

 ŘÍZENÍ ŠKOLY

# Personalistika v řízení školy

MARTIN ŠIKÝŘ  
DAVID BOROVEC  
IRENA LHOTKOVÁ



 Wolters Kluwer  
Česká republika

# **Personalistika v řízení školy**

# Personalistika v řízení školy

MARTIN ŠIKÝŘ  
DAVID BOROVEC  
IRENA LHOTKOVÁ

Vzor citace: ŠIKÝŘ M., D. BOROVEC a I. LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2.

## KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Šikýř, Martin

Personalistika v řízení školy / Martin Šikýř, David Borovec, Irena Lhotková. – 1. vyd. – Praha : Wolters Kluwer ČR, 2012. – 200 s. – (Řízení školy)  
ISBN 978-80-7357-901-2 (brož.)

371.1 \* 005.95/.96

- management školy
- personální management
- kolektivní monografie

371 – Školství (organizace) [22]

### Autorství

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. – kap. 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.9, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 5.1, 5.3, 6.2, 6.3, celková koncepce a zpracování publikace  
Mgr. David Borovec – kap. 1.3, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 4.2, 4.3, 5.2, 6.1 včetně příkladů  
Mgr. Irena Lhotková, Ph.D. – kap. 2.9.2, komentáře a příklady z praxe

Recenzovali: PhDr. Mgr. Zuzana Hubinková, Ph.D., doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

© Wolters Kluwer ČR, a. s., 2012

ISBN 978-80-7357-901-2 (váz./brož.)

ISBN 978-80-7357-902-9 (e-pub)

# OBSAH

O autorech.....	9
Úvod.....	10
Seznam zkratk .....	12
Summary.....	13
<b>1. Pojetí personalistiky ve škole .....</b>	<b>15</b>
1.1 Úkol personalistiky ve škole .....	15
1.1.1 Personální činnosti .....	18
1.1.2 Personální strategie.....	21
1.1.3 Organizační struktura .....	25
1.2 Zajištění personalistiky ve škole .....	32
1.3 Pracovněprávní vztahy.....	38
1.3.1 Závislá práce .....	38
1.3.2 Nelegální práce .....	40
1.3.3 Základní zásady pracovněprávních vztahů .....	41
<b>2. Obsazování volných pracovních míst .....</b>	<b>43</b>
2.1 Plánování zaměstnanců .....	46
2.1.1 Postup plánování zaměstnanců .....	48
2.1.2 Řešení nedostatku zaměstnanců.....	50
2.1.3 Řešení nadbytku zaměstnanců .....	51
2.2 Získávání zaměstnanců .....	52
2.2.1 Potřeba obsadit volné pracovní místo .....	53
2.2.2 Popis a specifikace volného pracovního místa.....	54
2.2.3 Identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců.....	55
2.2.4 Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců.....	56
2.2.5 Určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání .....	56
2.2.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.....	58
2.2.7 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání ....	61
2.3 Výběr zaměstnanců.....	62
2.3.1 Kritéria výběru zaměstnanců .....	62
2.3.2 Metody výběru zaměstnanců .....	63
2.3.3 Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání.....	71

2.4	Přijímání zaměstnanců .....	72
2.5	Vznik pracovního poměru .....	72
2.5.1	Pracovní smlouva .....	73
2.5.2	Jmenování. ....	77
2.6	Změny pracovního poměru .....	79
2.6.1	Převedení na jinou práci .....	80
2.6.2	Pracovní cesta .....	82
2.6.3	Přeložení. ....	83
2.6.4	Dočasné přidělení .....	83
2.7	Skončení pracovního poměru .....	84
2.7.1	Způsoby skončení pracovního poměru .....	85
2.7.2	Odstupné .....	92
2.7.3	Neplatné rozvázání pracovního poměru .....	93
2.8	Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr .....	95
2.8.1	Dohoda o provedení práce .....	95
2.8.2	Dohoda o pracovní činnosti. ....	97
2.9	Adaptace zaměstnanců .....	99
2.9.1	Adaptační program. ....	100
2.9.2	Adaptace začínajícího učitele .....	101
<b>3.</b>	<b>Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. ....</b>	<b>107</b>
3.1	Pojetí pracovního výkonu .....	107
3.2	Řízení pracovního výkonu .....	108
3.3	Hodnocení zaměstnanců .....	111
3.3.1	Forma hodnocení zaměstnanců .....	112
3.3.2	Systém hodnocení zaměstnanců .....	113
<b>4.</b>	<b>Odměňování zaměstnanců .....</b>	<b>124</b>
4.1	Pojetí odměňování zaměstnanců. ....	124
4.2	Právní úprava odměňování zaměstnanců .....	125
4.2.1	Zásada rovnosti v odměňování .....	125
4.2.2	Zásada minimální mzdy .....	128
4.2.3	Zásada zaručené mzdy. ....	129
4.3	Odměňování ve veřejném školství .....	130
4.3.1	Určení platové třídy a platového stupně. ....	131
4.3.2	Určení platového tarifu .....	131
4.3.3	Smluvní plat. ....	132
4.3.4	Složky platu .....	134
4.3.5	Nárokové složky platu .....	134
4.3.6	Nenárokové složky platu. ....	139

---

<b>5. Vzdělávání zaměstnanců</b> .....	145
5.1 Pojetí vzdělávání zaměstnanců .....	145
5.2 Právní úprava vzdělávání zaměstnanců .....	147
5.2.1 Zaškolení a zaučení. ....	147
5.2.2 Odborná praxe absolventů škol .....	150
5.2.3 Prohlubování kvalifikace .....	152
5.2.4 Zvyšování kvalifikace .....	155
5.3 Systematické vzdělávání zaměstnanců .....	164
5.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání .....	165
5.3.2 Plánování vzdělávání .....	166
5.3.3 Realizace vzdělávání .....	169
5.3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání .....	172
<b>6. Péče o zaměstnance</b> .....	174
6.1 Pracovní doba a doba odpočinku .....	175
6.1.1 Definice pracovní doby .....	175
6.1.2 Délka pracovní doby .....	176
6.1.3 Rozvržení pracovní doby .....	178
6.2 Pracovní prostředí .....	182
6.2.1 Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště .....	183
6.2.2 Mikroklimatické podmínky na pracovišti .....	184
6.2.3 Osvětlení a hluk na pracovišti .....	184
6.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	185
6.3.1 Předcházení ohrožení života a zdraví při práci .....	186
6.3.2 Povinnosti zaměstnavatele .....	188
6.3.3 Práva a povinnosti zaměstnance .....	189
Literatura .....	192
Seznam obrázků a tabulek .....	196
Rejstřík .....	197





## O AUTORECH

### **Ing. Martin Šikýř, Ph.D.**

Získal vysokoškolské vzdělání absolvováním magisterského studijního programu Aplikovaná informatika ve studijním oboru Informační management na Fakultě informatiky a statistiky Vysoké školy ekonomické v Praze a doktorského studijního programu Ekonomika a management ve studijním oboru Podniková ekonomika a management na Fakultě podnikohospodářské Vysoké škole ekonomické v Praze. V současnosti pracuje jako odborný asistent na katedře personalistiky Vysoké školy ekonomické v Praze. V odborné práci se zabývá problematikou řízení pracovního výkonu a souvisejícími procesy řízení lidských zdrojů, zejména výběrem, hodnocením, odměňováním a vzděláváním zaměstnanců.

### **Mgr. David Borovec**

Dosáhl vysokoškolského vzdělání v magisterském studijním programu, obor Právo, na Právnické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. V současné době pokračuje ve studiu doktorského studijního programu, obor Pracovní právo a právo sociálního zabezpečení, na Právnické fakultě Univerzity Karlovy v Praze při katedře pracovního práva a práva sociálního zabezpečení. V rámci své publikační a lektorské činnosti se věnuje nejen obecným pracovněprávním otázkám a jejich dopadům na personální řízení, ale také propojení pracovního práva s potřebami školské praxe.

### **Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.**

Vystudovala učitelství matematiky a fyziky na Matematicko-fyzikální fakultě Univerzity Karlovy v Praze, doktorské studium pedagogiky absolvovala na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Je ředitelkou Základní školy Bohumila Hrabala v Praze a odbornou asistentkou na katedře Centrum školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, kde garantuje výuku modulu Vedení lidí. Je autorkou řady odborných článků a studijních textů.

## ÚVOD

Součástí řízení školy je personalistika, která se zabývá řízením a vedením lidí. Úkolem personalistiky je zajistit škole dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy. Škola zabezpečuje požadovanou práci a dosahuje strategických cílů pomocí jiných lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích upravených pracovněprávními předpisy. Úkol personalistiky je naplňován prostřednictvím personálních činností (výběru, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.), které provádí ředitel školy a ostatní vedoucí zaměstnanci pověřeni řízením a vedením podřízených zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci naplňují úkol personalistiky, když řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování strategických cílů školy.

Vedoucí zaměstnanci přispívají k dosažení úspěchu školy tím, že se starají, aby ostatní zaměstnanci (pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci) využívali svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu školy. Přitom se očekává, že rovněž sami vedoucí zaměstnanci využijí svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu školy. Očekává se, že vedoucí zaměstnanci vytvoří ve škole optimální systém personálních činností, který povede k dosažení strategických cílů školy, stejně jako k uspokojení specifických potřeb zaměstnanců. Předpokladem úspěchu je znalost aplikace jednotlivých personálních činností. Vedoucí zaměstnanci potřebují vědět, jaké personální činnosti, jakým způsobem a za jakým účelem mají uplatňovat, aby dokázali optimálně řídit a vést podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů školy. Možné odpovědi poskytují kapitoly této publikace.

Personalistika v řízení školy představuje moderní pojetí řízení a vedení lidí v organizaci, které aplikuje na řízení a vedení zaměstnanců ve školách. Současní i budoucí vedoucí zaměstnanci si prostřednictvím publikace osvojí systémové a strategické zásady a postupy obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců nebo péče o zaměstnance. Publikace představuje osvědčené personální činnosti a seznamuje

s důležitými ustanoveními právních předpisů, zejména odkazuje na související ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (podle právního stavu k 30. 6. 2012), který upravuje pracovněprávní vztahy spojené s výkonem závislé práce.

## SEZNAM ZKRATEK

- AC – Assessment Centre
- BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- CLIL – Content and Language Integrated Learning, tzn. společná výuka předmětu a cizího jazyka
- DC – Development Centre
- ICT – informační a komunikační technologie
- PO – požární ochrana
- SVP – speciální vzdělávací potřeby
- SPU – specifické poruchy učení

## **SUMMARY**

### **Human Resource Management in School Management**

The book provides a comprehensive introduction to modern concept of human resource management that applies to management and leadership in schools and school facilities. It allows current and future managers of schools and school facilities to learn fundamental principles and practices in human resource management, including employee planning, recruitment, selection and orientation, performance management and appraisal, employee compensation, employee training and development or employee care. The book presents good practices in human resource management and introduces important provisions of related legislation, mainly refers to relevant provisions of Act No. 262/2006 Coll., the Labour Code, as amended (including changes effective from June 30, 2012).



# Pojetí personalistiky ve škole

Součástí řízení školy je personalistika, **personální práce**, spojená s řízením a vedením zaměstnanců školy. Zajišťování personalistiky je pravomocí a odpovědností ředitele školy a ostatních vedoucích zaměstnanců pověřených řízením a vedením podřízených zaměstnanců. Personalistika umožňuje vedoucím zaměstnancům využívat schopnosti a motivaci podřízených zaměstnanců k dosahování strategických cílů školy. Vedoucím zaměstnancům k tomu slouží jednotlivé **personální činnosti**, zejména výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání zaměstnanců, jejichž úspěšné zvládnutí rozhoduje o úspěšném fungování a hospodaření školy.

Všimněme si, že v souvislosti s personalistikou ve škole se nehovoří pouze o řediteli školy, ale rovněž o ostatních vedoucích zaměstnancích. Personálními činnostmi by se kromě vrcholového managementu školy (ředitele školy a jeho zástupce) měl zabývat i střední management školy, tedy všichni vedoucí zaměstnanci, kteří v rámci organizační struktury řídí podřízené zaměstnance (např. vedoucí školní jídelny, školník, vedoucí vychovatelka, vedoucí učitelka, vedoucí metodických orgánů apod.). Záleží samozřejmě na řediteli školy, které z personálních činností zařadí do náplně jejich funkce. Například u vedoucích metodických orgánů se může jednat o spolupráci s ředitelem školy při výběru učitelů, jejich hodnocení a následného stanovení odměn nebo dalšího vzdělávání.

---

## 1.1 Úkol personalistiky ve škole

Úkolem personalistiky je zabezpečit škole dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců (pedagogických i nepedagogických pracovníků) a jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy.

Škola potřebuje dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, neboť **schopnosti a motivace zaměstnanců** (způsobilst a ochota vykonávat sjednanou práci) určují **výkon zaměstnanců** (výsledek práce a chování), který určuje **výkon školy** (výsledek fungování a hospodaření).

Rozhodující význam lidí pro úspěch organizace je nezpochybnitelný. „Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé.“ (Drucker, 2006, s. 131) Úspěšné organizace si uvědomují, že schopní a motivovaní zaměstnanci jsou předpokladem jejich úspěchu. Každá organizace potřebuje i jiné zdroje, ovšem bez schopných a motivovaných zaměstnanců toho žádná organizace mnoho nedokáže.

Vztah mezi schopnostmi ( $S$ ), motivací ( $M$ ) a výkonem ( $V$ ) zaměstnanců vyjadřuje následující rovnice (Pauknerová a kol., 2006, s. 173):

$$V = f(S \times M)$$

Podle uvedené rovnice je výkon ( $V$ ) zaměstnanců funkcí ( $f$ ) schopností ( $S$ ) a motivace ( $M$ ) zaměstnanců. Pokud jsou schopnosti ( $S$ ) nebo motivace ( $M$ ) zaměstnanců nulové, je rovněž výkon ( $V$ ) zaměstnanců nulový. Uvedenou rovnici je možné doplnit ještě o jednu proměnnou, podmínky ( $P$ ) zaměstnanců k práci (Tureckiová, 2007, s. 9):

$$V = f(S \times M \times P)$$

**Výkon ( $V$ )** je požadovaný výsledek práce a chování, kterého zaměstnanci dosahují při vykonávání sjednané práce za stanovený čas, v daných podmínkách a s jistými náklady. Je vyjádřen množstvím práce, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci, přítomností v práci a dalšími kritérii výkonu (Armstrong, 2007, s. 414–415).

**Schopnosti ( $S$ )** souvisejí s výkonností zaměstnanců a vyjadřují způsobilost zaměstnanců vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výsledku práce a chování (výkonu). Zahrnují **odborné schopnosti**, schopnosti vykonávat sjednanou práci s využitím vlastních znalostí a dovedností, a **schopnosti chování**, schopnosti chovat se požadovaným způsobem při vykonávání sjednané práce s přispěním vlastní osobnosti (Armstrong, 2007, s. 152–153).

**Motivace ( $M$ )** vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výsledku práce a chování (výkonu). Motivace vysvětluje, proč jsou zaměstnanci aktivní a proč se chovají určitým způsobem. Aktivitu a chování zaměstnanců determinují vnitřní **motivy** (vnitřní podněty působící v psychice zaměstnanců) a vnější **stimuly** (vnější podněty působící na psychiku zaměstnanců). Stimuly určují aktivitu a chování zaměstnanců pouze tehdy, pokud se setkají s příslušnými motivy (Pauknerová a kol., 2006, s. 92–93). Základním motivem aktivity a chování zaměstnanců jsou **potřeby**, které vyvolávají v zaměstnancích pocit nedostatku (popřípadě nadbytku) něčeho subjektivně důležitého. Tento pocit



vytváří v zaměstnancích jakési vnitřní napětí, které je nutí k aktivitě a chování směřujícímu k odstranění pocíťovaného napětí a uspokojení prožívaných potřeb. Při cíleném usměrňování a ovlivňování aktivity a chování zaměstnanců v pracovním procesu je nutné najít a uplatnit takové vnější podněty (stimuly), které se u zaměstnanců setkají s příslušnými vnitřními podněty (motiv, potřebami) a náležitě zapůsobí na jejich motivaci (Pauknerová a kol., 2006, s. 93–94).

**Podmínky (P)** zahrnují všechny organizační (pracovní úkoly), časové (pracovní doba), prostorové (pracovní prostředí), bezpečnostní (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), technické (pracovní zařízení), ekonomické (odměna za práci), právní (pracovněprávní vztahy), sociální (společenské vztahy) a jiné činitele, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Dvořáková a kol., 2004, s. 86).

**Schopnosti a motivace zaměstnanců spolu s podmínkami zaměstnanců určují výkon zaměstnanců a výkon zaměstnanců určuje výkon školy.**

Pro ředitele školy je důležité si uvědomit, které z těchto tří proměnných (schopnosti, motivace, podmínky) může ovlivnit a tím následně zlepšit výkon zaměstnanců i výkon školy. Na prvním místě jsou to pracovní podmínky, především pracovní prostředí a technické podmínky (třídy a kabinety vybavené vhodnou technikou i nábytkem), časové podmínky (rozvržení pracovní doby) a sociální podmínky (vhodné vztahy, jejichž prostřednictvím se buduje kultura školy). Dále je to vhodná stimulace zaměstnanců, která při dobré znalosti jejich motivačního založení a motivační struktury vede k vnitřní motivaci zaměstnanců. Nejhůře ovlivnitelné jsou schopnosti, u zaměstnanců lze částečně rozvíjet schopnosti odborné, ale schopnosti chování jsou u dospělých jedinců obtížně regulovatelné.

Pochopení uvedeného vztahu je důležité pro pochopení vztahu mezi řízením a vedením zaměstnanců a výkonem školy. Prostřednictvím řízení a vedení zaměstnanců je možné ovlivňovat schopnosti, motivaci, podmínky a výkon zaměstnanců i výkon školy. Řízení a vedení zaměstnanců k dosahování strategických cílů školy je úkolem personalistiky a náplní personálních činností.

Moderní pojetí personalistiky je o řízení a vedení lidí. **Řízení (management)** se týká realizace strategických cílů organizace pomocí optimálního zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvíjení všech potřebných zdrojů (materiálních, finančních, informačních, lidských). **Vedení (leadership)** se zaměřuje na rozhodující zdroj, to znamená na lidi, a týká se schopnosti přesvědčovat a podněcovat lidi k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů organizace. Účinné řízení lidí vyžaduje účelné vedení lidí (Armstrong a Stephens, 2008, s. 17).

### 1.1.1 Personální činnosti

Personální činnosti slouží naplňování úkolu personalistiky. Umožňují škole zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy.

Podstatou úspěšného řízení školy je dosažení **souladu** mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností:

- **Strategie.** Škola potřebuje dlouhodobou (tříletou až pětiletou) koncepci řízení, která s ohledem na posouzení současného stavu (zhodnocení silných a slabých stránek, stejně jako příležitostí a hrozeb) definuje smysluplný cíl a optimální způsob fungování a hospodaření školy uprostřed neustále se měnících vlivů okolí (politických, ekonomických, právních, sociálních, kulturních, technických, technologických, demografických, přírodních a jiných), zejména nejvhodnější postup zabezpečování, využívání a rozvoje disponibilních zdrojů (materiálních, finančních, informačních, lidských) k dosažení očekávaného výkonu.
- **Organizační struktura.** Škola potřebuje vhodné formální uspořádání zaměstnanců a ostatních zdrojů k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Systém personálních činností.** Škola potřebuje optimální systém výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

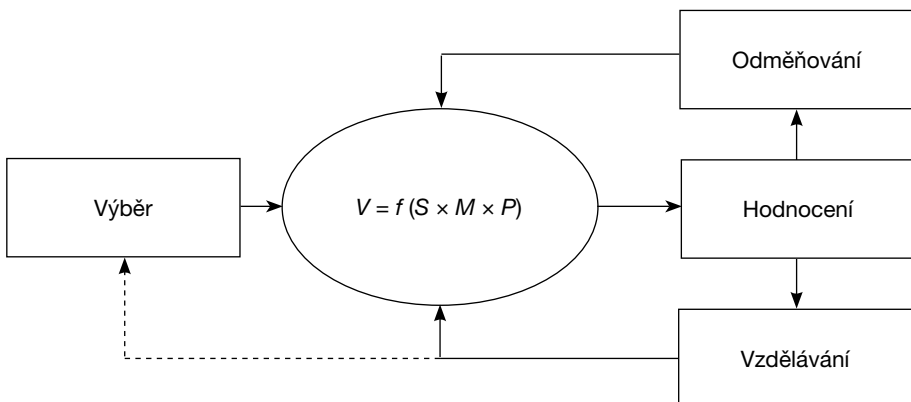
Dosažení souladu mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností je podmínkou dosažení očekávaného výkonu školy. Podstatný je ovšem systém personálních činností, protože zaměstnanci jsou aktivní součástí školy:

- pracují v rámci organizační struktury školy,
- rozhodují o realizaci strategie školy.

System personálních činností ovlivňuje výkon školy tím, že ovlivňuje výkon zaměstnanců. Dosažení očekávaného výkonu školy vyžaduje takový systém personálních činností, který škole umožní ovlivňovat všechny podstatné determinanty výkonu zaměstnanců, to znamená jejich schopnosti, motivaci a podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Základem takového systému personálních činností je:

- **Výběr.** Škola zabezpečuje schopné a motivované zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Hodnocení.** Škola posuzuje skutečný výkon zaměstnanců za účelem jejich efektivního řízení, spravedlivého odměňování a soustavného vzdělávání k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Odměňování.** Škola spravedlivě oceňuje skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimuluje zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Vzdělávání.** Škola soustavně utváří, prohlubuje a rozšiřuje schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

**Obr. 1** System personálních činností



$V$  – výkon  $S$  – schopnosti  $M$  – motivace  $P$  – podmínky

Zdroj: Upraveno podle FOMBRUN, Charles J., TICHY, Noel M., DEVANNA, Mary A., 1984. *Strategic Human Resource Management*. 1st edition. New York: John Wiley, s. 41. ISBN 0-471-81079-7.

Základní personální činnosti – výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání – jsou součástí personalistiky a náplní práce vedoucích zaměstnanců ve všech organizacích. Myšlenka jejich vzájemného spojení za účelem ovlivňování schopností, motivace, podmínek a výkonu zaměstnanců vychází z koncepce jednoho z klasických modelů řízení lidských zdrojů, v odborné literatuře nazývaného **model shody** (Armstrong, 2007, s. 28) nebo **model souladu** (Dvořáková a kol., 2007, s. 6), který formulovali Fombrun, Tichy a Devanna (1984) z Michigan Business School.

Komplexně pojatý systém personálních činností v organizaci zahrnuje (např. Armstrong, 2007, s. 28; Dvořáková a kol., 2007, s. 17–18; Koubek, 2007, s. 20–21 apod.):

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- plánování zaměstnanců,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- péči o zaměstnance a pracovní podmínky,
- formování pracovních vztahů,
- využívání personálního informačního systému.

Optimální řízení a vedení zaměstnanců v organizaci vyžaduje, aby jednotlivé personální činnosti (tab. 1) byly uplatňovány jako **systém**, který směřuje k dosažení požadovaného výkonu zaměstnanců a realizaci strategických cílů organizace.

**Tab. 1** Účel personálních činností

Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definovat pracovní úkoly a tyto seskupovat do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracovat popisy a specifikace pracovních míst.
Plánování zaměstnanců	Plánovat potřebu, pokrytí potřeby a personální rozvoj zaměstnanců; zpracovat plány personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazovat nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa; získat vhodné uchazeče, vybrat nejvhodnějšího uchazeče, přijmout vybraného uchazeče, adaptovat přijatého uchazeče.