že hodnotitel nemusí slovně charakterizovat plnění kritéria, „přiřazuje“ hodnocení kritéria vzoru stupnice chování. Její silnou stránkou je zpětná vazba na pracovní výkon, srozumitelnost a relativní jednoduchost používání.

Další významnou metodou hodnocení pracovníků je **sebehodnocení**, které významně napomáhá k uvědomění si svých slabých a silných stránek.

#### 4.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Při identifikaci potřeby vzdělávání je vždy třeba analyzovat údaje týkající se organizace jako celku, údaje o jednotlivých pracovních činnostech a pracovních místech a údaje o jednotlivých pracovnících tak, jak naznačuje následující schéma:



**Obrázek č. 1: Východiska identifikace potřeby vzdělávání**

*Zdroj: Dokument Koncepce řízení lidských zdrojů v ČSSZ*

Program vzdělávání zaměstnanců ČSSZ je postaven na principu celoživotního vzdělávání a tvoří nejdůležitější část personální strategie, zabývá se především formováním vzdělávacích cílů obecně, formováním vzdělávacích cílů pro jednotlivé skupiny zaměstnanců a vytvořením organizačních předpokladů. Zaměřuje se na realizaci potřeby flexibilních zaměstnanců se širokou odborností a praktickými dovednostmi.

Kvalita lidských zdrojů je základem efektivnosti jakékoliv činnosti v ČSSZ, proto je vhodné kvalitu certifikovat. Certifikace dokladuje způsobilost všech zaměstnanců (na všech organizačních stupních) k výkonu činnosti a pracovnímu místu, na kterém jsou zařazeni. Předpokladem jsou vypracované popisy pracovních míst, včetně nastavení kvalifikačních požadavků. Míra shody mezi požadavky a skutečnou úrovní zaměstnance je východiskem pro definování nároků na další kvalifikační přípravu (další profesní vzdělávání), pro hodnocení zaměstnance, event. pro řízení jeho kariérového růstu.

Vzdělávání zaměstnanců v ČSSZ vychází z trendů vývoje, které usilují o zlepšení nejvíce nedostatkových „způsobilostí“ zaměstnanců, tj.

- schopnosti vést a řídit
- flexibility nebo adaptability
- jednání při mnohoznačnosti
- komunikačních dovedností.

V souladu se schváleným **Systémem vzdělávání pracovníků ve veřejné správě** a **Pravidly**, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech, jsou vzdělávací programy koncipovány v následující struktuře:



### **Programy povinného vzdělávání:**

- vstupní vzdělávání (lokálně orientační vzdělávací blok, specializační vzdělávací blok, nepovinný vzdělávací blok – odborná stáž)
- průběžné vzdělávání (prohlubující, aktualizací a odborné vzdělávací moduly)
- vzdělávání středního managementu (základní vzdělávací blok, specializační vzdělávací blok a aktualizací vzdělávací moduly)
- vzdělávání vrcholového managementu (základní vzdělávací blok, specializační vzdělávací blok a aktualizací vzdělávací moduly)

### **Další vzdělávací programy:**

- aktualizací vzdělávání
- priority vlády – např. vzdělávání zaměstnanců v evropských záležitostech (Usnesení vlády č. 46/2000), jazyková kvalifikace (Usnesení vlády č. 1088/2002).

Vzdělávací aktivity jsou determinovány usnesením vlády č. 270/2002, které sjednocuje procesy vzdělávání, jazykové přípravy, manažerských programů, počítačové gramotnosti i specializovaného odborného vzdělávání.

#### **4.5.1 Plány individuálního osobního rozvoje**

Plány individuálního osobního rozvoje zaměstnanců, jako součást personálního řízení organizace, poskytují přehled rozvojových aktivit, do nichž bude zaměstnanec v horizontu cca 5 let zapojen (např. odborná školení a kurzy, manažerská příprava, jazyková příprava, kurzy počítačové gramotnosti).

Východiskem pro sestavení plánu je analýza aktuální situace a potřeb. V návaznosti na kvalifikační požadavky pracovní pozice určí přímý nadřízený ve spolupráci s personálním odborem a zaměstnancem žádoucí směr rozvoje odborných znalostí a dovedností zaměstnance.

**Zvláštní pozornost** je věnována rozvoji schopných a talentovaných jedinců, kteří se stávají prioritní sledovanou skupinou. Cílem je posílení jejich kompetencí v oblasti řízení, dosahování efektů, vnímání souvislostí a schopnosti spolupracovat a vystupovat, včetně posílení jejich osobnosti a sebevědomí i jazykové vybavenosti. Vzdělávací aktivity se plánují individuálně v závislosti na pracovní pozici.

#### 4.5.2 Plány rozvoje kariéry

Plánování a řízení kariérového postupu je proces, ve kterém management vybírá, hodnotí, připravuje a rozmísťuje stávající zaměstnance k úspěšnému zvládnutí stanovených cílů. Prvním krokem je porovnání potenciálu zaměstnance s požadavky budoucího pracovního zařazení. Tímto krokem ČSSZ vytváří personální rezervy. Jejich databáze bude sledována, 1 x ročně aktualizována a personálním odborem udržována.

**Kariérový pohyb zaměstnance** se musí vždy odehrávat v časové ose, ve shodě s potřebami ČSSZ, ale i potřebami vlastními a nastává ve třech dimenzích:

- pohyb po vertikále (vzestup zaměstnance v organizaci)
- pohyb po horizontále (zaměstnanec prochází jednotlivými útvary nebo odbornými oblastmi)
- pohyb dostředivý (posun od odborně zaměřené činnosti k činnosti s převahou řízení a s větší odpovědností).

#### **Kariérové dráhy pro jednotlivé oblasti činnosti ČSSZ:**

- kariérová dráha zaměstnance hlavních procesů
- kariérová dráha specialisty
- kariérová dráha řídicího zaměstnance

Stupně kariéry mají svoji obsahovou a časovou složku. Každý stupeň je vymezen popisem vykonávaných činností a charakteristikou zařazení v celkovém uspořádání organizace. Důležité je stanovit časové období, v němž má zaměstnanec setrvat na jednotlivých stupních kariéry. Funkční postup jako možnost realizace profesní kariéry závisí na potřebě a ne každý, byť odborně zdatný zaměstnanec, se také na výkon řídicí funkce hodí.

#### 4.5.3 Školící programy

Pro konkrétní školící programy ČSSZ předpokládá **vydávání vnitřních certifikátů/osvědčení**. ČSSZ se stejně jako celá ČR musí vyrovnat s generačním problémem lidských zdrojů a vytvářet podmínky pro jejich současné i budoucí uplatnění.

Školící programy usilují o posílení těchto oblastí:

- **Informační gramotnost zaměstnanců:**

Cílem je zajistit a rozvíjet schopnosti zaměstnanců. Rozeznat, kdy a k čemu potřebují informace, jak je vyhledávat, porovnávat, hodnotit a efektivně využívat a zvýšit úroveň znalostí informačních technologií a dovedností používat osobní počítač a běžné aplikace nejefektivnějším způsobem.

- a) Interní certifikace**

pro běžné rutinní práce s PC implementovat do systému e-DV prohlubující vzdělávací moduly v programu průběžného vzdělávání **Školení a testování ECDL**

- b) Akreditovaná certifikace**

vybraných zaměstnanců, kteří splnili požadavky kurzu e-DV **Školení a testování ECDL**

- **Občanská gramotnost zaměstnanců:**

Cílem je posilovat občanskou gramotnost nejen v kontextu právního vědomí, uplatňování morálních a životních zásad, demokratického prosazování zájmů, ale i přijímání odpovědnosti s důrazem na sounáležitost a loajalitu k ČSSZ.

- **Jazyková gramotnost zaměstnanců:**

V této oblasti je cílem zahrnout u vytipovaných funkcí jazykovou gramotnost do kvalifikačních předpokladů a jazykové vzdělávání stávajících zaměstnanců zařadit jako vzdělávací prioritu. Angličtinu je preferována jako hlavní cizí jazyk. Potřeba jazykových znalostí a dovedností pro ostatní pracovní pozice je definována od dané pracovní pozice (specifik vykonávané činnosti) a místní situace v jednotlivých regionech (jazyk německý).

Jazyková příprava zaměstnanců ČSSZ probíhá ve dvou rovinách:

- *vertikální znalosti* - obecné znalosti cizího jazyka - gramatika, fráze, typizované dialogy
- *horizontální znalosti* - odborné jazykové vzdělávání – odborná konverzace, terminologie a frazeologie v oblasti sociálního zabezpečení a problematiky EU

Zahájené celorepublikové systematické vzdělávání vybraných zaměstnanců ve výuce cizích jazyků v návaznosti na specifika vykonávané činnosti je sledovanou

prioritou ČSSZ. Bezplatné získávání jazykových znalostí je pro zaměstnance určitě důležitým motivačním faktorem, patřícím do kategorie nadstandardního odměňování v podmínkách ČSSZ.

### **Profesní vzdělávání formou e-learningu:**

ČSSZ využívá e-learning jako jednu z forem vzdělávacího systému. V září 2003 proběhlo představení e-learningového systému ČSSZ na setkání pracovní skupiny SINET asociace ESIP v Bruselu, což naznačuje budoucí užší spolupráci s orgány EU.

Školící programy realizované elektronickou formou umožňují získat široké spektrum znalostí s cílem zajistit komplexní profesní vybavenost zaměstnanců ČSSZ. Využitím e-learningu dochází ke zvýšení efektivity vzdělávacího procesu, tj. ke snížení finančních a časových nároků. V případě přijetí nových zaměstnanců či změny pracovního procesu se doba zaškolení pomocí e-learningu výrazně zkracuje.

Obsah konkrétních vzdělávacích programů je determinován vnitřními i vnějšími podněty.

Elektronické školící programy jsou jednak získávány na trhu el. kurzů nebo, zejména v případě interních odborných kurzů, je jejich obsah připravován ve spolupráci se členy lektorského sboru ČSSZ.

Pro komplexní pohled na realizaci e-learningových školících programů v ČSSZ je nezbytné analyzovat všechny aspekty této formy vzdělávání.

**Tabulka č. 6: SWOT analýza e-learningových programů v ČSSZ**

<b>silné stránky</b>	<b>slabé stránky</b>	<b>příležitosti</b>	<b>rizika</b>
nízké náklady kurz/zaměstnanec	nedochází k přímé interakci s lektorem	kombinovaná forma studia	nízká motivace k sebevzdělávání
široká a rychlá dostupnost	omezená možnost nácviku dovedností	modernizace IT vybavení	nedostatečná počítačová gramotnost
možnost opakovaných přístupů do kurzů	přímá závislost na stavu technického vybavení	předpokládaná expanze e-learningového trhu	psychologická bariéra k využívání IT

<b>silné stránky</b>	<b>slabé stránky</b>	<b>příležitosti</b>	<b>rizika</b>
zrychlení procesu vzdělávání	časová náročnost vytvoření kurzu	větší konkurence mezi dodavateli a tlak na vytvoření kvalitnějších kurzů	zajištění kvalitních autorů kurzů
rychlá aktualizace	nízká úroveň katalogových kurzů	maximální využití členů lektorského sboru ČSSZ jako tvůrců interních odborných kurzů	omezená platnost smlouvy s dodavatelem služby pro ČSSZ (červenec 2005)
studium přímo na pracovišti		propojení e-DV s personálním informačním systémem	
nulové cestovní výdaje		nová verze výukového systému	
eliminace nákladů na lektora			
nulové náklady na pronájem školících prostor komplexní přehled o průběhu a výsledcích studia			
pozitivní přijetí e-learningu zaměstnanci ČSSZ			

*Zdroj: Dokument Koncepce řízení lidských zdrojů v ČSSZ*

Z analýzy vyplývá existence velkého počtu příležitostí k rozvoji stávající podoby systému elektronických kurzů. Rizikové faktory lze eliminovat kvalitní informovaností všech uživatelů elektronických kurzů a nalezením optimálního pokračování projektu

#### **4.5.4 Lektorský sbor**

V rámci ČSSZ působí lektorský sbor (pro oblast evropského práva sociálního zabezpečení, pro oblast sociálního zabezpečení, pro oblast IT).

Lektoři – odborní zaměstnanci jednotlivých oblastí činností – musí splňovat požadavek pedagogického lektorského minima. Od lektora se žádá, aby byl schopen kombinovat vzdělávací a profesionální kompetence, řídit tým, organizovat práci, definovat úkoly, rozvíjet „kolegiální“ potenciál.

Členové lektorského sboru jsou rovněž autory či garanty odborných textů, které slouží jako podklad při tvorbě elektronických kurzů. Jsou tedy jednou z pracovních skupin, která se podílí na vytváření interních odborných kurzů.

K dalšímu vzdělávání zaměstnanců je využíváno externích vzdělávacích firem.

#### **4.6 Odměňování pracovníků**

Na rozdíl od podnikatelské sféry mají organizace veřejné správy relativně velmi omezené možnosti ve vytváření systémů odměňování i v možnostech rozhodování o výši peněžních odměn. Ve veřejné správě je uplatňován jednotný systém odměňování a nadto je objem prostředků na odměny přísně limitován rozpočtem prostředků na mzdy a platy zaměstnanců. Nicméně, přes tato omezení, mají organizace veřejné správy určitý prostor, popřípadě si ho mohou svými řídicími postupy a opatřeními vytvořit tak, aby mohly využívat odměňování jako praktický nástroj personálního řízení svých zaměstnanců nejen k ocenění jejich práce a přínosu pro organizaci, ale i pro jejich motivaci k vyššímu výkonu i k jejich osobnímu rozvoji.

Od 1.1. 2007 řeší záležitosti platů státních zaměstnanců nový zákoník práce, tj. zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Dále se odměňování zaměstnanců ČSSZ řídí Nařízením vlády č. 564/2006 Sb., O platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Od 1.1. 2004 došlo k významné změně v odměňování v rozpočtové sféře. Přešlo se z 12třídního na 16 třídní platový systém.

#### 4.6.1 Platový systém

Platový systém je určen zákonem o platu a tvoří ho 4 následující složky:

**1) Platový tarif** – Jak již bylo zmíněno, v současné době platí 16ti třídní tarifní systém. Základním kritériem pro zařazení zaměstnance do platového stupně je doba praxe v oboru požadované práce, po kterou si zaměstnanec osvojoval praktické poznatky a zkušenosti. Konstrukci platových tarifů podle tříd a platových stupňů pro zaměstnance ČSSZ znázorňuje tabulka č.10 [E].

**2) Osobní příplatek** - oceňuje nadstandardní kvalitu práce a zvýšený rozsah pracovních úkolů ve vztahu k ostatním zaměstnancům. Je nenárokovou složkou platu, která zpružňuje platový systém založený na pevných pravidlech vycházejících z předpokladu standardního výkonu všech zaměstnanců.

**3) Příplatky vyjadřující specifický charakter práce** - mezi nárokové složky platu patří následující příplatky:

- **příplatek za vedení** – oceňuje náročnost řídicí práce vedoucích zaměstnanců
- **příplatek za zastupování** – oceňuje řídicí práci toho, kdo přechodně zastupuje vedoucího zaměstnance
- **zvláštní příplatek** – oceňuje mimořádné ztěžující vlivy související s výkonem práce
- **příplatek za dělenou směnu** – oceňuje (kompenzuje) zhoršené pracovní podmínky spočívající v rozdělení směny na dvě nebo více částí

**4) Odměny** - umožňují ocenit splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu, popř. jiné zvláštní pracovní zásluhy zaměstnance ve stanovených případech.

#### 4.6.2 Nepeněžní odměny

Velmi významnou složkou v systému odměn jsou vedle peněžních odměn tzv. nepeněžní odměny. Systémy odměňování, které poskytují peněžní hodnotu náhrady za vynaložené úsilí, vykonávanou práci, její výsledky a kvalifikaci, jimiž přispívají jednotliví pracovníci k výsledkům organizace, nemusejí totiž být samy o sobě dostačující k tomu, aby byla zajištěna potřebná motivace, oddanost a angažovanost pracovníků. Podstatnou roli v motivování pracovníků mohou sehrát odměny zaměřené na potřeby zaměstnance dosáhnout úspěchu, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu.

## 4.7 Péče o pracovníky

Do povinností každého personálního pracoviště patří a bude patřit čím dál tím více komplexní péče o zaměstnance. V této kapitole bude zmíněno kolektivní vyjednávání a sociální programy v ČSSZ.

### 4.7.1 Kolektivní vyjednávání

Kolektivní vyjednávání (upravuje zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání) je každoročně zahájeno dne 1. 10. mezi Podnikovým výborem odborové organizace správ sociálního zabezpečení a zaměstnavatelem s cílem uzavření kolektivní smlouvy na příslušný rok.

Zaměstnance na jednání zastupuje Podnikový výbor odborových organizací správ sociálního zabezpečení, složený ze zástupců jednotlivých regionů.

Zaměstnavatele zastupuje ústřední ředitel, nebo jím pověřený zaměstnanec, který je ústředním ředitelem zmocněn ke kolektivnímu vyjednávání

Návrh kolektivní smlouvy připravuje zaměstnavatel a předkládá Podnikovému výboru. Po projednání je kolektivní smlouva podepsána oběma smluvními stranami. Kontrola plnění jednotlivých závazků vyplývajících z platné kolektivní smlouvy probíhá 2x ročně, k 30. 6. a 31. 12. příslušného roku.

Hodnocení kolektivní smlouvy připravuje zaměstnavatel a předkládá Podnikovému výboru.

Součástí kolektivní smlouvy na příslušný rok jsou i Podnikové zásady ČSSZ pro hospodaření s fondem kulturních a společenských potřeb (dále jen FKSP), které jsou zpracovány v souladu s platnou vyhláškou o fondu kulturních a sociálních potřeb.

### 4.7.3 Sociální programy

Sociální programy vychází pouze z možností, které ČSSZ jako organizační složka státu může využít v rámci finančních prostředků FKSP. Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a společenských potřeb, v platném znění, přesně určuje, na které aktivity lze fond použít. Jiné prostředky pro sociální program zaměstnanců ČSSZ nemá k dispozici.



Sociální program zaměstnanců ČSSZ je proto v současné době naplňován Kolektivní smlouvou a Podnikovými a regionálními zásadami pro tvorbu a čerpání FKSP. Pro příslušný rok je možné zřídit v rámci regionálních rozpočtů fondu FKSP (po odečtení darů, sociálních výpomocí a sociálních půjček) každému zaměstnanci tzv. osobní účet. Na tento osobní účet lze přidělit zaměstnanci finanční prostředky z FKSP, které může v průběhu roku čerpat pro uspokojování svých potřeb dle platných „Zásad pro čerpání příspěvků z FKSP“. Zaměstnanec tak může sám rozhodnout, jak prostředky, které mu organizace poskytne, využije pro uspokojení svých potřeb.

V situaci, kdy bude možné sociální programy zajišťovat ze zisku, lze uvažovat o jejich využití např. k úhradě nadstandardních služeb v oblasti péče o zdraví zaměstnanců (Preventivní rehabilitační program, lázně, příspěvky při dlouhodobé nemoci, preventivní rehabilitační program, program rekreace a odpočinku, program prevence vzniku manažerského syndromu, preventivní kardiiovaskulární program, preventivní kardiiovaskulární program, program snížení rizika civilizačních onemocnění atd.) a uspokojování dalších potřeb zaměstnanců.

## 4.8 Shrnutí

Cílem této kapitoly bylo zanalyzovat personální činnost v ČSSZ. Byly popsány činnosti

- analýza pracovních míst
- plánování pracovníků
- získávání a výběr pracovníků
- hodnocení pracovníků
- vzdělávání a rozvoj pracovníků
- odměňování pracovníků
- péče o pracovníky.

Je důležité zdůraznit, že některé personální činnosti ve státní správě jsou oproti podnikatelskému sektoru značně specifické. Největší odlišnost lze spatřovat ve způsobu odměňování, jelikož oproti podnikatelskému sektoru je ve státní správě uplatňován jednotný systém odměňování daný zákonem.

Autorka této práce by navrhovala především zvyšovat kvalifikační strukturu zaměstnanců, jelikož na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že nejsilnějším pilířem zaměstnanecké struktury ČSSZ jsou zaměstnanci s USO vzděláním.

Je namístě, aby ČSSZ dále usilovala o síť akreditovaných studijních programů při fakultách vysokých škol, které budou orientovány na právo sociálního zabezpečení a umožní zaměstnancům správy dosažení bakalářského vzdělání. Stávající zaměstnanci by si formou kombinovaného studia doplnili potřebné vzdělání.

Tento krok by měl současně dopad na věkovou strukturu zaměstnanců, která v současné době není také příliš příznivá. Mladí absolventi by se uplatnili v této instituci a tím by docházelo k trvalému zvyšování jak kvalifikační tak věkové struktury zaměstnanců v ČSSZ.

## 5. Závěr

Předmětem předložené bakalářské práce byly teoretické a praktické znalosti v oblasti řízení personálních činností. Cílem bylo zjistit, jak jsou prováděny personální činnosti v ČSSZ a v případě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení.

První a druhá kapitola byla zaměřena teoreticky, byly charakterizovány základní pojmy managementu a jednotlivé personální činnosti.

Ve třetí kapitole se autorka zaměřila na charakteristiku vybrané instituce, a to na ČSSZ, která je finančně správní institucí státní správy české republiky. Nejprve zde byla uvedena organizační struktura a charakterizovány hlavní činnosti. Dále popsána kvalifikační a věková struktura zaměstnanců, pracovní poměry a platy a jazykové znalosti zaměstnanců ČSSZ. K 31. prosinci 2005 zde bylo zaměstnáno 8 226 lidí, z toho 2 350 v ústředí ČSSZ a 5 876 v územních organizačních jednotkách. Podíl žen činil 87% z celkového počtu zaměstnanců. Věková struktura zaměstnanců nebyla stejně jako v předchozích letech příliš příznivá, jelikož téměř třetina zaměstnanců byla ve věku 51 až 60 let, tento trend se v posledních letech nemění.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na samotné personální činnosti v ČSSZ. Personální strategie ČSSZ vychází z vnitřní Deklarace poslání České správy sociálního zabezpečení jako poskytovatele služeb široké veřejnosti v oblasti sociálního zabezpečení a z vize postupné proměny úřednického stylu ke klientskému. Personální činnosti jsou zajišťovány Oddělením personální správy a mezd.

Analýza pracovních míst je jedním z nejdůležitějších postupů v personálním řízení. Poskytuje podklady pro vypracování popisů pracovních míst a specifikací pracovních míst potřebných pro vzdělávání a výcvik. Základními zdroji o pracovních místech jsou pro ČSSZ především existující dokumenty, vedoucí pracovníci, pracovníci zastávající pracovní místo a pozorování pracovníků při práci.

Proces plánování zaměstnanců probíhá ve třech fázích. Prvním krokem je analýza vnějších demografických podmínek, jelikož demografická struktura obyvatelstva má podstatný vliv na zaměstnanecké složení ČSSZ. Druhým krokem je analýza vnitřních lidských zdrojů. Ze zjištěných údajů lze konstatovat, že nejsilnějším pilířem zaměstnanecké struktury ČSSZ jsou zaměstnanci s USO

vzděláním. Ve věkové struktuře je stále dominantní skupina zaměstnanců od 51 do 60 let, která bude vzhledem k četnosti předcházející skupiny (41 až 50 let) i nadále posilovat, což signalizuje riziko převahy postproduktivního věku. Mezi základní cíle personálního plánování v ČSSZ patří udržování a posílení podílu zaměstnanců s USO vzděláním. Dalšími důležitými body personálního plánování je zvyšování podílu věkové kategorie zaměstnanců do 30 let a dosažení optimálního profilu zaměstnance ČSSZ. Návrhy a doporučení jak těchto cílů dosáhnout autorka navrhuje v předchozí kapitole.

Při procesu získávání pracovníků využívá ČSSZ jak vnějších tak vnitřních zdrojů. Ovšem primární je výběr uchazečů na uvolněné místo ze zdrojů vnitřních. Tento způsob je využíván především proto, že organizace vlastní pracovníky dobře zná a může poměrně spolehlivě posoudit, nakolik kandidát splňuje předpoklady pro obsazení volné funkce a s velkou pravděpodobností odhadnout jeho výkonnost. Dalším důvodem je, že pracovníci jsou obeznámeni s chodem organizace, což umožňuje rychlé zapracování se. Také vědomí možnosti ucházet se o vyšší a náročnější a lépe placenou práci může pracovníky motivovat k vyššímu výkonu. V neposlední řadě nabídnutí volných funkcí vlastním zaměstnancům zlepšuje klima v organizaci. Výběr a přijímání zaměstnanců je prováděn objektivně a na vysoké úrovni, což se projevuje nižší potřebou obměny zaměstnanců.

Stejně jako v podnikatelské sféře, i ve veřejné správě hraje hodnocení pracovníků mimořádně významnou roli. Používanou metodou v ČSSZ je metoda BARS. Princip spočívá v tom, že pracovní chování je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od hodnocení „vynikající“ až po „nepřijatelné“. Výhodou je, že každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku znaků pracovního chování odpovídající tomuto stupni. Další metodou je sebehodnocení, které velice významně napomáhá k uvědomění si svých slabých a silných stránek.

Program vzdělávání zaměstnanců ČSSZ je postaven na principu celoživotního vzdělávání a tvoří nejdůležitější část personální strategie. Plány individuálního rozvoje zaměstnanců poskytují přehled rozvojových aktivit, do nichž bude zaměstnanec v horizontu cca 5 let zapojen (např. odborná školení, manažerská průprava, jazyková průprava, kurzy počítačové gramotnosti). Plnění těchto plánů je zabezpečeno školícími programy ČSSZ. Zvláštní pozornost je věnována rozvoji schopných a talentovaných jedinců, kteří se stávají prioritní sledovanou skupinou. V ČSSZ je jako jednou z forem vzdělávacího systému využíván e-learning. Školící

programy realizované touto formou umožňují získat široké spektrum znalostí s cílem zajistit komplexní profesní vybavenost zaměstnanců ČSSZ. Využitím tohoto způsobu vzdělávání dochází ke snížení finančních a časových nároků na vzdělávání. Obsah konkrétních vzdělávacích programů je determinován vnitřními i vnějšími podněty.

Na rozdíl od podnikatelské sféry má ČSSZ jakožto instituce státní správy omezené možnosti ve vytváření systémů odměňování i v možnostech rozhodování o výši peněžních odměn. Platový systém je určen zákonem o platu a tvoří ho 4 následující složky: platový tarif, osobní příplatek, příplatky vyjadřující specifický charakter práce a odměny.

Sociální programy vychází pouze s možností, které ČSSZ jako organizační složka státu může využít v rámci finančních prostředků z FKSP. Sociální program zaměstnanců ČSSZ je v současné době naplňován Kolektivní smlouvou a Podnikovými a regionálními zásadami pro tvorbu a čerpání FKSP. Pro příslušný rok je možné zřídit každému zaměstnanci tzv. osobní účet. Na tento účet lze zaměstnanci přidělit finanční prostředky z FKSP, které může v průběhu roku čerpat pro uspokojování svých potřeb dle platných „Zásad pro čerpání příspěvků z FKSP“.

Při zpracování této bakalářské práce se autorka jak teoreticky, tak i prakticky seznámila s personálními činnostmi a základními právními předpisy a dokumenty, které tyto činnosti v ČSSZ upravují. Získané informace byly důležitým přínosem této práce, které autorka může jednou využít v praktickém životě.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 2000, ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2
- [3] BELCOURT , M., WRIGHT, P.C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-459-2
- [4] DE CENZO, D.A., ROBBINS, S.P.: *Human resource management*. USA, New York: Mc Graw-Hill, 1999, ISBN 0-471-29989-8
- [5] DOWLING, P.J., WELCH, D.E., SCHULER, R.S.: *International human resource management*. Cincinnati: South-Western, 1999, ISBN 0-538-86137-1
- [6] KAHLE, B.: *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. Praha, 2004, ISBN 80-7310-018-5
- [7] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001, ISBN 80-7179-389-2
- [8] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3
- [9] MOSELSKÁ, H., ROŠICKÝ, S., ŠABATOVÁ, M.: *Personální management*, Hradec Králové: Gaudeamus při UHK, 2003, ISBN 80-7041-485-5
- [10] URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, ISBN 80-86395-46-4
- [11] Veber, J. a kol.: *Management - Základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press 2005, ISBN 80-7261-029-5
- [12] VYSUŠIL, J.: *Základy managementu*, Praha: HZ Praha, 1996, ISBN 80-86009-00-9

### Zákony, nařízení a vyhlášky:

13. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
14. Zákon č.2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání
15. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
16. Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a společenských potřeb

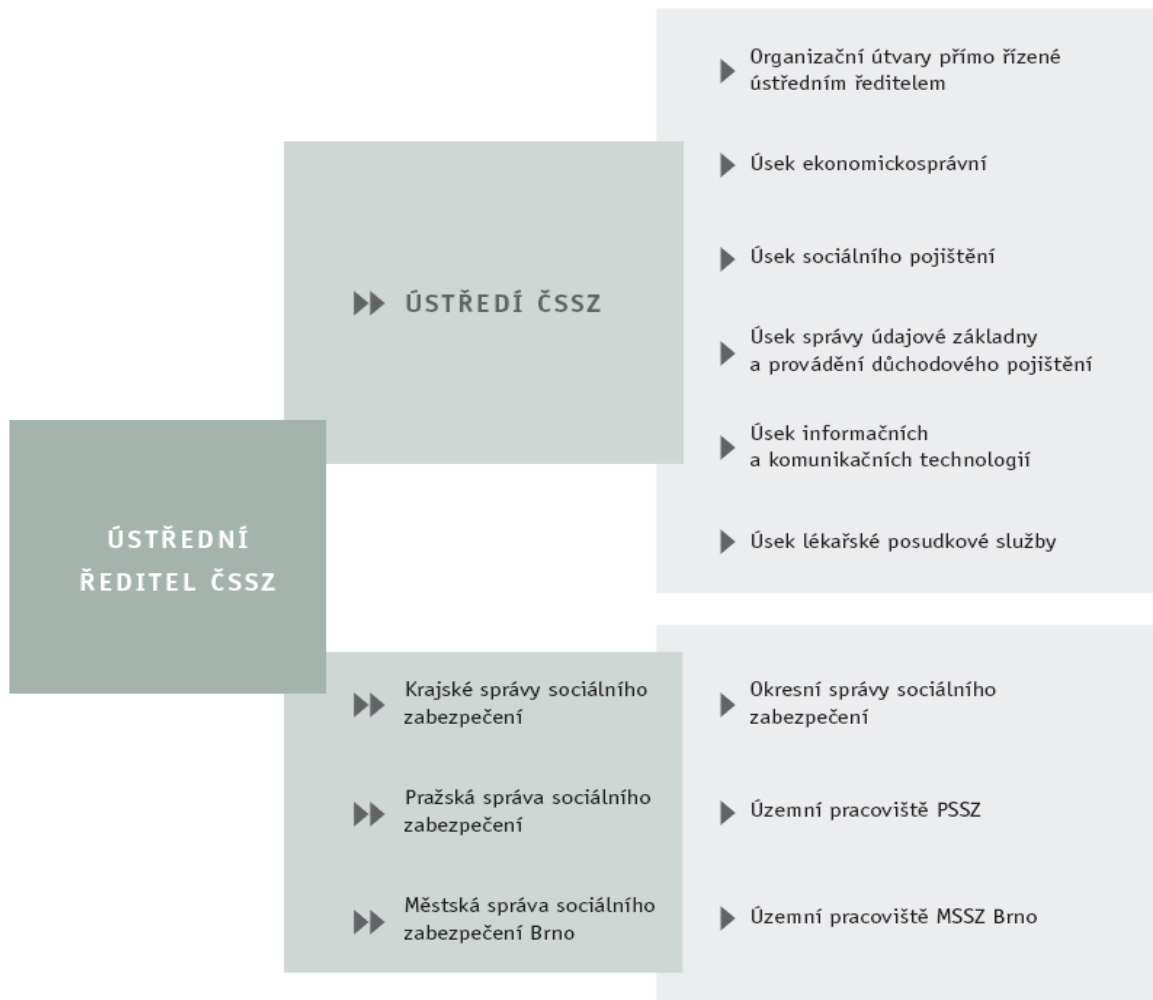
### Internetové stránky a ostatní zdroje:

18. [http://www.cssz.cz/informace\\_o\\_cssz.asp](http://www.cssz.cz/informace_o_cssz.asp)
19. Zpráva o činnosti ČSSZ za rok 2005

## **PŘÍLOHY**



## Příloha [A]



**Obrázek č. 2: Organizační schéma**  
Zdroj: Zpráva o činnosti ČSSZ za rok 2005

## Příloha [B]

Tabulka č. 7: Počet důchodově pojištěných klientů, počet důchodců a důchodů

Rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Počet důchodově pojištěných klientů</b>	4 924 688	4 722 898	4 660 974	4 528 399	4 581 647	4 593 974	4 841 549	4 786 415
<b>Počet důchodců</b>	2 521 243	2 548 159	2 567 865	2 584 018	2 577 798	2 590 844	2 625 685	2 645 100
z toho <b>ženy</b>	1 577 462	1 591 809	1 603 415	1 610 898	1 606 359	1 611 924	1 629 999	1 637 584
<b>Muži</b>	943 781	956 350	964 450	973 120	971 439	978 920	995 686	1 007 516
<b>Počet vyplácených důchodů</b>	3 123 136	3 158 947	3 183 429	3 203 219	3 199 749	3 121 486	3 249 706	3 268 673
z toho <b>starobní</b>	1 848 639	1 849 883	1 906 759	1 922 722	1 907 830	1 914 219	1 944 915	1 961 870
<b>invalidní</b>	528 563	527 808	528 288	534 287	544 838	553 985	563 376	570 055
<b>pozůstalostní</b>	745 934	751 256	748 382	746 160	747 081	744 282	741 415	736 748

Vysvětlivka: Jedná se o důchody vyplácené v České republice, tj. bez výplat do ciziny.

Zdroj: Zpráva o činnosti ČSSZ za rok 2005

## Příloha [C]

Tabulka č. 8: Průměrná výše starobního důchodu

Rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Muži	6 172	6 555	6 995	7 590	7 622	7 902	8 133	8 662
Ženy	5 084	8 386	5 729	6 188	6 213	6 429	6 600	7 030
Celkem	5 576	5 910	6 292	6 808	6 833	7 075	7 270	7 744

Vysvětlivka: Jedná se o výši starobního důchodu bez souběhu s jiným typem důchodu, např. vdovským.

Zdroj: Zpráva o činnosti ČSSZ za rok 2005

## Příloha [D]

Tabulka č. 9: Výdaje na dávky nemocenského pojištění (v milionech Kč)

Rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Nemocenské</b>	15 733,095	16 434,063	23 653,095	25 574,132	28 222,372	29 253,314	24 704,499	26 258,125
<b>POČR</b>	765,652	696,285	784,704	956,588	892,507	1 003,961	730,076	818,737
<b>PP v mateřství</b>	2 027,694	2 151,124	2 759,569	3 047,465	3 486,893	3 773,689	4 123,377	4 578,904
<b>VP v těhotenství a mateřství</b>	6,822	5,728	7,797	6,907	6,830	5,596	5,331	4,492
<b>Celkem</b>	18 533,263	19 287,173	27 205,165	29 585,092	32 608,602	34 306,558	29 563,243	31 660,259

Vysvětlivky: POČR – příspěvek při ošetřování člena rodiny, PP v mateřství – peněžitá pomoc v mateřství,  
VP v těhotenství a mateřství – vyrovnávací příspěvek v těhotenství a mateřství

Zdroj: Zpráva o činnosti ČSSZ za rok 2005

## ÚDAJE PRO KNIHOVNICKOU DATABÁZI

<b>Název práce</b>	Analýza personální činnosti v ČSSZ
<b>Autor práce</b>	Lucie Bartoňová
<b>Obor</b>	Hospodářská politika a správa
<b>Rok obhajoby</b>	2007
<b>Vedoucí práce</b>	Ing. Zdeněk Brodský, PhD.
<b>Anotace</b>	Tato bakalářská práce se zabývá analýzou personální činnosti u konkrétního subjektu veřejné správy, kterým je Česká správa sociálního zabezpečení.
<b>Klíčová slova</b>	Management, manažeři, manažerské funkce, personální management, personální činnosti