

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno**

Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, PhD., MPH**

**Vypracovala:
Bc. Alena Churá**

Brno 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma řízení lidských zdrojů ve veřejné správě zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce. Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Brno 26. 11. 2012

.....
Bc. Alena Churá

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňkovi Šigutovi, PhD., MPH, za poskytnuté odborné konzultace, odbornou pomoc a za jeho zájem a ochotu, kterou mi poskytl při vypracování této diplomové práce.

Bc. Alena Churá

OBSAH

Úvod	1
TEORETICKÁ ČÁST	
1. Veřejná správa v České republice	3
1.1 Státní správa	6
1.2 Samospráva	7
1.3 Situace ve veřejné správě v České republice	8
2. Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě	11
2.1 Personální činnost	15
2.2 Legislativa ve veřejné správě	21
2.3 Rada pro rozvoj lidských zdrojů v České republice	24
3. Řízení lidských zdrojů na Městském úřadě Hodonín	26
3.1 Profil organizace	26
3.2 Personální činnost	27
3.3 Pracovněprávní vztahy	33
PRAKTICKÁ ČÁST	
4. Empirický výzkum	43
4.1 Vymezení cílové skupiny	46
4.2 Formulace pracovních hypotéz	47
4.3 Statistické zpracování výsledků výzkumu	48
4.4 Interpretace výsledků a vyhodnocení hypotéz	54
Závěr	58
Resumé	60
Anotace	61
Seznam použité literatury	63
Seznam příloh	67
Seznam obrázků	67

ÚVOD

Veřejnou správou se rozumí správa věcí veřejných. Věcí, které se dotýkají každého člena naší společnosti. Lze ji také vnímat jako službu občanům a péči o veřejné blaho, zajišťované prostřednictvím veřejných služeb, které však nelze efektivně zabezpečit bez kvalifikovaných a schopných zaměstnanců. Absencí dobrých a kvalitních zaměstnanců se totiž jakkoliv dobře organizovaná správa stává nefunkční.

K výběru tématu diplomové práce řízení lidských zdrojů ve veřejné správě mě vedla jedenáctiletá praxe ve veřejné správě, kdy jsem byla prakticky tři volební období v pracovním poměru u Městského úřadu Hodonín jako odborný referent na odboru organizačních a vnitřních věcí a posléze na odboru majetkoprávním.

Cílem mé diplomové práce je popis řízení lidských zdrojů ve veřejné správě se zaměřením na místní samosprávu ve vybraném městě. V této práci budu hledat odpověď na otázku, které pozitivní a negativní vlivy ovlivňují spokojenost a výkonnost zaměstnanců ve veřejné správě a co považují za důležité, aby byli ve své práci spokojeni.

Teoretická část diplomové práce obsahuje tři kapitoly. První kapitola představuje veřejnou správu České republiky z globálního pohledu, vč. jejího členění. Taktéž zde uvádím změny, kterými prošla veřejná správa bezprostředně po změně politické situace v roce 1989 a v letech následujících. Ve druhé kapitole se pokusím zaměřit hlouběji na jádro diplomové práce, kterým je řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. Budu se zde taktéž zabývat personální činností a příslušnou legislativou upravující veřejnou správu po zákonné stránce. Třetí kapitola představí vybranou organizaci, kterou se stal Městský úřad Hodonín, vč. nastínění organizace výběrových řízení při přijímání nových zaměstnanců. Obsah kapitoly se také věnuje pracovním vztahům a samotnému vzdělávání úředníků. Ve čtvrté kapitole praktické části, se zaměřím na ověření hypotéz souvisejících se spokojeností zaměstnanců veřejné správy s pracovními podmínkami, dále pak interpersonálními vztahy na pracovišti, profesním rozvojem či kariérním růstem a jejich vztahem ke vzdělání. V poslední řadě zde budu hledat odpověď

na otázku spokojenosti zaměstnanců s jejich odměňováním za vykonanou práci, úzce související s motivací a vztahem zaměstnanců k organizaci, u které působí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Veřejná správa v České republice

Česká republika měla k 30. 6. 2012 rozlohu 78 884,14 km². Správně je členěna do 6 250 obcí (z toho měst 586, městysů 179 a vsí 5 485), přičemž zde žilo k uvedenému datu 10 512 208 obyvatel, což znamená 130 obyvatel na km².

Českou republiku ke dni 1. 1. 2008 tvoří tři historické země - Čechy, Morava a Slezsko, dělené na 14 krajů (hlavní město Praha, Jihočeský kraj, Jihomoravský kraj, Karlovarský kraj, Královéhradecký kraj, Liberecký kraj, Moravskoslezský kraj, Olomoucký kraj, Pardubický kraj, Plzeňský kraj, Středočeský kraj, Ústecký kraj, kraj Vysočina a Zlínský kraj).

Dne 1. 1. 2000 vstoupila v České republice v platnost Klasifikace územních statistických jednotek CZ-NUTS (La Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques), která zavedla systém klasifikace statistických jednotek používaný v zemích Evropské unie. Podchytila současně nově vzniklé územně správní uspořádání České republiky (14 krajů). Klasifikace CZ-NUTS zahrnuje část evropské klasifikace NUTS, která popisuje území České republiky. Hlavním důvodem pro zavedení společné evropské klasifikace je snaha o získávání zejména ekonomických informací o území na srovnatelné bázi. Nastavuje závazné limity charakteru územních statistických jednotek, jejichž zabezpečením se vytvářejí základní předpoklady pro objektivní vyhodnocování a srovnávání různých evropských regionů. Na základě jednotně pojaté klasifikace je možno i jednotným způsobem pracovat se statistickými daty všech členských států.

Obrázek č. 1: Členění veřejné správy



Pramen: URL: <<http://www.nuov.cz/klasifikace-jednotek-nuts>>
[cit. 2012-10-10, 12:00 h]

Struktura odvětví veřejné správy v České republice je tvořena několika soustavami institucí, které mají mezi sebou těsné interakce (Rektořík, 2002, s. 61):

- Soustava klíčových státních orgánů (zákonodárných, výkonných a soudních) a jim příslušných úřadů a institucí. Jedná se především o parlament a jeho kancelář, zahrnující dvě komory – poslaneckou sněmovnu a senát, prezidenta republiky a jeho kancelář, vládu a její úřad, Českou národní banku, Nejvyšší kontrolní úřad, Ústavní soud, soudy a státní zastupitelstva.
- Soustava ústředních orgánů státní správy, která je představována resortními ministerstvy a ústředními úřady. Vedle všech ministerstev sem patří ústřední úřady, a to např. Český statistický úřad, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Národní bezpečnostní úřad, Akademie věd aj. Ústřední orgány státní správy resortního typu mají obvykle podřízeny další obslužné (výkonné, metodické, kontrolní a jiné) instituce či úřady (např. ministerstvu školství je podřízena Česká školní inspekce).
- Soustava územních orgánů státní správy, které spravují a obsluhují vždy jen část území. Základní stupeň územní organizace státní správy představovaly do konce roku 2002 okresy, následně došlo k převodu veškeré státní správy vykonávané okresy na obce a kraje.

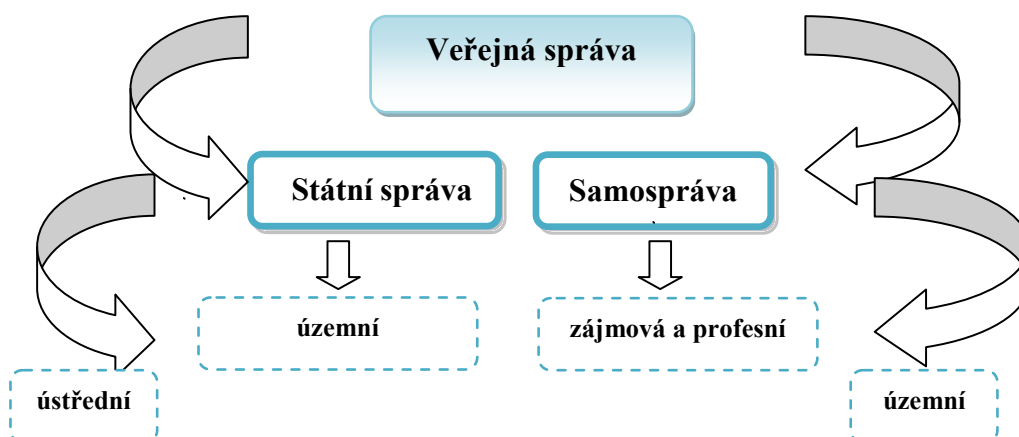
- Subjekty zájmové samosprávy (např. hospodářské komory, agrární komory, lékařská komora, komora daňových poradců, různé podnikatelské svazy).
- Samosprávné orgány v podobě krajů a obcí jsou definovány v zákoně č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). Územní samospráva tvoří spolu s místními orgány státu tzv. místní veřejnou správu. Uspořádání místní samosprávy v České republice vychází ze smíšeného modelu uspořádání místní samosprávy, ve kterém se samospráva i státní správa na místní úrovni vykonává společně formou samostatné a přenesené působnosti.

Veřejná správa představuje souhrn veřejně prospěšných činností, které sledují veřejný (státní, obecní) zájem (cíl). Jedná se o soubor osob a institucí (organizace a subjekty veřejné správy), které vykonávají veřejně prospěšnou činnost, a systém zahrnující dva subsystémy - státní správu a samosprávu.

Veřejnou správu České republiky lze vymezit jako:

- Správu veřejných záležitostí, která sleduje naplňování veřejných cílů vykonávaných ve veřejném zájmu.
- Organizátora chodu veřejných záležitostí a veřejných služeb ve státě, jenž ochraňuje veřejné zájmy.
- Službu veřejnosti.
- Veřejnou správu, u níž je aplikován „spojený model veřejné správy“, jehož podstatou je, že orgány samosprávy mají pravomoc vykonávat na základě zvláštních zákonů vedle samosprávy taktéž státní správu v přenesené působnosti.

Obrázek č. 2: Součásti veřejné správy



Pramen: autorka, 2012

1. 1 Státní správa

Státní správa je ve své podstatě veřejnou správou uskutečňovanou státem, realizací výkonné moci. V tomto smyslu je státní správa také základem, jádrem veřejné správy. Je odvozována od samotné podstaty, postavení a poslání státu, od podstaty a způsobů realizace státní moci. Lze konstatovat, že státní správa je svým charakterem zvláštním druhem společenského řízení, uskutečňovaného státem. Pojem státní správa je tedy užíván jak v tzv. organizačním pojetí, kdy se jím rozumí orgány státní správy, tak v tzv. funkčním pojetí, kdy jde prakticky o výkon státní správy, jakožto výkon podzákoně nařizovací činnosti těchto orgánů. Vykonnávají ji:

- Státní orgány (zejména vláda, ministerstva, odborné územní správní úřady, ostatní ústřední správní úřady).
- Orgány územně samosprávných celků (obcí, krajů) v přenesené působnosti, která podle platné právní úpravy představuje výkon státní správy, jež nerealizuje stát přímo, svými orgány, nýbrž nepřímo, a to prostřednictvím obcí a jejich orgánů. Při výkonu přenesené působnosti se obce řídí zákony a ostatními obecně závaznými právními předpisy a v jejich mezích také usneseními vlády a směrnicemi ústředních orgánů státní správy. U samostatné působnosti hovoříme o klasické obecní samosprávě či samosprávné působnosti obce,

v jejímž rámci obec spravuje svoje záležitosti samostatně, přičemž je vázána jen zákony a obecně závaznými právními předpisy, vydanými ústředními orgány k jejich provedení.

Státní správa má charakter:

- Výkonný: provádí (vykonává) zákony.
- Podzákonný: je vázána zákony.
- Nařizovací: uplatňuje mocenské nástroje.

1. 2 Samospráva

Samospráva je způsob řízení určitého celku, kdy daný subjekt o alespoň některých svých záležitostech rozhoduje sám autonomním způsobem, tedy spravuje je sám. V této souvislosti hovoříme o samostatné působnosti. Dle platné právní úpravy se jedná o právně vymezený okruh společenských vztahů, předmět, obsah a rozsah činností, v nichž obec realizuje svoji samostatnou pravomoc, v jejímž rámci obec spravuje svoje záležitosti samostatně, přičemž je vázána jen zákony a obecně závaznými právními předpisy, vydanými ústředními orgány k jejich provedení. Opak samosprávy je výkon správy (rozhodování o určitých záležitostech) jiným, vnějším subjektem. Výhodou samosprávy je, že je blíže spravovanému subjektu než vnější a centrální řízení, a proto by měla být při zabezpečování lokálních či zájmově vymezených záležitostí efektivnější a levnější.

Samosprávu lze členit na územní, zájmovou a profesní. Vymezení pojmu samospráva tedy odkrývá dvě základní roviny, ve kterých můžeme pojem samospráva zkoumat. Jednak můžeme samosprávu chápat jako činnost svazků územní samosprávy. Ve druhé rovině můžeme samosprávu vnímat jako zájmovou samosprávu, kterou můžou vykonávat různé zájmové komory, například advokátní komora, lékařská komora. Oběma rovinám je společný jeden znak, a to, že stojí v protikladu ke státní správě a jsou závislé na úrovni její decentralizace, což je společenský stav, kdy je z vyšších společenských složek systému na nižší složky téhož systému delegováno větší množství pravomocí.

Právní pojetí samosprávy znamená, že výkon veřejné správy přísluší objektu odlišnému od státu a že se samospráva uskutečňuje nezávisle na státní správě. Prakticky toto pojetí označuje, že určitou oblast veřejné správy spravuje někdo jiný, a to veřejnoprávní svazy či veřejnoprávní korporace.

Mezi znaky samosprávy náleží:

- Samostatnost a nezávislost na jiných subjektech moci světské nebo církevní.
- Rovnoprávnost se subjekty stejného řádu.
- Existenci skupinového zájmu reprezentovaného samosprávou.
- Takové vnitřní uspořádání subjektů, které umožňuje jejich jednotlivým prvkům (osobám fyzickým i právnickým) podílet se na přijímání, eventuálně realizaci a kontrole rozhodnutí přímo nebo prostřednictvím zástupců.
- Existenci ekonomické základny samosprávného subjektu, vázanost právním řádem státu při existenci vlastní normotvorby.

1. 3 Situace ve veřejné správě v České republice

V současném období se veřejnou správou obecně rozumí správa veřejných záležitostí, uskutečňovaných v rozhodující míře jako projev výkonné moci ve státě. Veškerá, činnost veřejných organizací je vázána na platný právní řád k pozitivnímu ustanovení působnosti a pravomocí. Organizace je tak povinna vykonávat úkoly, které jsou nařízeny a stanoveny v zákonech (Hendrych, 2007, s. 13).

Mezi hlavní a nejobecnější poslání veřejné správy patří péče o veřejné blaho, často se také hovoří o veřejném zájmu, prostřednictvím zajištění veřejných služeb, kterými se rozumí služby vytvořené, organizované anebo regulované orgánem veřejné správy k zajištění, aby byla služba poskytována způsobem, který lze považovat za nezbytný pro uspokojení společenských potřeb při respektování principu subsidiarity.

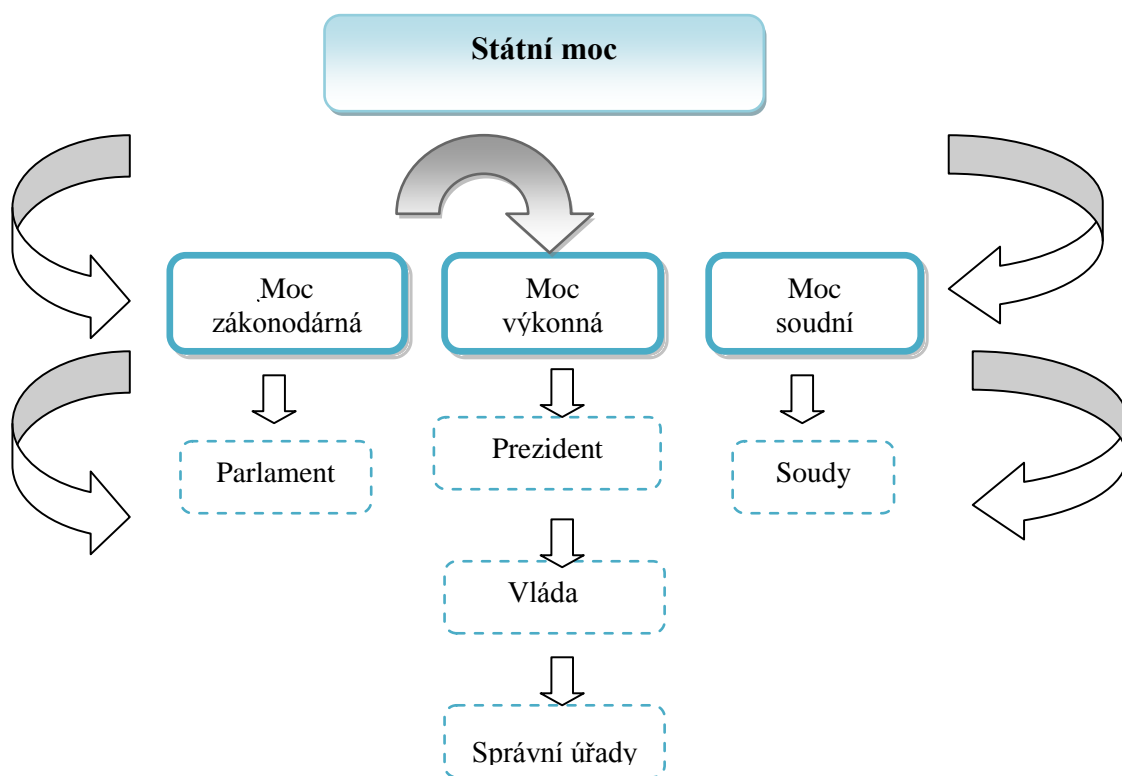
Každý se během svého života dostává do situace, kdy potřebuje využít veřejné služby. Důvodem pro jejich existenci je potřeba či zájem zabezpečit přístup k těmto službám nejen dle individuálního rozhodnutí a individuálních možností jednotlivce. Sama veřejná správa se všemi úrovněmi je chápána jako služba pro občana. Veřejnou

službou jsou tedy tzv. věcné veřejné služby, které jsou státem, krajem či obcí organizovány, poskytovány v naturální či věcné podobě či regulovány, příp. poskytovány ve formě finanční podpory a v širším slova smyslu i správní činnosti, ať jsou či nejsou upraveny zákonem.

Veřejné služby jsou tedy přímo či nepřímo ovlivňovány subjekty veřejné správy na úrovni národní i mezinárodní. V terminologii Evropské unie jsou označovány jako služby v obecném zájmu a tvoří jeden ze základních pilířů evropského modelu společnosti, protože mají nezastupitelnou roli v posilování územní a sociální soudržnosti. Občany však v zásadě nezajímá způsob vnitřního uspořádání veřejné správy. Občany zajímá, zda konkrétní veřejná služba podle jejich potřeby je dostupná, dostatečně kvalitní a za přijatelnou cenu, což je charakteristické pro 21. století – individualizovaně, za dobrou cenu, ve správný čas a na správném místě. Veřejnost, které se tyto služby týkají, nemůže být definována pouze jako zákazník, klient nebo konzument. Musí být chápána a oslovována jako veřejnost skládající se z občanů se specifickými sociálními právy a potřebami. Veřejné služby zahrnují druh profesionality, který musí být v souladu nejen s požadavky stanovenými přímými příjemci služeb, ale také širší odbornou veřejností reprezentovanou legislativci, volenými zástupci a úředníky.

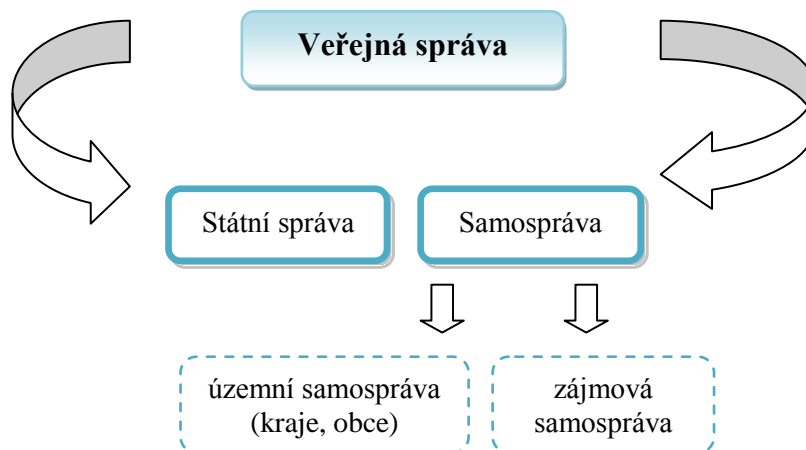
Významnou roli při řízení účinnosti veřejných služeb a definování práv jejich uživatelů hraje z mezinárodního pohledu Rada Evropy (Hrabalová, 2004, s. 86). Výbor ministrů Rady Evropy přijal v této oblasti Doporučení č. R (97) 7 ze dne 1. dubna 1997, ve kterém definoval zásady dobré praxe pro místní veřejné služby v Evropě. Doporučení je založeno na obecných zásadách, jako je rovnost, neutralita, nediskriminace občanů z hlediska jejich přístupu k veřejným službám. Místní orgány členských států se zde mimo jiné vyzývají k neustálému zvyšování kvality služeb, důslednému rozšiřování informací, posilování účasti uživatelů na řízení místních veřejných služeb a také motivaci a školení pracovníků, kteří v této oblasti působí.

Obrázek č. 3: Veřejná správa v širším pojetí



Pramen: ŠELEŠOVSKÝ, 2001, s. 24

Obrázek č. 4: Veřejná správa v užším pojetí



Pramen: STRECKOVÁ, MALÝ A KOL., 1998, s. 149

2 Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

„Řízení je definováno jako rozhodování o tom, co dělat a pak to pomocí efektivního využití zdrojů udělat. Rozhodujícím účelem řízení a vedení je udávat směr, uskutečňovat a usnadňovat změnu a dosahovat výsledků pomocí efektivního, tvůrčího a odpovědného využívání zdrojů ... Vedení (leadership) se zaměřuje na ten nejdůležitější zdroj, tedy na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti ...“ (Armstrong, 2008, s. 25).

Kvalita veřejných služeb závisí přímo a nepřímo na lidských zdrojích, na jejich otevřenosti, ochotě, kvalifikovanosti a kompetentnosti. Všechny jmenované vlastnosti jsou odvozeny od lidského kapitálu, tj. od státních zaměstnanců. Tyto lidi si musí veřejná správa nejen získat, ale také udržet. K tomu musí sloužit správně zvolené strategie v rámci řízení lidských zdrojů

Pro představitele veřejné správy, neziskových institucí i soukromého sektoru se stávají lidské zdroje objektem zvýšené pozornosti. Stále více roste význam tohoto prvku pro rozvoj všech institucí.

Řízení lidských zdrojů v naší zemi prošla v posledních letech třemi etapami (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 358-359):

- Byrokratický (resp. byrokraticko-politický) přístup (70. a 80. léta).
- Operativní přístup (na počátku 90. let).
- Strategický přístup (zhruba od roku 1993).

Byrokratický přístup

V 70. letech podniky a instituce připravovaly návrhy plánů práce a plánů zaměstnanosti, které představovaly administrativní řešení hospodaření s lidskými zdroji. Na základě těchto plánů se stanovovaly počty pracovních sil v okresech, limity přijímaných absolventů škol, učňů i limity celkového počtu přijímaných pracovníků.

Tento systém fungoval až do roku 1989. Byrokratická opatření omezovala rozhodování firem, na druhé straně však vyžadovala určitou úroveň dlouhodobého plánování a strategického myšlení ze strany podniků.

Operativní přístup

V 90. letech byla postupně odstraněna státní omezení a privatizované firmy se začaly rozhodovat v personálních otázkách samostatně. Toto rozhodování se však řídilo ponejvíce okamžitými potřebami než strategickými záměry. Z toho pak vznikla řada praktických problémů.

Velká organizace na počátku 90. let prošla značným snižováním počtu pracovníků. Nikdo však zaměstnance řádně neinformoval, jak bude snižování probíhat a koho se vlastně bude týkat. V nastalé nejistotě si lidé raději začali hledat místo jinde. Především schopní jedinci se uchytili, ostatním nezbylo než zůstat. O několik měsíců později byla situace přehodnocena, nicméně mnozí kvalifikovaní dělníci už byli nenávratně pryč a firma se potýkala s nedostatkem pracovníků.

Modelová situace v nejmenovaném jihomoravském podniku na počátku 90. let.

Do důchodu odchází finanční ředitel. Generální ředitel podniku za něj hledá náhradu. Rozhodne se vzniklou situaci řešit využitím kampaně v tisku. Generálnímu řediteli je položena otázka, zda nemají nikoho vhodného přímo v podniku. Na to je ze strany generálního ředitele odpovězeno, že by na tuto funkci připadal v úvahu vedoucí informační soustavy, ale že podle ředitele ještě není na výkon této funkce zralý.

Shrnutí:

Tato modelová situace jasně dokladuje operativní přístup k řešení personální problematiky v podniku na počátku 90. let. To, že stávající finanční ředitel půjde do důchodu, bylo známo již řadu let. S ohledem na dřívější byrokratický přístup se však tímto problémem v podniku nikdo nezaobíral. Změna společensko-ekonomických poměrů v roce 1989 vedla k tomu, že generální ředitel podniku již nemohl očekávat direktivní řešení problému „shora“ (jmenování nového finančního ředitele ze strany politického aparátu) a musel sám operativně hledat náhradu za stávajícího finančního ředitele. Vzhledem k dřívějšímu byrokratickému přístupu si podnik z vlastní iniciativy

nevychoval nástupce, který by mohl funkci převzít po odchodu stávajícího finančního ředitele.

Personální politika, která sleduje pouze řešení operativních úkolů, vyvolává z dlouhodobého hlediska mnohé potíže. Časem se ukázalo, že strategie a plánování jsou v řízení lidských zdrojů potřebné.

Strategický přístup

„... značná pozornost se soustředí na strategické plánování v oblasti personálních zdrojů jako na prostředek, který slouží ke spojení cílů organizace s cíli a plány v personální oblasti“ (Werther, Davis, 1992, s. 109).

Strategický přístup k lidským zdrojům je postaven na dlouhodobém plánování aktivit v této oblasti. Je zaměřen na dosažení dlouhodobých cílů. Umožní předcházet řadě kritických stavů tím, že odhaduje, plánuje a realizuje personální potřeby organizace. Počítá s přípravou náhrad za vedoucí pracovníky, kteří mohou organizaci opustit, včas odhaluje potřeby rekvalifikace v útlumových provozech nebo rozšíření kvalifikace v programech perspektivních.

Strategie řízení lidských zdrojů určuje:

- Jaké počty pracovníků budou potřebné v jednotlivých útvarech, odbornostech a profesích, aby byla naplněna strategie firmy.
- Jak a jakými kanály bude organizace získávat potřebné počty pracovníků v určitých profesích, z vlastních zdrojů nebo zvenku?
- Jakých kritérií bude použito při uvolňování nadbytečných pracovníků.
- Podle jakých kritérií budou vybírání noví pracovníci.
- Jak bude organizace získávat nové znalosti a dovednosti – bude přijímat nové pracovníky nebo připravovat pracovníky vlastní.
- Jak bude organizace postupovat při vzdělávání pracovníků – zaměří se nejdříve na dovednosti (vedení lidí, vedení porad, řízení času) nebo na znalosti (ekonomika, marketing, právo)? Vyškolí všechny vedoucí plošně v jedné oblasti

a potom v další nebo připraví programy pro jednotlivé úrovně? Bude použito vlastních lektorů nebo externích institucí?

- Jak bude firma motivovat pracovníky ke stabilitě a vyššímu úsilí – bude jim poskytovat sociální výhody (stravování, rekreace) nebo jim raději zvýší platy?
- Jaká kritéria budou používána pro hodnocení pracovníků? Jak bude zajištěna diferenciacce pracovníků při odměňování?
- Podle jakých kritérií bude řízena kariéra pracovníků?

Shrnutí:

Konstatování, že práce s lidskými zdroji je pro úspěch realizace firemní strategie klíčová, není rozhodně překvapením. V souvislosti s praktickou realizací strategického řízení lidských zdrojů je nezbytné věnovat se těmto otázkám (Stýblo, 2008, s. 45):

- Jakou kvalifikaci a jaké schopnosti a dovednosti bude podnik v budoucnu potřebovat?
- Je výkonnost zaměstnanců dostatečně vysoká, aby zvládli nové požadavky vyplývající z potřeby zvýšit efektivnost podnikových procesů?
- Využívá podnik v plné míře kvalifikační a výkonnostní potenciál svých zaměstnanců?
- Je současná struktura lidských zdrojů připravena zabezpečit budoucí požadavky, vyplývající ze strategie?
- Do jaké míry podnik investuje do kvalifikace svých lidí a nových směrů rozvoje?

Pokud si firemní management umí odpovědět na uvedené otázky, přispívá k postupnému vytváření a zavádění koncepce strategického řízení lidských zdrojů.

Optimální přístup ke strategickému řízení lidských zdrojů je charakterizován snahou o docílení rovnováhy mezi tvrdými a měkkými faktory. Tvrdými faktory se rozumějí kvantitativní činitelé, např. počet zaměstnanců, ukazatele jejich kvalifikace a výkonnosti apod., ale také užitek, který podniku přinese investice do lidských zdrojů. Měkké faktory představují lidské zdroje jako potenciál, který musí být vzděláván a rozvíjen. Jsou založeny na behaviorálních činitelích, kterými jsou např. lidské vztahy, komunikace, začlenění zaměstnanců do rozhodování apod.

Strategie lidských zdrojů musí být integrálně sladěna s parciálními strategiemi v personální oblasti, a to vertikálním i horizontálním směrem.

Vertikální integrace spočívá v uvedení strategie lidských zdrojů do souladu s celopodnikovou strategií. Horizontální integrace se dociluje, když jsou její jednotlivé části propojeny a vzájemně se podporují, čímž dochází k synergickým efektům. Podle slov jednoho z významných manažerů a také expertů na strategii lidských zdrojů Konosake Matsushity je pro management důležité umění zmobilizovat, dát dohromady a využít intelektuální potenciál všech zaměstnanců podniku ve prospěch dosažení strategických podnikových cíl

2. 1 Personální činnost

„Jsme přesvědčeni o tom, že personální oddělení hrají klíčovou a každým dnem významnější roli při formování úspěchu organizací tvořených lidmi“

(Werther, Davis, 1992, s. 7).

Získávání pracovníků

Werther a Davis (1992) vycházejí z předpokladu, že moderní organizace jsou tím nejdůležitější přínosem tohoto století. Svého úspěchu mohou organizace dosáhnout zejména prostřednictvím efektivního využívání svých zdrojů, a to za účelem prosazování určité strategie. Ačkoliv z hlediska úspěchu organizace jsou bezesporu důležité všechny zdroje, jsou přesvědčeni o tom, že tím hlavním zdrojem jsou lidé. Způsob, jakým organizace získává, podporuje a udržuje své personální zdroje, má vliv na její úspěch či neúspěch. A úspěch či neúspěch organizace se odráží na úrovni blahobytu každého jedince na této planetě (Werther, Davis, 1992, s. 8).

Proces získávání nových pracovních sil organizací, od zjištění potřeby obsadit pozici až po přijetí nového pracovníka, lze rozčlenit do několika fází (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 363):

- Rozhodnutí o zahájení nového náboru.
- Pracovní specifikace – stanovení požadavků pro dané místo.

- Plán náboru.
- Šíření informací.
- Shromáždění nabídek.
- Pozvání vhodných uchazečů k ústnímu kontaktu.
- Kontakt s potenciálními uchazeči.
- Výběr vhodných uchazečů.
- Sestavení nabídky pro vybrané uchazeče.
- Rozhodnutí uchazeče přijmout nabídku a nastoupit k organizaci.
- Přijetí pracovníka po úspěšném provedení náborové kampaně.

K prvnímu kontaktu s uchazečem dochází prostřednictvím náborových kanálů. Vhodný kanál volíme podle množství obsazovaných míst, jejich charakteru a možností organizace. Výběrové kanály můžeme rozčlenit na následující (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 364):

- Inzerce v denním tisku, odborných periodikách, na vývěškách, což umožňuje oslovení nejširšího okruhu zájemců.
- Úřad práce.
- Vlastní zaměstnanci.
- Školy.
- Náborové agentury.
- Headhunting („lov hlav“).

Uvolňování pracovníků

V případě, že stav pracovníků převyšuje jejich potřebu, hledají se cesty ke snížení stavu pracovníků. Takové období bývá často provázeno konflikty a intrikami. Při nesystematickém přístupu k věci se často stane, že odejdou nejvíce kompetentní pracovníci a zůstane osazenstvo méně kvalitní, které by těžko hledalo práci jinde. Systematický přístup bude sledovat určité hierarchie hodnot, mezi které patří (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 365):

- Racionalizace práce.
- Upevnění pracovní kázně.
- Zvýšení úrovně kompetencí.
- Sociální hledisko.

Firma, která se tvrdě orientuje na výkon, zvolí jiné pořadí hodnot než organizace, která je zaměřena spíše sociálně. Z výše uvedeného pořadí hodnot vyplývá postup při snižování stavu pracovníků (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 365):

- Změny organizační struktury. Vyhledáme pracovní místa, která mohou být zrušena.
- Převody pracovníků. Převádíme pracovníky z útlumových činností do perspektivních útvarů a profesí.
- Uvolnění pracovníků s nízkou morálkou a pracovníků nekompetentních.
- Neobsazování pracovních míst uvolněných odchody pracovníků.
- Předčasné odchody do starobního důchodu.

Personální výběr

Podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2001) byl úspěšný personální výběr tradičně považován za jednu z nejefektivnějších cest k dosažení optimálního složení personálu a tím i úspěšnosti organizace. K obvyklým metodám výběru patřily zejména vstupní rozhovor s pracovníkem a pozdější psychologické testy. Základním posláním výběru bylo především vyloučení uchazečů, kteří nebyli schopni zastávat dané místo. Organizace, která chce obsadit určitou pozici, se může zaměřit na dvojí zdroj uchazečů – vlastní pracovníky a uchazeče externí. Vlastní zaměstnanci mají řadu výhod. Během své praxe se dostatečně projeví a většinou bývá jasné, co od nich lze očekávat. Uchazeč z jiného zaměstnání může vnést do svého okolí mnohé nové prvky odjinud. Pokud organizace postrádá ve svých řadách pracovníky dostatečně kvalifikované pro výkon profese, má opět dvě možnosti. Hledat kandidáty venku nebo vychovat či vycvičit vlastní pracovníky, kteří požadované kompetence postrádají. Výběr nových pracovníků je z hlediska organizace často velice závažnou záležitostí. Může jít o obsazení důležité funkce a člověk v této funkci může mít klíčový vliv na výsledky organizace. Přesto však se mnohý vedoucí pracovník pouští do výběru sám bez náležité

přípravy a bez konzultace s odborníkem. Výběrové řízení pak staví na věcech, které jsou z pohledu budoucí úspěšnosti nahodilé (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 365).

Postup personálního výběru

Jak uvádí Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001), pro praktickou organizaci výběrového řízení je žádoucí dodržovat určitý postup bez ohledu na to, zda výběr provádí organizace sama nebo zda si pozve odbornou firmu.

- Specifikace – základní souhrn požadavků, které od uchazeče očekáváme.
- Určení lidských zdrojů – zvážíme, zda pro dané pracovní místo máme vhodného kandidáta ze stávajících pracovníků. Pokud ne, pozveme další zájemce prostřednictvím inzerce, osobních kontaktů zaměstnanců nebo jiným způsobem.
- Stanovení kritérií výběru. Ke stanovení kritérií nám dobře poslouží profil funkce. Přesná a dobře připravená analýza kompetencí rozliší důležité požadavky od těch, které nemají reálný význam a vlastní výběr stěžují.
- Volba vhodných metod. Z profilu funkce odvodíme metody, kterými budeme jednotlivé kompetence zkoumat (testy, otázky v rozhovoru atd.).

Např.:

- koncepční myšlení – můžeme prověřit prostřednictvím zpracování návrhu,
- strategie firmy popsané případovou studií,
- inteligence – inteligenční testy,
- pohotovost – reakce na nepříjemný dotaz.
- Realizace výběru – stanovíme termín výběru, připravíme časový plán, pozveme a akci uskutečníme.
- Rozhodnutí – podle dohodnuté strategie se rozhodneme pro nejúspěšnějšího kandidáta, případně kandidáty. Projednáme s nimi okolnosti nástupu a ostatním sdělíme, že nebyli přijati.

Často mívá výběrové řízení několik kol, během nichž se počet uchazečů zužuje. Např. v prvním kole jsou vyloučeni uchazeči, kteří se jeví jako nevhodní na základě údajů zaslaných v životopise. Ve druhém kole pak zbylí účastníci absolvují testy a podle jejich výsledků je část z nich pozvána k pohovoru s vedením firmy. Pohovor, při

kterém bude rozhodnuto o přijetí či nepřijetí kandidáta, je vlastně třetím kolem výběrového řízení (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 368-369).

Metody personálního výběru

1. Metoda – výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor je nejčastější metodou výběru pracovníků. V úrovni praktického provedení bývají velké rozdíly. Rozhovor může být vysoce účinným nástrojem, který určí se značnou přesností přednosti a nedostatky uchazeče, může však také mít velmi nízkou hodnotu. Tazatelé se u rozhovoru dopouštějí často chyb (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 369):

- Rozhodnou se během několika minut a pak už akceptují jenom ty informace, které jejich rozhodnutí potvrdí.
- Rychle si utvoří dojem na základě neverbálního jednání uchazeče.
- Posuzují spíš osobnost uchazeče než jeho dovednosti.
- Lépe si pamatují věci ze začátku a konce rozhovoru; to, o čem se hovořilo uprostřed, zapomínají.
- Podléhají typickým chybám, jako je haló efekt, nechají se ovlivnit působením některých výrazných rysů, jako je vada řeči nebo předešlé zaměstnání, a nevšimnou si jiných důležitých momentů.
- Jsou ovlivněni hodnocením řady charakteristik, které se nevztahují k pracovnímu výkonu (způsob oblékání, vzhled).

Abychom člověka při rozhovoru dobře poznali, měli bychom se držet následujících zásad:

- Rozhovor bude dobře připravený a strukturovaný.
- Vytvoříme uvolněnou atmosféru.
- V průběhu rozhovoru budeme zapisovat jen objektivní údaje (vzdělání, dosavadní zaměstnání atd.).
- Rozhovor je dialog.
- Dáváme raději tzv. otevřené – volné otázky („Jaký je váš názor na...“), na které nelze odpovídat jen ano – ne.
- Klademe situační otázky typu „Jak byste se zachoval, kdyby ...“

- Klademe nepřímé otázky, které jsou zdánlivě zaměřeny k jinému účelu, než je účel skutečný. Těmito otázkami zkoumáme u kandidátů morální vlastnosti, motivaci atd.
- Rozhovor slouží nejen k tomu, abychom si udělali obrázek o uchazeči, ale také k tomu, aby se uchazeč dozvěděl vše potřebné o svém potenciálním zaměstnání.
- Je-li rozhovoru přítomno více tazatelů, samostatně hodnotí jednotlivé kandidáty na škálách (např. koncepční myšlení, komunikativnost atd.) a pak teprve své výsledky srovnávají.

2. Metoda – reference

Reference je hodnocení pracovníka jinou, spolehlivou osobou, zejména předchozím nadřízeným. Reference lze použít při výběru, jsou-li splněna některá kritéria (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 370):

- Referující měl možnost sledovat uchazeče v relevantních situacích (např. při práci).
- Referující se v dané oblasti orientuje natolik, že dokáže posuzovat lidi, kteří práci vykonávají.
- Referující je ochoten podat objektivní a pravdivé informace.
- Informace jsou správně pochopeny tím, kdo je přijímá.

3. Metoda – psychologické testy

Při výběru jsou nejčastěji používány testy schopností. Zaměřují se na rozdíly ve schopnostech lidí. Hlavní důraz je kladen na správnost, rychlost nebo přesnost reakcí. Testy lze rozdělit na (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 371):

- Testy kognitivních schopností (inteligence).
- Testy mechanických schopností.
- Testy psychomotorických schopností.
- Testy osobnosti.

4. Metoda – osobní dotazníky a biografické informace (biodata)

Biodata jsou všechny informace, které se vztahují k minulosti. Použití biografických dat vychází z předpokladu, že minulé chování nejlépe předpovídá chování pracovníka v budoucnosti (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 371).

Biografické údaje můžeme rozdělit do tří skupin:

- Původ (bydliště, rodiče, typ absolvovaných škol).
- Zaměření (zájmy, hodnoty, potřeby, které se projevují při práci, způsob trávení volného času).
- Výkon (školní prospěch, pracovní výsledky, dosažené postavení).

5. Metoda – Assessment centra

Je to jedna z nejspolehlivějších metod výběru pracovníků. Jejich podstatou je pozorování účastníků v simulovaných situacích (týmová práce, řešení organizačního problému atd.). Skupina školených posuzovatelů tyto aktivity sleduje se záměrem poznat co nejpřesněji kompetence pracovníků. Metoda je vhodná pro posuzování manažerů na vyšší úrovni. Do dalších metod můžeme zahrnout např. grafologii, detektor lži (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 371).

2. 2 Legislativa ve veřejné správě

Legislativu v oblasti působnosti veřejné správy tvoří níže uvedené zákony. V první řadě je to zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, což je základní zákon České republiky, jenž tvoří obecný právní rámec pro dělbu kompetencí v oblasti veřejných služeb. Tento zákon byl přijat jako ústavní zákon Českou národní radou dne 16. 12. 1992 a publikován ve Sbírce zákonů pod č. 1/1993 Sb. Pro Českou republiku a její ústavní právo je typická výrazná stabilita a reálná neměnnost ústavy.

První zásah do textu ústavy byl uskutečněn ústavním zákonem č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, který naplňoval čl. 100 odst. 3 ústavy. Tímto ústavním zákonem byly vytvořeny vyšší územní samosprávné celky.

Dalším zákonem, který nemalou měrou patří do předmětné legislativy je zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (o obecním zřízení), jenž vychází ze zásady jednotnosti právní úpravy pro všechny obce v České republice (výjimkou je hlavní město Praha). Obsahuje

historickou zásadu rozdělení obcí na několik druhů dle právního postavení (liší se zejména rozsahem výkonu státní správy). Naplňuje ústavní zásadu, že obec je samostatně spravována zastupitelstvem obce a uvádí právní úpravu obecního zřízení do souladu s Evropskou chartou místní samosprávy. Zákon reflektuje i právní úpravu krajského zřízení. Byl zde zvolen spojený model výkonu veřejné správy, tedy státní správy a samosprávy. Obce vykonávají i samosprávu a v přenesené působnosti státní správu. V zákoně jsou zakotveny instrumenty výkonu dozoru státu nad výkonem obou těchto působností. Samy obce mají možnost podat žalobu k soudu proti rozhodnutí orgánu státu o zrušení usnesení orgánu obce v přenesené působnosti.

Přijetí zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (dále jen zákon o krajském zřízení), bylo jedním z významných kroků v uskutečňování reformy české veřejné správy. Nejde však o návrat ke krajskému uspořádání a krajským národním výborům, které jako „orgány moci lidu“ byly zavedeny do naší veřejné správy po vzoru sovětském a nahradily tak tradiční evropské pojetí veřejné správy zahrnující v sobě samosprávu. Česká ústava původně ponechávala možnost vyšší územní samosprávné celky konstituovat různě (např. i do podoby zemského zřízení). Teprve zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územích samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, stanovil, že pro účely samosprávy se Česká republika člení na obce jako základní samosprávné celky a kraje jako vyšší samosprávné celky. Tento ústavní zákon také vytvořil 14 samosprávných krajů, jejichž právní poměry se řídí zákonem o krajském zřízení. Obdobně úprava platí v právních poměrech obcí. Takový je dnešní právní stav základního uspořádání české územní samosprávy, představující završení první fáze reformy územní veřejné správy.

Dne 15. října 1985 byla ve Štrasburku přijata Evropská charta místní samosprávy, která vstoupila dne 1. září 1999 v platnost pro Českou republiku. V západní Evropě bylo sjednocování místní samosprávy na určitých základních principech vyjádřeno především přijetím charty, která obsahuje pravidla, na nichž má být postavena místní samospráva. Jedná se o rámcovou mezinárodní smlouvu, ke které, za podmínek v ní stanovených, mohou přistupovat jednotlivé státy Rady Evropy. Cílem je dosáhnout stavu, kdy se lidé budou podílet, v co největším rozsahu na chodu věcí veřejných. Tohoto stavu lze dosáhnout tak, že právě na místní úrovni můžou odpovědná společenství občanů vést správu s přihlédnutím k nutnosti decentralizace státní moci. Charta odráží nutnou existenci místní samosprávy (místního společenství), vybaveného

demokraticky vytvořenými rozhodovacími sbory s vysokou mírou autonomie a zdroji potřebnými k realizaci.

Česká republika se v rámci postkomunistických států střední Evropy řadí k zemím, které reálnou reformu veřejné správy zahájily nejpozději. Bezprostředně po změně politické situace v roce 1989 došlo v rámci společenského a politického systému k transformačním krokům, konkrétně k vytvoření obcí a zrušení národních výborů městských, místních, ale také krajských, důsledkem čehož byla skutečnost, že většina kompetencí přešla na příslušná ministerstva.

Nelze opomenout, že počátkem roku 1990 proběhly na území naší republiky první komunální volby a tím byla zahájena celková reforma veřejné správy představující hlubší jednorázový proces měnící nebo zásadním způsobem upravující vlastní systém.

K uskutečnění zásadních změn došlo prakticky až v roce 2001, kdy byly zřízeny krajské samosprávy a byla započata příprava organizačních a kompetenčních zákonů vztahujících se mj. k finančnímu zajištění krajů (majetek krajů, poplatky obcí, státní příspěvky). Jednalo se zejména o krajském zřízení, zákon č. 130/2000 Sb., o volbách do zastupitelstev krajů a o změně některých zákonů, zákon o obcích, zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým statním fondům (dále jen zákon o rozpočtovém určení daní) a další. Nových 14 krajů tak zahájilo svoji činnost dne 1. 1. 2001.

Rok 2003 pak znamenal zrušení okresních úřadů na území České republiky, a to ke dni 31. 12. 2012, a s ním související vznik správních obvodů obcí s rozšířenou působností. Základním cílem této fáze reformy byla decentralizace a dekoncentrace procesů, čímž došlo k přesunutí kompetencí, jež byly doposud vykonávány orgány státní správy (především okresními úřady), na samosprávu, ať již do přenesené či do samostatné působnosti. S účinností od 1. ledna 2003 byly přeneseny činnosti na kraje, ale hlavně na obce třetího stupně, což jsou obce s rozšířenou působností, mající min. 15 000 obyvatel a obce s dopravní obsluhností.

V současné době veřejná správa působí v oblasti:

- Všeobecné vnitřní správy – vydávání občanských průkazů, cestovních dokladů.
- Živnostenské - povolování živností (volných, vázaných, koncesovaných).
- Dopravy – vydávání řidičských průkazů, vedení registru motorových vozidel.
- Sociálních služeb – poskytování odborného sociálního poradenství, zabývajícího se problematikou na úrovni sociální péče, zdravotnictví, zdravotně postižených a seniorů.

- Sociálně-právní ochrany dětí, zprostředkování osvojení a pěstounské péče.
- Životního prostředí a zemědělství – ochrana před povodněmi.
- Památkové péče – poskytování finančních prostředků za obnovu kulturních památek.

Závěrem této kapitoly je možno konstatovat, že správní reformy veřejné správy se od samotného počátku až doposud potýkají s mnoha překážkami. Zejména se tato skutečnost dotýká finanční nedostatečnosti. Rovněž nízká aktivita a podpora ze strany společnosti a jí volených zástupců, majících ve své pravomoci rozhodovat o samotné existenci reformy. Žádná reforma, jakkoliv důkladně připravená není krátkodobou záležitostí. Smutnou skutečností je, že doba, která uplyne mezi rozhodnutím vlády o provedení reformy a zahájením vlastní reformy jako takové, je zpravidla velmi dlouhá. Obvykle v ní dojde ke změně na vládních pozicích a změně priorit, kdy jsou mnohdy z principu tyto reformy zastaveny či nedokončeny.

2.3 Rada pro rozvoj lidských zdrojů v České republice

Mezi důležité instituty z pohledu rozvoje lidských zdrojů, náleží především Rada hospodářské a sociální dohody kraje (dále jen RHSD), která je společným dobrovolným dohodovacím a iniciativním orgánem odborů, zaměstnavatelů a zastupitelstva kraje pro tripartitní vyjednávání s cílem dosáhnout shody v zásadních otázkách hospodářského a sociálního rozvoje. RHSD umožňuje vzájemně respektovanou formou dialogu udržovat sociální smír jako základní předpoklad pozitivního vývoje ekonomiky i životní úrovně občanů kraje.

RSHD projednává, navrhuje a prosazuje řešení problémů rozvoje kraje, a to zejména v následujících oblastech strategie:

- Hospodářského a sociálního rozvoje kraje.
- Zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů.
- Podmínek podnikání.
- Veřejných služeb (dopravní obslužnost, zdravotnictví, školství, sociální péče, péče o mládež, tělovýchova a sport, kultura).

- Pracovněprávních a sociálních podmínek občanů.
- Integrace České republiky do Evropské unie.
- Přeshraniční spolupráce.

V RHSD zasedá vedení kraje, tj. hejtman, jeho náměstci a představitelé jednotlivých politických klubů zastupitelstva kraje, dále zástupci odborových svazů a zástupci podnikatelských a zaměstnavatelských svazů. RHSD ustavuje dle potřeby komise, které se podílejí na přípravě podkladových materiálů pro jednání. V současnosti se jedná zejména o školskou a zemědělskou komisi a o komisi pro hospodářský rozvoj.

Při RHSD ovšem pracuje také Rada pro rozvoj lidských zdrojů (dále jen RRLZ), která je složena ze sociálních partnerů, mezi které náleží krajský úřad, zaměstnavatelé a odbory. Dále zástupci školských a vzdělávacích institucí a úřadů práce. RRLZ je stálým poradním, iniciativním a koordinačním orgánem RHSD v oblastech strategického řízení rozvoje lidských zdrojů. Koordinuje a zajišťuje spolupráci mezi územními orgány státní správy, územními samosprávami působícími v oblasti rozvoje lidských zdrojů v kraji, zaměstnavatelskými svazy, odborovými svazy a dalšími právníky a fyzickými osobami, které jsou činné na daném úseku v kraji. RRLZ vytvořila systém trvalé spolupráce s úřady práce v kraji a ve všech regionech, kde úřady práce působí, byly ustaveny Regionální rady RLZ.

RRLZ začaly vznikat v roce 2001 a fungují ve všech krajích České republiky, kromě hlavního města Prahy. Jejich činnost většinou spadá do kompetence náměstka hejtmana pro oblast vzdělávání. Členy krajských rad pro rozvoj lidských zdrojů jsou kromě zástupců samosprávy a krajského úřadu i zástupci úřadů práce, zástupci profesních organizací, hospodářských komor, statistického úřadu, představitelé velkých podniků a vzdělávacích institucí v kraji.

RRLZ se podílejí na přípravě strategických dokumentů kraje pro oblast rozvoje lidských zdrojů. Cílem jejich činnosti je vytváření podmínek pro zvyšování zaměstnatelnosti občanů. Prostřednictvím aktivit zúčastněných subjektů podporují rozvoj lidského potenciálu jako jednoho z pilířů pozitivního hospodářského vývoje i celkové sociální a kulturní úrovně kraje. Zaměřují se na rozvoj celoživotního vzdělávání a učení, vč. učení z praxe, které je orientované zejména na lepší pracovní uplatnění, zvýšení kompetencí a výkonnosti jednotlivců i týmů. Činnost krajských rad RRLZ zahrnuje tvorbu příležitostí a stimulů v oblasti vzdělávání, v hospodářské praxi, veřejné správě i jiných sektorech.

3 Řízení lidských zdrojů na Městském úřadě Hodonín

3.1 Profil organizace

Město Hodonín se nachází na území okresu Hodonín a náleží pod Jihomoravský kraj. Národopisně patří Hodonín do historické oblasti Moravského Slovácka. Stálý počet občanů tohoto středně velkého města je asi 25 900 obyvatel. Protéká tudy řeka Morava. Obec je vzdálená přibližně 1 km od slovenských hranic.

Mezi orgány města náleží zastupitelstvo města, rada města, starosta města, dva místostarostové, zvláštní orgány města a městský úřad.

Orgány zastupitelstva města jsou výbory a orgány rady města a komise. Město může k plnění svých úkolů dále zakládat a zřizovat organizační složky města bez právní subjektivity a také právnické osoby.

Město spravuje své záležitosti samostatně, v samostatné působnosti. Při výkonu samostatné působnosti se město řídí jen zákony a právními předpisy, vydanými na základě zákona.

Město vykonává státní správu v rozsahu stanoveném zákony, v přenesené působnosti. Při výkonu přenesené působnosti se město řídí zákony, právními předpisy vydanými na základě zákona, usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů.

Organizační řád Městského úřadu Hodonín vychází ze zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). Tento vnitřní předpis vydává tajemník městského úřadu a schvaluje Rada Města Hodonína dle ustanovení § 102 odst. 2 písm. o) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), a je závazný pro všechny zaměstnance města zařazené do Městského úřadu Hodonín a organizačních složek.

Organizační řád upravuje zásady činnosti a řízení úřadu, dělbu práce mezi jeho složkami, jejich úkoly, strukturu, vzájemné vztahy a rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti zaměstnanců úřadu a organizačních složek, vztah městského úřadu k právnickým osobám, které jsou zřízeny nebo založeny městem.

Organizační řád Městského úřadu Hodonín uvádí mj. základní vizi, kterou je *úřad pro občany*, při naplnění těchto cílů:

- Poskytování kvalitních služeb jak v oblasti samosprávy, tak v souladu se zákony v oblasti státní správy.
- Účinné podporování a naplňování záměrů volených orgánů Města Hodonín.
- Při naplňování jednotlivých záměrů vždy dbát na jejich soulad se strategickými cíli Města Hodonín.

Městský úřad Hodonín tvoří starosta města, dva místostarostové, tajemník, vedoucí odborů a ostatní pracovníci města, zařazení do tohoto úřadu.

Úřad se člení na odbory, které plní úkoly v oblasti samostatné a přenesené působnosti, jimiž je pověřila rada města nebo jež vyplývají z příslušných prováděcích předpisů. Odbory se složitější strukturou se člení na oddělení.

3. 2 Personální činnost

Činnost personalisty Městského úřadu Hodonín

Podle Organizačního řádu Městského úřadu Hodonín je personální problematika hlavní náplní práce personalisty, která spočívá v níže uvedených personálních činnostech:

- Zpracovává a vede personální agendu. Vede osobní spisy zaměstnanců, pracovní smlouvy a platové dekry. Zajišťuje archivaci a sleduje platové postupy zaměstnanců.
- Vede agendu evidence docházky.
- Vede agendu žádostí o starobní a sirotčí důchod zaměstnanců.
- Vede agendu osobních průkazů zaměstnanců.
- Sleduje pracovní a životní výročí zaměstnanců.
- Vypracovává přehledy fluktuace zaměstnanců.

- Zpracovává a odesílá přihlášky zaměstnanců do seminářů organizovaných Ministerstvem vnitra České republiky za účelem získání zvláštní odborné způsobilosti, vede přehled o zaměstnancích, kteří získali zvláštní odbornou způsobilost.
- Vyhotovuje podklady pro mzdovou účetní ke zpracování platů zaměstnanců (vykazuje pracovní neschopnosti, čerpání řádné dovolené, ošetřování člena rodiny aj. za odbor městského úřadu).
- Provádí kontrolu vykázaných změn v průběhu jednotlivých měsíců na základě předložených výkazů všech odborů městského úřadu a souhrnně je předkládá mzdové účetní.
- Měsíčně provádí kontrolu nároků zaměstnanců městského úřadu na řádnou dovolenou a jejího čerpání.
- Eviduje žádosti o zaměstnání, na které uchazečům písemně odpovídá.
- Vede evidenci zaměstnanců na školeních, vč. zvyšování kvalifikace zaměstnanců.
- Přípravuje a zpracovává potřebné materiály pro výběrová řízení na obsazení volných pracovních míst.
- V rámci hospodářské činnosti zpracovává mzdovou agendu na základě uzavřených smluv o vedení účetnictví pro vybrané příspěvkové organizace, dobrovolné svazky obcí aj. organizace.

Organizace výběrových řízení

Při organizaci výběrových řízení a při přijímání nových zaměstnanců města se postupuje dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Po formální stránce jsou v tomto zákoně upraveny pouze ty skutečnosti, jež nejsou zakotveny zákoníkem práce.

Ustanovení § 1 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, upravuje pracovní poměr úředníků samosprávných celků. Na pracovněprávní vztahy úředníků se vztahuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, nestanoví-li tento zákon jinak. Předmětný zákon se nevztahuje na zaměstnance územního samosprávního celku zařazené v jeho organizačních složkách, dále zařazené

jen v jeho zvláštních orgánech a v neposlední řadě na ty, kteří vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce nebo kteří výkon takových prací řídí.

Dle § 4 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, platí, že pro označení pracovní pozice úředníka je klíčové to, aby dotyčný vykonával pouze správní činnost. Úředníkem se může stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, bezúhonná, ovládá jednacím jazyk a splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem.

Organizační zajištění výběrových řízení při přijímání nových zaměstnanců města, resp. úředníků představuje proces o třech etapách:

- Veřejná výzva.
- Výběrové řízení.
- Vznik pracovního poměru přijetím.

Uzavření pracovní smlouvy se zájemcem o uzavření pracovní smlouvy musí předcházet veřejná výzva k přihlášení zájemců, jež obsahuje následující údaje:

- Název územně samosprávného celku.
- Druh práce a místo výkonu práce.
- Předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka, případně předpoklady pro jmenování vedoucího úřadu dle § 4 a 5 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.
- Jiné požadavky územně samosprávného celku pro vznik pracovního poměru odpovídající povaze správní činnosti, kterou má zájemce vykonávat.
- Souhrn dokladů, které má zájemce předložit spolu s přihláškou o zařazení do výběrového řízení.
- Informace o zařazení do platové třídy odpovídající druhu práce.
- Termín, místo a způsob odevzdání přihlášky do výběrového řízení.

- Adresu, na niž je třeba přihlášku odeslat (§ 6 odst. 1, 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů).

V souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, se volná pracovní místa na pozice úředníka Městského úřadu Hodonín (s výjimkou volných pracovních míst, u kterých se sjednává pracovní poměr na dobu určitou, například z důvodu zástupu za mateřskou dovolenou, dlouhodobou pracovní neschopnost) obsazují pouze výběrovým řízením. Výběrové řízení na každé volné funkční místo úředníka, u kterého bude pracovní poměr sjednán na dobu neurčitou nebo vznikne jmenováním do funkce, vyhlašuje tajemník, a to:

- Na úřední desce Městského úřadu Hodonín v tištěné podobě.
- Na internetové stránce Městského úřadu Hodonín www.hodonin.eu úřední deska – nabídka zaměstnání.
- Na úřadu práce dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Přihláška do výběrového řízení se v případě zájmu zasílá na konkrétní vypsání výběrové řízení, a to prostřednictvím pošty nebo předáním na podatelnu městského úřadu. Uchazeč, který se hlásí na některé inzerované funkční požadované místo musí splňovat požadavky stanovené pro dané výběrové řízení. Současně je nutné, aby uchazeč zaslal společně s přihláškou všechny náležitosti podle vypsání oznámení o vyhlášení výběrového řízení. Žádosti o zaměstnání, které nereagují konkrétně na některé ze zveřejněných výběrových řízení, jsou z uvedeného důvodu vráceny odesílatelům.

Za účelem výběru vhodného uchazeče, jak uvádí § 8 odst. 1, 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, je stanovena výběrová komise složená minimálně ze tří členů, přičemž jednu třetinu z přítomných musí tvořit úředníci územního samosprávného celku, který výběrové řízení vyhlásil. V daném případě je to Městský úřad Hodonín. Jednání této komise není určeno pro veřejnost.

Přijímání pracovníků do organizace podle Koubka (2008), představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání, přičemž sleduje několik cílů (Koubek, 2008, s. 189). Mezi tyto základní cíle náleží:

- Překonání počáteční fáze, kdy je vše pro nové zaměstnance neznámé.
- Vytvoření pozitivního vztahu nového pracovníka ke společnosti.
- Dosažení co nejkratšího časového horizontu, ve kterém bude pracovník podávat žádoucí pracovní výkon.
- Udržení si nového pracovníka co nejdelší dobu.

V den vzniku pracovního poměru má nový zaměstnanec povinnost dostavit se do kanceláře tajemníka městského úřadu za účelem podpisu pracovní smlouvy, případně jmenovacího dekretu. Nový pracovník musí navštívit i mzdovou účtárnu, kde podepíše daňové prohlášení. Také zde dojde k podpisu platového výměru a náplně práce, vztahující se k dané funkci. Nový zaměstnanec poté obdrží nezbytné informace o tom, kde a jakým lékařským prohlídkám se musí podrobit a jakým způsobem mu bude vyplácen měsíční plat. Součástí vstupu do nového zaměstnání je proškolení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.

Dále je potřeba s novým zaměstnancem vyřídit záležitosti technického rázu, jako je například převzetí kanceláře, ve které bude v budoucnu působit, převzetí razítka, uživatelských kódů apod. V konečné fázi je novému zaměstnanci představen jeho přímý nadřízený. Většinou se jedná o vedoucího odboru, který by mu měl být nápomocen při zaškolování se na nové pracovní pozici. Velmi vhodné je nového pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci.

V této souvislosti považuji za účelné uvést základní povinnosti úředníka.

Úředník by měl:

- Dodržovat ústavní pořádek a právní předpisy vztahující se k jeho práci.
- Hájit veřejný zájem.

- Prohlubovat si kvalifikaci.
- Jednat a rozhodovat nestranně.
- Zdržet se jednání, které by vedlo ke střetu zájmů a v souvislosti s výkonem práce nepřijímat dary nebo jiné výhody.
- Zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu práce.
- Pracovat svědomitě a řádně dle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny vedoucích úředníků.
- Plně využívat pracovní dobu a pracovní prostředí, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly.
- Zachovávat pravidla slušnosti při úředních jednáních.

Závěrem této kapitoly je nezbytné podrobněji vymežit, **koho vlastně lze považovat za úředníka a koho za zaměstnance.**

Dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, se úředníkem rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku, který se podílí na výkonu správních činností a je zařazen v příslušném úřadu.

Dle ustanovení § 1 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, se tento nevztahuje na ty zaměstnance územního samosprávného celku, kteří jsou zařazeni v jeho organizačních složkách nebo kteří jsou zařazeni jen v jeho zvláštních orgánech nebo kteří vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce (tzv. obslužné činnosti) nebo kteří výkon takových prací řídí. Z uvedeného plyne, že poměr těchto zaměstnanců je sjednáván dle ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

3.3 Pracovněprávní vztahy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a na něj navazující předpisy upravují pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Problematika pracovního práva a zaměstnanosti je charakteristická existencí značně širokého spektra právních předpisů. Mimo obecného předpisu, kterým je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, jsou v právním řádu České republiky zakotveny další předpisy, jež upravují pracovněprávní vztahy, mj. již několikrát zmiňovaný zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů.

Zaměstnání je z právního hlediska realizováním pracovního poměru nebo dohodou o pracích konaných mimo pracovní poměr. Pracovněprávní vztahy mohou vzniknout pouze se souhlasem fyzické osoby a zaměstnavatele.

Zaměstnavatelem může být fyzická osoba, občan, právnická osoba, obec nebo stát.

Zaměstnavatel má odpovědnost z pracovněprávních vztahů a jedná svým jménem nebo prostřednictvím statutárního orgánu.

Způsobilost mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti jako zaměstnavatel, vzniká u právnických osob zápisem do obchodního rejstříku a u fyzických osob narozením a dosažením věku 18 let. Způsobilost mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnost jako zaměstnanec, jakož i způsobilost vlastními právními úkony nabývat těchto práv a brát na sebe tyto povinnosti, vzniká dnem, kdy fyzická osoba dosáhne 15 let věku. Podmínkou je ukončená základní školní docházka. Avšak zaměstnanec může uzavřít dohodu o hmotné odpovědnosti nejdříve v den, kdy dosáhne 18 let věku.

V rámci pracovněprávních vztahů jsou zaměstnavatelé povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci. Jde o jejich pracovní podmínky, včetně odměňování za práci a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

Vznik pracovního poměru

Zaměstnavatel je povinen před uzavřením pracovní smlouvy seznámit fyzickou osobu (Vybíhal a kol., 2010, s. 22):

- s právy a povinnostmi, které pro ni z pracovní smlouvy vyplývají,
- s pracovními podmínkami,
- s podmínkami odměňování,
- s povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů, vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru.

V určitých případech je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se fyzická osoba před uzavřením pracovní smlouvy podrobila vstupní lékařské prohlídce. Pracovní poměr vzniká pracovní smlouvou nebo jmenováním, a to v případě, že se jedná o vedoucí funkci.

Pracovní poměr založený uzavřením pracovní smlouvy patří v praxi mezi nejčastější. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně, přičemž pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce.

V pracovní smlouvě by měly být uvedeny nejdůležitější práva a povinnosti. Jedno vyhotovení pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen předat zaměstnanci. Každá pracovní smlouva musí obsahovat tři základní náležitosti, a to:

- Druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat.
- Místo výkonu práce.
- Den nástupu do práce.

Kromě těchto základních náležitostí může pracovní smlouva obsahovat i další typy ujednání, jako je zkušební doba, pracovní poměr na dobu určitou, kratší pracovní úvazek apod. V pracovní smlouvě lze také dohodnout konkurenční doložku.

Druh práce může být sjednán úžeji (například mzdová účetní, celní deklarant) anebo šířeji (např. účetní, ekonom, technik) anebo může jít o kumulace funkcí. Šíře

sjednávaného druhu práce je závislá rovněž na podmínkách a velikosti podniku. Místo výkonu práce by mělo být sjednáno co nejpřesněji.

Den nástupu do práce určuje zaměstnavatel po dohodě se zaměstnancem. Má význam pro vznik pracovního poměru a zpravidla bývá označen kalendářním dnem.

Zkušební doba může být maximálně tříměsíční a nelze ji dodatečně prodlužovat, musí být rovněž sjednána v písemně podobě. V opačném případě je neplatná. Zkušební dobu nelze sjednat dodatečně po vzniku pracovního poměru. V dané zkušební době mohou obě strany pracovního poměru ukončit pracovní poměr bez udání důvodu.

Pracovní poměr na dobu určitou se sjednává zpravidla na dobu vymezenou časovým intervalem. Lze ho sjednat ale i na dobu vykonání určité konkrétní práce, například provedení inventury ve skladu, anebo na určitou skutečnost, například doba mateřské dovolené.

Kratší pracovní doba se sjednává tehdy, když zaměstnavatel nepotřebuje zaměstnávat pracovníka na plný pracovní úvazek nebo zaměstnanec nechce nebo nemůže na plný pracovní úvazek pracovat.

Mezi náležitosti pracovní smlouvy patří:

- Jméno a příjmení zaměstnance.
- Název a sídlo zaměstnavatele (jde-li o právnickou osobu) nebo jméno, příjmení a adresu zaměstnavatele (jde-li o fyzickou osobu).
- Bližší označení druhu a místa výkonu práce.
- Den nástupu do práce.
- Údaj o délce dovolené na zotavenou, popřípadě způsob určování tohoto nároku.
- Údaj o výpovědních dobách.
- Údaj o týdenní pracovní době a její rozvržení.
- Údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování s platností mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místa a způsobu vyplácení mzdy nebo platu.

- Údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance a označení účastníků těchto kolektivních smluv.

Jmenováním na vedoucí pracovní místo se zakládá pracovní poměr v případech stanovených zvláštním právním předpisem. Pokud to nestanoví zvláštní právní předpis, zakládá se pracovní poměr jmenováním pouze u vedoucího:

- Organizační složky státu.
- Organizačního útvaru organizační složky státu.
- Organizačního útvaru státního podniku.
- Organizačního útvaru státního fondu.
- Příspěvkové organizace.
- Organizačního útvaru příspěvkové organizace.
- Organizačního útvaru Policie České republiky.

V případě, že dojde ke změně pracovního poměru, je třeba zdůraznit, že obsah pracovní smlouvy lze měnit pouze za souhlasu obou smluvních stran. Ke změnám pracovního poměru dochází z důvodu jmenování dotyčného na vedoucí pracovní místo, převedení na jinou práci nebo v případě konání pracovní cesty či přeložení.

Pouze v určitých případech zákonem stanovených je možno převést zaměstnance na jinou práci. Důvody pro toto převedení jsou čtyři, a to:

- Zdravotní důvody.
- Trestněprávní důvody.
- Pracovněprávní důvody.
- Objektivní překážky.

Vzdělávání zaměstnanců

Reforma veřejné správy, resp. zrušení okresních úřadů a převod jejich kompetencí na úřady krajské a úřady s rozšířenou působností, vyvolala zvýšenou potřebu dostatečného počtu kvalifikovaných úředníků územních samosprávných celků, kteří by byli schopni

trvale zabezpečit výkon státní správy i samosprávy na nejvyšší možné úrovni kvality. Do popředí se tak dostala otázka odborné přípravy úředníků a jejich dalšího profesního vzdělávání. Právě další vzdělávání úředníků by mělo přispět ke zvýšení odbornosti a výkonnosti úředníků působících ve veřejné správě, neboť tato nemůže zaměstnávat úředníky bez nezbytných znalostí právních předpisů, bez orientace v právních normách, dovedností v oblasti výpočetní techniky a používání programů, vztahujících se k jejich práci. Předpokladem k naplnění uvedených cílů je zvyšování odbornosti úředníků, které lze realizovat především prostřednictvím vzdělávání, tedy skrze povinnosti vzdělávat se, neboť kvalita a rozsah celoživotního profesního vzdělávání určuje kvalitu výkonu veřejné správy.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, vychází z principu zvýšení úrovně řízení ve veřejné správě a kontinuity výkonu veřejné správy, s tím, že vzdělávání je předpokladem vysoké úrovně výkonu veřejné správy, nestrannosti úředníků, rovnosti úředníků a zajištění stability vedoucích úředníků i úředníků samotných. Z ustanovení předmětného zákona vyplývá povinnost zavedení povinného prohlubování kvalifikace, a to prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích institucí ministerstva vnitra a taktéž povinnost sestavit individuální vzdělávání úředníka a uznání rovnocennosti předchozího vzdělání úředníka.

Před tím, než nabyl účinností zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, bylo vzdělávání úředníků řešeno nejednotně. Jednotlivé městské úřady si tuto problematiku řešily dle svých potřeb. Jedinou povinností bylo vykonání zkoušky zvláštní odborné způsobilosti pro správní činnosti, jež úředník vykonával.

Vzdělávání pracovníků úřadu se tedy řídí dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Tento zákon nabyl účinnosti dne 1. ledna 2003 a mj. vymezuje pojem funkce úředníka a stanovuje jeho povinnost vzdělávat se průběžně a po celou dobu trvání pracovního poměru v rámci individuálního plánu vzdělávání.

Plán vzdělávání má územní samosprávný celek vypracovaný pro každého úředníka samostatně na období tří let, po jehož uplynutí se vyhodnocuje, a to ve spolupráci

vedoucího úřadu, přímého nadřízeného, personalisty a samotného úředníka. Zákonem je určeno, že po tuto dobu musí úředník absolvovat minimálně osmnáct dní vzdělávání v těchto kategoriích:

- Vstupní vzdělávání.
- Zvláštní odborná způsobilost.
- Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.
- Průběžné vzdělávání.
- Prohlubování kvalifikace podle § 230 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Dle odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, se tímto rozumí průběžné doplňování kvalifikace, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce, přičemž se za prohlubování kvalifikace považuje též její udržování a obnovování. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby (odst. 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů).

Při sestavování plánu vzdělávání je nutno přihlížet k samotné funkci, kterou zaměstnanec zastává, protože ne všechny kategorie vzdělávání jsou určeny paušálně všem úředníkům. Rovněž je třeba vzít v úvahu, že ze zákona by měli úředníci dávat přednost kurzům s akreditací ministerstva vnitra, která zaručuje jejich kvalitativní úroveň.

Dle poslední právní úpravy zákona, konkrétně § 18 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, má úředník povinnost prohlubovat si kvalifikaci účastí na:

- Vstupním vzdělávání.
- Průběžném vzdělávání.
- Přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti.

Vstupní vzdělávání úředníka upravuje § 19 zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, a *je povinné pro všechny úředníky*. Výjimkou jsou ti úředníci, kteří již mají zvláštní odbornou způsobilost před vznikem pracovního poměru.

Vstupní vzdělávání musí nový úředník absolvovat do tří měsíců od uzavření pracovního poměru a o jeho absolvování se prokazuje osvědčením, které vydala vzdělávací instituce, pořádající vstupní vzdělávání.

Vstupní vzdělávání sestává ze čtyř základních částí:

- Znalostí základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základů veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka.
- Základních dovedností a návyků potřebných pro výkon správních činností.
- Znalostí základů užívání informačních technologií.
- Základních komunikačních, organizačních a dalších dovedností, vztahujících se k pracovnímu zařazení úředníka.

Průběžné vzdělávání úředníka řeší § 20 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, který *se zaměřuje zejména na prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků, cílené na výkon správních činností* v územním samosprávném celku, včetně získání a prohlubování jazykových znalostí. Je zabezpečováno formou kurzů a seminářů. O účasti na těchto kurzech rozhoduje vedoucí úřadu, s přihlédnutím k individuálnímu plánu vzdělávání úředníka a potřebám organizace, přičemž je úředník povinen se takového kurzu zúčastnit. O absolvování kurzu obdrží úředník příslušné osvědčení.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, převzal dvě kategorie úředníků. Jedna měla a má stanovenou zkoušku zvláštní odborné způsobilosti jako kvalifikační předpoklad k výkonu své práce, zatímco druhá ji předepsanou nemá vůbec. Jde o nerovné postavení v rámci jedné kategorie zaměstnanců.

Rovnocennost vzdělání upravuje § 33 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Konkrétně příslušný paragraf 21 vysvětluje, že povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost, povinnost účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucího úřadu (§ 27) nebo povinnost účastnit se vstupního vzdělávání nemá úředník, který získal vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech, stanovených prováděcím právním předpisem nebo kterému bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části podle § 34. Dle § 34 odst. 1 na žádost úředníka nebo územního samosprávného celku ministerstvo vydá osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání, nebo jeho části, získaného úředníkem v jiném studijním programu, než který je stanoven prováděcím právním předpisem, nebo vzdělání získaného v jiném oboru, popřípadě kurzu, pokud žadatel prokáže, že obsah a rozsah vzdělávání, o jehož uznání se žádá, jsou rovnocenné příslušnému vzdělávacímu programu pro prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona nebo jeho části.

Osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání vydává na žádost úředníka nebo územního samosprávného celku Ministerstvo vnitra České republiky. Pro získání tohoto osvědčení musí vzdělání úředníka odpovídat rozsahem i obsahem příslušnému vzdělávacímu programu pro prohlubování kvalifikace. Tuto problematiku řeší vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků (dále jen vyhláška o uznání rovnocennosti). Nedílnou součástí vyhlášky je přehled studijních programů a oborů vzdělání, na které se nevztahuje povinnost účasti na vstupním vzdělávání nebo vykonání zkoušky odborné způsobilosti z obecné či zvláštní části. O vyhovění, případně nevyhovění žádosti rozhodne ministerstvo vnitra do tří měsíců ode dne přijetí žádosti.

Zvláštní odborná způsobilost je základním předpokladem pro výkon správních činností, a proto je nezbytné ji ověřit jak písemnou, tak ústní zkouškou před zkušební komisí. Jedná se v tomto případě o souhrn znalostí a dovedností potřebných pro výkon vybrané správní činnosti.

Zkouška odborné způsobilosti má jednak *obecnou část*, která představuje znalost základů veřejné správy, principů organizace a činnosti veřejné správy, krajského zřízení, zákona č. 71/1967 Sb., o správním řízení (správní řád) a schopnosti aplikace těchto znalostí a následně *zvláštní část*, kde musí úředník prokázat znalost právních

předpisů, které upravují působnosti orgánů územních správních úřadu v příslušné správní činnosti. Úředník má povinnost prokázat zkoušku zvláštní odborné způsobilosti do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal příslušnou správní činnost vykonávat.

Skončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být rozvázán dohodou anebo výpovědí. Skončení pracovního poměru dohodou nastává tehdy, když se zaměstnavatel i zaměstnanec písemnou formou shodli na tom, že pracovněprávní vztah bude ukončen. Výpovědí může rozvázat pracovní poměr zaměstnavatel i zaměstnanec. Musí být dána písemně a doručena druhému účastníku, jinak je neplatná. Zaměstnanec může podat výpověď buď s udáním jakéhokoliv důvodu, nebo i bez něj.

Naopak zaměstnavatel může dát výpověď zaměstnanci pouze z těchto důvodů (Vybíhal a kol., 2010, s. 31-34):

- Ruší-li se nebo přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část.
- Stane-li se zaměstnanec nadbytečným.
- Pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku vydaného zařízením závodní preventivní péče nebo rozhodnutím příslušného správního úřadu, který lékařský posudek přezkoumává, dlouhodobě způsobilost konat dosavadní práci.
- Nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce.

Pracovní poměr taktéž může být ukončen okamžitým zrušením, jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr nebo pro závažné porušování pracovní kázně. Pro soustavné méně závažné porušení pracovní kázně lze dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních šesti měsíců v souvislosti s porušením pracovní kázně písemně upozorněn na možnost výpovědi.

Pracovní poměr rovněž končí, resp. zaniká i v následujících případech:

- Uplynutím sjednané doby u pracovního poměru na dobu určitou.

- Dnem skončení pobytu cizince nebo fyzické osoby bez státní příslušnosti na území České republiky podle vykonatelného rozhodnutí o odnětí povolení k pobytu.
- Dnem, kterým nabyl právní moci rozsudek ukládající cizincům nebo fyzickým osobám bez státní příslušnosti trest vyhoštění z území republiky.
- Uplynutím doby, na kterou bylo cizinci nebo fyzické osobě bez státní příslušnosti vydáno povolení k zaměstnání nebo povolení k dlouhodobému pobytu za účelem zaměstnání ve zvláštních případech – zelená karta.
- Smrtí zaměstnavatele, který je fyzickou osobou.
- Smrtí zaměstnance.

Výpovědní lhůta představuje dobu nejméně dva měsíce a je stejná pro zaměstnavatele i pro zaměstnance. Výpovědní lhůta začíná běžet vždy první den následujícího měsíce po datu doručení výpovědi a skončí poslední den dvouměsíčního období.

Okamžité zrušení pracovního poměru může být realizováno z podnětu zaměstnavatele, ale i zaměstnance. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce označuje tento důvod jako výjimečný. Nejde o běžné skončení pracovního poměru. Jedná se o tři případy, kdy zaměstnanec:

- Byl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než jeden rok.
- Byl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně šesti měsíců.
- Porušil pracovní kázeň, tj. povinnost vyplývající z právních předpisů, vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem.

Zaměstnavatel nesmí okamžitě zrušit pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní, se zaměstnankyní na mateřské dovolené a se zaměstnancem či zaměstnankyní, kteří čerpají rodičovskou dovolenou.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Empirický výzkum

Podle Nového a Surynka (2006) podléhá empirický výzkum stanoveným požadavkům, přičemž samotnou realizaci je možno členit do tří následujících etap (Nový, Surynek, 2006, s. 257):

- Přípravná etapa.
- Realizační etapa.
- Etapa zpracování a interpretace výsledků.

Přípravná etapa

Nejnáročnější a současně nejdůležitější fází empirického výzkumu je jeho přípravná fáze, a to ze zřejmého důvodu. Právě zpracování této etapy má za následek výslednou kvalitu výzkumu. Projekt výzkumu sestává z následujících kroků:

- Stanovení cíle výzkumu.
- Stanovení hypotézy.
- Stanovení zkoumaného vzorku.
- Stanovení místa a času realizace výzkumu.
- Stanovení časového harmonogramu.
- Stanovení techniky pro sběr primárních dat a interpretační plán.

Realizační etapa

Etapa realizace výzkumu má za úkol především motivovat budoucí respondenty k poskytnutí jejich názorů, postojů, preferencí, a to prostřednictvím zvoleného způsobu (distribuce dotazníků, realizace rozhovorů) pro získání sociálních informací.

Etapa zpracování a interpretace výsledků

Zpracování výsledků průzkumu, jak uvádí Nový a Surynek (2006), představuje zpravidla níže uvedené kroky, po nichž následuje interpretace výsledků, která by měla

vyhodnotit statické jevy, vč. potvrzení souvislosti zkoumaných příčin a jejich následků s výsledky v sociální realitě (Nový, Surynek, 2006, s. 264).

Kroky statistického zpracování:

- Kontrola reprezentativnosti zkoumaného vzorku.
- Zjištění základního rozložení podle jednoho znaku (např. dle aritmetického průměru).
- Křížové třídění (myšleno určení vzájemných souvislostí zkoumaného jevu).
- Vícerozměrné metody, poskytující lepší informace co se týče samotné kvality.

Metody sociologického výzkumu

Mezi strategie sociologického výzkumu řadíme:

- Kvalitativní výzkum.

Zaměřuje se na hledání motivů, zde se snaží výzkumník nahlížet na daný problém očima subjektů, se snahou objasnit jejich postoje ke zkoumanému předmětu. Podstatou výzkumu je induktivní metoda založená na pozorování, hledání pravidelností v objektivní realitě. Tyto jsou specifikovány v předběžných závěrech a poté ověřeny dalším pozorováním, přičemž výsledkem je nová teorie.

Pro účely výzkumu se používá metoda zúčastněného pozorování (každodenní intenzivní pozorování), analýza osobních dokumentů a nestandardizovaný rozhovor, který vychází z reakcí respondenta.

- Kvantitativní výzkum.

Pozornost kvantitativního výzkumu je zaměřena na větší počet subjektů, nikoliv na jednotlivce. Cílem je ověření vyslovených hypotéz, které jsou v závěru potvrzeny anebo vyvráceny. Podstatou je v tomto případě deduktivní metoda založená na načtení teorie, dotazech a v závěru sběru na následném vyhodnocení získaných dat. Kvantitativní výzkum využívá metody přímého pozorování jevů, dále metody rozhovoru s respondentem (prostřednictvím telefonu, „tváří v tvář“, skupinový), jejímž komplementem je dotazníková metoda obsahující soubor otázek se zpravidla jednoznačně formulovanými odpověďmi. Výzkumník zde dává záruku anonymity, což lze označit za výhodu pro respondenty. Na druhé straně nevýhodou metody je nekvalitní, či neúplné vyplnění, případně nízká návratnost rozdaných dotazníků. V poslední řadě mezi metody řadíme analýzu

dokumentů, obsahující data o zkoumaném jevu, aniž by byla vytvořena pro účely výzkumu.

Disman (2002) konstatuje, že prostřednictvím kvalitativního výzkumu lépe porozumíme realitě, kterou pozorujeme. Kdežto kvantitativní výzkum vyhodnocuje validitu porozumění, jinými slovy výsledky tohoto výzkumu odpovídají skutečnosti. Z uvedeného lze vyvodit, že kvalitativní a kvantitativní výzkum se navzájem doplňují (Disman, 2002, s. 290).

Obrázek č. 5: Kvalitativní výzkum a jeho využití

Je-li pro nás důležité, jak populace prožívá studovaný problém.
Jestliže není důležité, jak jsou zkoumané jevy rozloženy v populaci.
Generalizace našich nálezů na celou populaci jedinců není prvořadným cílem.
Studujeme-li takový problém, kdy nám jeho malá znalost nedovoluje stanovit hypotézy.
Jako předvýzkum pro kvantitativní výzkumnou akci.
Pro studium jevů, které mají takový charakter, který apriorní operacionalizaci vylučuje.

Pramen: DISMAN, M., 2002, s. 291

Obrázek č. 6: Kvantitativní výzkum a jeho použití

Generalizování našich nálezů na populaci jedinců.
Testování hypotéz.
V případě, že jsme si jisti, které proměnné jsou podstatné, a že žádná nebyla opomenuta.
Každá z proměnných má dostatečně validní operační definici.
Pokud nezkoumáme spíše pocity či reakce sledovaných lidí na studovaném problému.
Jako test některých hypotéz – teorií vytvořených v kvalitativním výzkumu.

Pramen: DISMAN, M., 2002, s. 290

4. 1 Vymezení cílové skupiny

Pro dosažení cíle diplomové práce jsem přistoupila k průzkumnému šetření v podobě kvantitativního krátkodobého průzkumu. Výzkumnou metodou se stal dotazník, jenž prakticky umožnil v relativně krátkém čase obdržet dostatečný počet vyjádření potřebných pro výzkum. Dotazník sestává ze soustavy ukazatelů měřících míru spokojenosti v jednotlivých dotazovaných oblastech. Tyto ukazatele jsou součástí základních tematických celků, tzv. modulů. Předložený dotazník byl anonymní, odpovědi na otázky byly postaveny na přímých odpovědích typu *ano – ne*.

Na základě dotazníkové metody pak došlo k vyhodnocení názorů, postojů či preferencí respondentů, přičemž za cílovou skupinu jsem si zvolila zaměstnance městského úřadu.

Počátkem měsíce června letošního roku byly dotazníky adresovány v papírové formě o celkovém počtu 200 kusů zaměstnancům městského úřadu, bez ohledu na jejich pohlaví, věk a profesní postavení. Z uvedeného počtu bylo vráceno 181 dotazníků, přičemž 33 dotazníků bylo vyplněno částečně nebo vůbec. Pro účely dalšího zpracování tak bylo zařazeno 148 dotazníků.

Koncem měsíce srpna bylo provedeno vyhodnocení pouze vyplněných dotazníků, které bylo možné zařadit do dalšího zpracování. Vyhodnocené závěry jsou prezentovány jak v textové, tak i v grafické podobě. Samotné ověření či vyvrácení vyslovených hypotéz je uvedeno v textové podobě.

4. 2 Formulace pracovních hypotéz

Které pozitivní a negativní vlivy ovlivňují spokojenost a výkonnost zaměstnanců městského úřadu, a co tito zaměstnanci považují za důležité, aby byli ve své práci spokojeni, měly potvrdit, případně vyvrátit čtyři následující hypotézy:

Hypotéza č. 1

Zaměstnanci veřejné správy jsou spokojeni s pracovními podmínkami.

Hypotéza č. 2

Zaměstnanci veřejné správy jsou spokojeni s formálními mezilidskými vztahy s nadřízeným pracovníkem a neformálními mezilidskými vztahy mezi kolegy.

Hypotéza č. 3

Zaměstnanci veřejné správy jsou spokojeni s profesním růstem, s postupem své pracovní kariéry na úřadě.

Hypotéza č. 4

Zaměstnanci veřejné správy jsou spokojeni s odměnou za vykonanou práci, jakožto základním motivačním faktorem, který má vliv na spokojenost a výkonnost zaměstnance veřejné správy.

4. 3 Statistické zpracování výsledků výzkumu

MODUL 1: Pracovní podmínky.

Měří spokojenost zaměstnanců městského úřadu s pracovním prostředím, s kvalitou jeho technického vybavení a péčí zaměstnavatele o zdraví svých zaměstnanců.

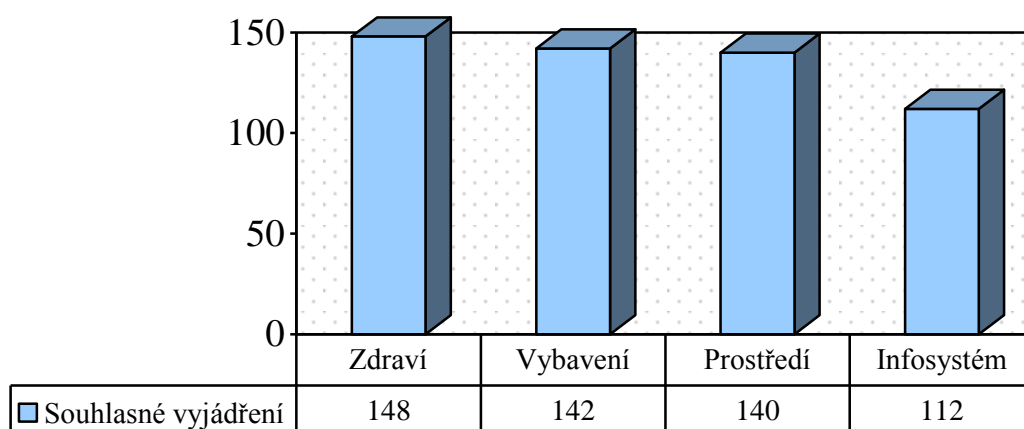
Z celkových 148 dotazovaných respondentů považuje 140 z nich pro spokojenost a výkonnost ve svém zaměstnání za důležité pracovat v příjemném prostředí (čisté prostory, osvětlená kancelář).

S kvalitou technického vybavení (dostatečnost materiálu a pracovních pomůcek), pracovním prostorem, hygienickým zázemím, vzhledem pracovního prostředí a úrovní vybaveností pracoviště vyjádřilo spokojenost 142 oproti 6 nespokojeným zaměstnancům úřadu.

Na dotaz spokojenosti úředníků s fungováním informačních systémů kladně odpověděla rovněž většina dotázaných, a to 112 respondentů.

Samostatnou podotázkou MODULU 1 je zjištění do jaké míry zaměstnavatel pečuje o zdraví svých zaměstnanců. Zde jsem se zaměřila zejména na otázku, zda jsou zajišťovány pravidelné preventivní prohlídky a zda zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům sportovně kulturní vyžití. Součástí je i dotaz na situaci v oblasti stravování a pravidelného přísunu tekutin. Kladně odpovědělo všech 148 oslovených.

Obrázek č. 7: MODUL 1 Pracovní podmínky



Pramen: autorka, 2012

MODUL 2: Interpersonální vztahy na pracovišti – neformální vztahy.

Zjišťuje spokojenost zaměstnanců městského úřadu se vztahy na pracovišti, mezi kolegy navzájem.

Všichni úředníci se jednoznačně vyjádřili (148 respondentů), že považují za důležité dobré vztahy na pracovišti a že tato skutečnost značně ovlivňuje jejich výkonnost a spokojenost v zaměstnání.

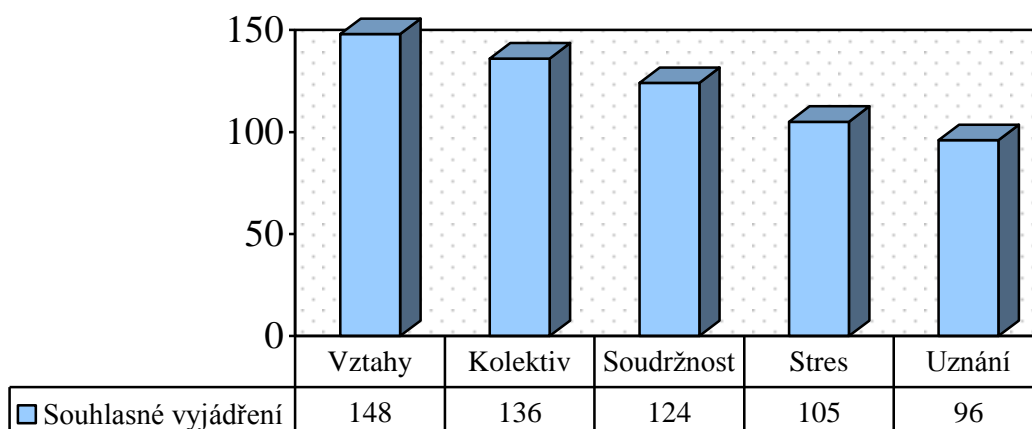
Další dotaz směřoval k interpersonálním vztahům mezi kolegy. V současném pracovním kolektivu se spokojeně cítí 136 úředníků, kteří zde, dle svého vlastního vyjádření, našli i dobré přátele.

Při řešení pracovních problémů panuje soudržnost kolektivu, neboť se o této skutečnosti kladně vyjádřilo 124 zaměstnanců úřadu.

105 dotazovaných konstatovalo, že při výkonu svých pracovních povinností či řešení uložených úkolů pracuje pod tlakem a ve stresu.

O něco menší počet respondentů se vyjádřil kladně k otázce, zda jejich názory a podněty jsou přijímány ze strany kolegů na pracovišti. Souhlasně odpovědělo 96 dotázaných.

Obrázek č. 8: MODUL 2 Interpersonální vztahy na pracovišti – neformální vztahy



Pramen: autorka, 2012

MODUL 3: Interpersonální vztahy na pracovišti – vztahy s přímým nadřízeným. Podává informace o pohledu zaměstnance na úroveň komunikace mezi ním a přímým nadřízeným.

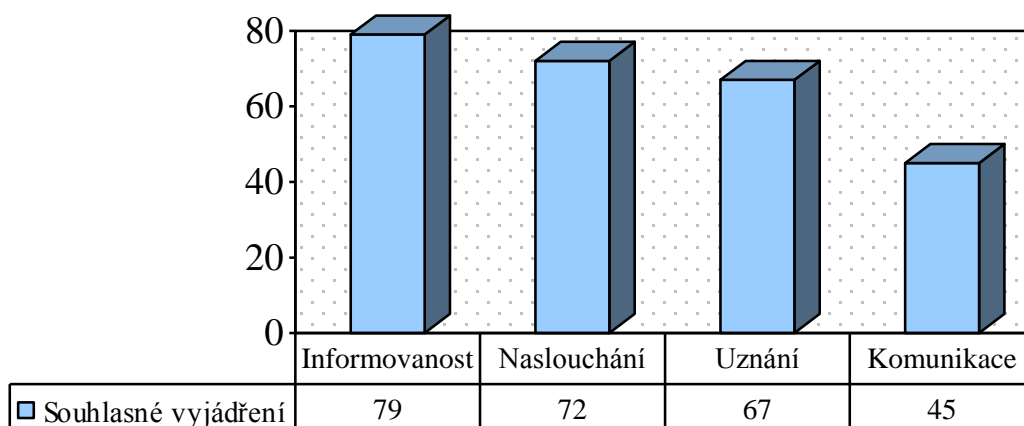
Domnívám se, že vztah mezi podřízeným a nadřízeným může zásadně ovlivňovat spokojenost a výkonnost pracovníků, a proto byla této problematice věnována v dotazníkovém šetření větší pozornost.

V první části předmětného MODULU 3 jsem se zaměřila na zjištění, jak podřízení zaměstnanci vnímají komunikaci se svými přímými vedoucími. Na rozdíl od vztahů mezi kolegy, kde převládá v naprosté většině velmi kladné hodnocení těchto vztahů, se v případě hodnocení ze strany podřízených ve smyslu komunikace, pracovních kompetencí, schopností, odborných znalostí, schopnosti motivovat, případně přijímání názorů podřízených, vyjádřilo kladně pouze 45 úředníků.

Ve věci informovanosti zaměstnanců ze strany svých nadřízených se mírná většina dotázaných respondentů (79) vyjádřila souhlasně.

Uznání za vykonanou práci se dostává 67 úředníkům. Co se týče záležitostí etického jednání, upřímnosti a respektu v případě ochoty naslouchat názorům podřízených, jsou vedoucí pracovníci ze strany zaměstnanců hodnoceni většinou průměrně. O tom svědčí 72 pozitivních odpovědí.

Obrázek č. 9: MODUL 3 Interpersonální vztahy na pracovišti - vztahy s přímým nadřízeným



Pramen: autorka, 2012

MODUL 4: Profesní rozvoj, kariérní růst a vztah ke vzdělání.

Hodnotí stávající podmínky vytvořené pro profesní rozvoj a kariérní růst s tím, že se zaměřuje na vliv přímého nadřízeného na odborný růst svých podřízených.

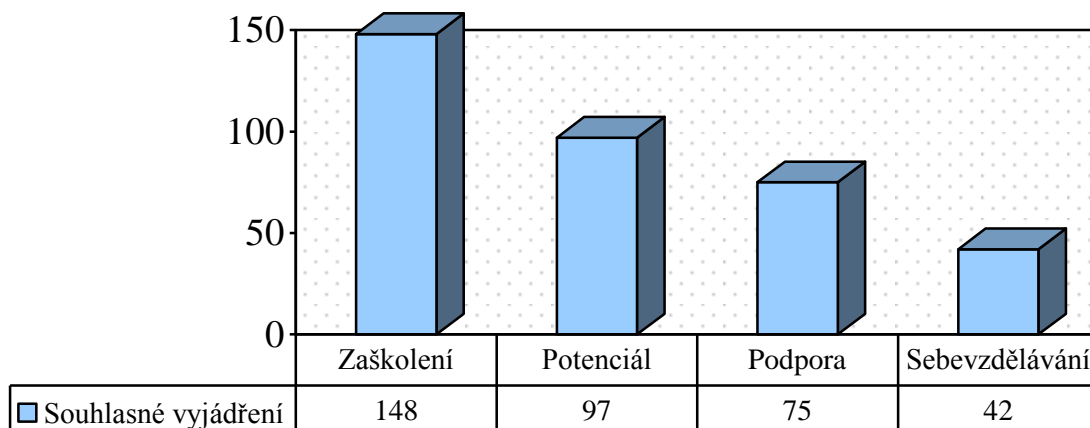
Při nástupu do současného zaměstnání bylo zaškoleno všech 148 dotazovaných úředníků, kteří současně uvedli, že mají možnost účastnit se profesních a odborných školení, což jim konečně jako povinnost ukládá i zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Svoji kvalifikaci pro výkon své práce považuje za dostatečnou 97 úředníků. Tito mají za to, že jejich potenciál, zkušenosti, dovednosti a znalosti jsou dostatečně využity. Taktéž vyjádřili spokojenost se svým současným vzděláním.

Mimo rámec povinných školení a odborných kurzů je ochotno se o své vlastní vůli dále vzdělávat pouze 42 zaměstnanců úřadu.

Naopak 75 úředníků vyjádřilo přesvědčení, že studující zaměstnanci mají nezbytnou podporu ze strany zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání.

Obrázek č. 10: MODUL 4 Profesní rozvoj, kariérní růst a vztahy ke vzdělání



Pramen: autorka, 2012

MODUL 5: Odměňování a hodnocení – motivace.

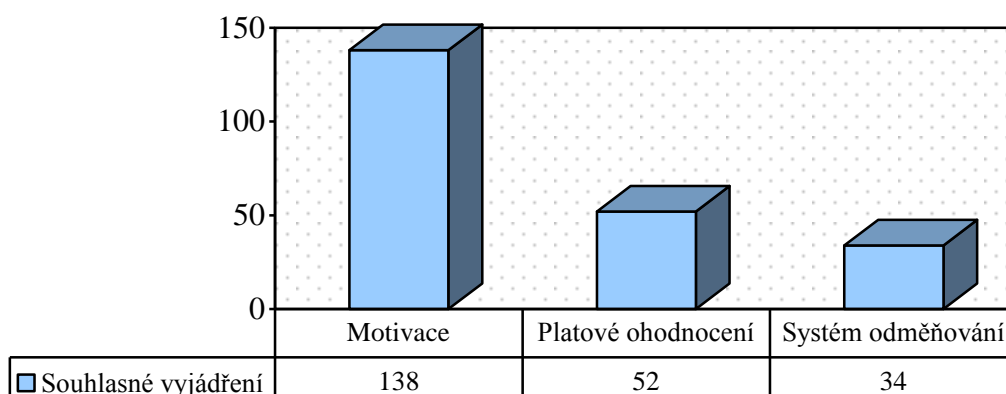
Zaměřuje se na to, jak zaměstnanci městského úřadu hodnotí odměňování za pracovní výkon, a současně odpovídá na otázku, zda právě finanční ohodnocení je jediným motivačním faktorem zaměstnance.

Na dotaz, zda platové ohodnocení je jediným činitelem, který zaměstnanci považují za důležitý, vyjádřilo souhlas 52 respondentů.

Současný systém odměňování ve svém zaměstnání označilo za spravedlivý pouze 34 dotázaných.

138 oslovených respondentů uvedlo, že v případě svěřením úkolu je ev. finanční odměna motivuje pro kvalitní pracovní výkon, příp. práci přesčas.

Obrázek č. 11: MODUL 5 Odměňování a hodnocení - motivace



Pramen: autorka, 2012

MODEL 6: Vztah k organizaci.

Modul se opírá o data z otevřených otázek, kde se respondenti vyjadřovali ke svému vztahu k organizaci a k tomu, jak organizaci vnímají, zda ji považují za dobrého zaměstnavatele.

Poslední MODUL 6 je zaměřen zejména na vyjádření pocitových dojmů zaměstnanců, kterými mají hodnotit atraktivitu zaměstnavatele v regionu, spokojenost se svým zaměstnáním a zaměstnavatelem. Je zde položena i hypotetická otázka, ovšem za fiktivní představy převisu nabídky nad poptávkou práce, zda by si zvolili za svého zaměstnavatele opět městský úřad.

K atraktivitě zaměstnavatele v regionu se polovina dotázaných nevyjádřila vůbec, druhá polovina hodnotí městský úřad jako atraktivního zaměstnavatele, což označilo 85 %. Celkově spokojeno se svým současným zaměstnáním je 53 úředníků, kteří také uvedli, že by si v případě nové volby zaměstnavatele opět vybrali městský úřad.

Závěrem byli respondenti vyzváni k tomu, aby uvedli situaci v zaměstnání, která v nich vyvolala spokojenost a nespokojenost. Za pozitiva, kladné jevy, označili pracovníci např. klidné prostředí bez stresů, finanční ohodnocení, pauzu na oběd, „když mě šéf nebo kolegové pochválí“, současný kolektiv. Oproti tomu jako negativní jev či nespokojenost někteří uvádějí absenci komunikace, ignoraci, odměňování, nejistoty budoucnosti, nekolegiální vztahy a neschopnost některých zaměstnanců, složitost pracovních postupů.

4. 4 Interpretace výsledků a vyhodnocení hypotéz

„Každé chování a konání člověka má dva motivy: jeden skutečný, který se zamlčí, a druhý prezentovaný, který uvádí“ (Majtán a kol., 2001, s. 274).

Vyhodnocení hypotézy č. 1

Zaměstnanci veřejné správy jsou spokojeni s pracovními podmínkami.

Výzkumným šetřením byla první hypotéza **potvrzena**.

Hypotéza č. 1 byla zkoumána v dotazníkovém šetření souborem otázek označeným jako MODUL 1 Pracovní podmínky. V tomto MODULU 148 úředníků vyjádřilo spokojenost či nespokojenost s pracovním prostorem, s úrovní technického vybavení, hygienickým zázemím svého pracoviště a informačním systémem na městském úřadě. Součástí MODULU byly i otázky, které se dotýkaly samotné péče zaměstnavatele o zdraví svých zaměstnanců.

Spokojenost s pracovními podmínkami vyslovilo 91,89 % dotázaných úředníků, což hypotézu č. 1 potvrdilo.

Empirické šetření hypotézy č. 1 podalo souhrnnou charakteristiku vnímání podnikového klimatu prostřednictvím zaměstnanců, kteří potvrdili spokojenost s nastavenými pracovními podmínkami.

Vyhodnocení hypotézy č. 2

Zaměstnanci veřejné správy jsou spokojeni s formálními mezilidskými vztahy s nadřízeným pracovníkem a neformálními mezilidskými vztahy mezi kolegy.

Výzkumným šetřením byla druhá hypotéza **potvrzena**.

Hypotéza č. 2 podala informaci o vztazích mezi zaměstnanci úřadu jak mezi spolupracovníky, tak mezi řadovými pracovníky a jejich přímým nadřízeným. Zabývá se hlouběji touto otázkou, neboť každý podnik, instituce, organizace je založená na

kolektivní činnosti lidí, v rámci které je sjednocujícím prvkem a zároveň nástrojem pro řízení komunikace, resp. komunikační proces. Jak objasňuje Škvareninová (1995), slovo komunikace se vyvinulo z latinského slova *communicare*. Význam tohoto slova je dělat něco společným, radit se, diskutovat, shodovat se (Škvareninová, 1995, s. 7).

Komunikace a komunikační proces v podniku, instituci, organizaci probíhá nepřetržitě a její kvalita, resp. úroveň významně ovlivňuje konečný výsledek snažení nejen podniku, ale i jednotlivců, kteří v podniku pracují a zúčastňují se rozdílnou mírou na jeho úspěchu a zisku (Majtán a kol., 2001, s. 253).

Podkladem pro ověření druhé hypotézy se stal souhrn otázek uvedených v dotazníkovém šetření jako MODUL 2 a MODUL 3, adresovaný 148 respondentům.

Všichni úředníci, což je plných 100 % (148 respondentů) odpovědělo, že pro spokojenost a výkonnost ve svém zaměstnání považují za důležité dobré vztahy na pracovišti. S interpersonálními neformálními vztahy na pracovišti a interpersonálními vztahy, co se týče vztahů s přímým nadřízeným, vyjádřilo uspokojení 61 % úředníků. V tomto případě je možné konstatovat, že nadpoloviční většina respondentů se sice vyjádřila kladně k vzájemné komunikaci na pracovišti, což hypotézu č. 2 potvrzuje, nicméně nemalá část se s tímto názorem neztotožňuje.

Majtán (2001) konstatuje, že bariéry, které vznikají v procesu vnitropodnikové komunikace, mohou mít různé zdroje a příčiny. V zásadě je rozděluje do dvou základních skupin. Na subjektivní a objektivní. Za subjektivní komunikační bariéry považuje takové, které vznikají jak na straně odesílatele, tak i na straně adresáta informace (Majtán a kol., 2001, s. 267). Obdobně hodnotí překážky v efektivní interpersonální komunikaci i Rudy s Piškaninem (2002), kteří mezi bariéry na straně odesílatele řadí např. negativní psychické naladění, čímž jsou myšleny extrémní emoce ovlivňující efektivnost komunikace, negativní atmosféru, neúplnost, nesrozumitelnost informací, jejich přesycenost, dále také volbu jazyka, který by měl být srozumitelný pro příjemce. V této souvislosti nelze opomenout taktéž zkreslení informací a nesprávnou volbu komunikačního kanálu, kdy je potřebné vzít do úvahy charakter a cíl informací. Za bariéry na straně příjemce považují poslední zmínění autoři nepozornost, nesoustředěnost, nezájem, skákání do řeči, obavu, strach, nedůvěru, negativní psychické naladění a negativní vztah k vysílateli (Rudy, Piškanin a kol., 2002, s. 192).

Jako příklad objektivních bariér v komunikaci uvádí Majtán (2001) např. nevhodně zvolený komunikační prostředek, nevhodně zvolený čas komunikace, nevhodně zvolené

komunikační medium, nevhodně zvolené místo a prostředí, neprůchodnost komunikačních kanálů v podniku a filtrování informací za účelem jejich modifikace.

V interpersonální komunikaci je proto důležité, aby vedoucí pracovník dokázal včas identifikovat komunikační bariéry a pružně je odstraňoval (Majtán a kol., 2001, s. 267).

Vyhodnocení hypotézy č. 3

Zaměstnanci veřejné správy jsou spokojeni s profesním růstem, s postupem své pracovní kariéry na úradě.

Výzkumným šetřením byla třetí hypotéza **potvrzena**.

Hypotéza č. 3 prostřednictvím MODULU 4 hodnotí vytvořené podmínky pro profesní rozvoj a kariérní růst zaměstnanců. MODUL zjišťuje názory úředníků na to, jakou roli hraje přímý nadřízený v podpoře odborného růstu, a zda jim práce přináší dostatek příležitostí k rozšiřování dovedností a možnosti využít v zaměstnání své schopnosti, dovednosti a dosavadní získané znalosti v praxi.

Rozhodně nelze podceňovat, jak podotýká Stýblo (2008), takové motivační faktory jako jsou kariérní růst. Ukládáním složitých, náročnějších, komplexnějších a odpovědnějších úkolů můžeme v praxi docílit toho, že lépe zainteresujeme podřízené do pracovních postupů. Další cestou je začlenění do týmů a projektových skupin, kde mohou projevit svoji odbornost a univerzálnost, pověřovat je vedením těchto týmů, případně projektů. Taktéž lze využít princip rotace na pracovních pozicích, kde si podřízení mohou rozšířit dovednosti (Stýblo, 2008, s. 96).

Dle závěru dotazníkového šetření 61 % úředníků vyjádřilo spokojenost s profesním růstem a postupem své pracovní kariéry na úradě. Uvedené procento respondentů má současně snahu se i dále sebevzdělávat. V této souvislosti je třeba poznamenat, že při nástupu co současného zaměstnání bylo dostatečně zaškoleny pro výkon své práce všech 148 dotazovaných respondentů. Nicméně tato skutečnost vyplývá z povinnosti jim uložené zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Vyhodnocení hypotézy č. 4

Zaměstnanci veřejné správy jsou spokojeni s odměnou za vykonanou práci, jakožto základním motivačním faktorem, který má vliv na spokojenost a výkonnost zaměstnance veřejné správy.

Výzkumným šetřením byla čtvrtá hypotéza **potvrzena pouze částečně**.

Hypotéza č. 4, resp. MODUL 5 zamířil pozornost na motivaci zaměstnanců. Mapuje důležitost platového ohodnocení pro spokojenost a kvalitní pracovní výkon. Systémově rozlišuje tzv. vnitřní zdroje motivace, mezi které náleží uspokojení, smysluplnost a zajímavost práce, a zdroje vnější, představující odměňování.

Majtán (2001) má za to, že mzda patří k faktorům, který je často nejvíce zviditelňován v pracovním procesu. Mzda jako stimul (vnější podnět) se nejrychleji transformuje na motiv (vnitřní podnět) a akceleruje motivované jednání a konání zaměstnanců. Je to faktor, který nejrychleji vyvolává a váže na sebe pocity, např. pocit spravedlnosti, pocit hodnocení, pocit srovnávání se, např. závisti apod. (Majtán a kol., 2001, s. 281).

Šigut (2004) uvádí, že finanční odměňování pracovníků by mělo odrážet kvalitu a náročnost jejich práce. Někdy se však do odměňování promítají i jiná kritéria. To, za co jsou zaměstnanci konkrétně odměňováni, je pak pro všechny (i pro ty, kteří odměnění nebyli) směrodatné ve volbě vzorců chování apod. (Šigut, 2004, s. 68).

Za rozhodující motivační faktor pro kvalitní pracovní výkon označilo 93 % úředníků mzdu. Na druhé straně 35 % dotazovaných uvedlo, že platové ohodnocení je pro ně jediným motivačním faktorem. Pouze 23 % úředníků se přiklání k názoru, že stávající systém finančního ohodnocení je spravedlivý.

Závěr

„Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace. Aby podniky zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji“
(Armstrong, 2007, s. 31).

Lidé jsou společným prvkem každé organizace. Když se na to díváme z pohledu organizace, jak uvádí Werther a Davis (1992), lidé jsou zdroje – ne neživé zdroje, jako je půda nebo kapitál, ale lidské zdroje. Jak říká jedno heslo na továrně Union Carbide: “Jmění věci umožňuje, lidé je uskutečňují“ (Werther, Davis, 1992, s. 18). Organizace může být proto plně funkční pouze tehdy, jestliže dokáže propojit a současně využít zdroje materiální, lidské a finanční, neboť a právě proto, že aktivem organizace je bezesporu lidský kapitál, představující nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj. Lidské zdroje a jejich management jsou tou částí organizace, která se zaměřuje na vše, co je spojeno s člověkem v pracovním procesu. Pro úspěšnost organizace je důležité uvědomění si hodnoty a významu lidí.

Veřejná správa představuje prostředí, které má svá specifika. Tato specifika se projevují zejména přemírou byrokracie a nepsaných pravidel.

Zaměstnanci veřejné správy jsou při výkonu svého povolání povinni dbát na jim stanovené zákonné postupy, což se může laické veřejnosti jevit jako velmi nepraktické a současně to může mít pro volbu tohoto povolání odrazující účinek. Navíc v dnešní dynamické době se zde ztrácí i tradiční motivační prvek práce ve veřejné správě, kterým byla jistota zaměstnání. I přes nedostatek finančních prostředků ve veřejném sektoru, tendencím snižovat počty pracovních míst a tím snižovat náklady, je práce ve veřejné správě pro mnohé zajímavou možností seberealizace.

Cílem práce bylo získat odpověď na otázku, které pozitivní a negativní vlivy ovlivňují spokojenost a výkonnost zaměstnanců ve veřejné správě, a co považují za důležité, aby byli ve své práci spokojeni. S přihlédnutím k výsledkům empirického výzkumu lze konstatovat, že existuje celá řada faktorů, ovlivňujících spokojenost

a výkonnost zaměstnanců veřejné správy. Mezi pozitivní faktory je tedy možné zařadit pracovní podmínky, a to např. příjemné pracovní prostředí, technické vybavení či hygienické zázemí. Taktéž sem patří dobré interpersonální vztahy, které úředníci považují za důležité jak v horizontální, tak vertikální podobě. Dle názorů většiny zaměstnanců je možné považovat za pozitivní faktor i podporu zaměstnavatele v oblasti případného kariérního růstu a dalšího vzdělávání.

Zároveň je však potřeba uvést, že stejné faktory, které jsem uvedla výše, mohou při špatné motivaci zaměstnanců a jejich špatném nastavení ze strany zaměstnavatele a vedoucích pracovníků, působit jako faktory negativní a demotivující.

Zcela samostatnou kapitolou, která pozitivně či negativně působí na spokojenost zaměstnanců veřejné správy je platové ohodnocení.

Zaměstnanci veřejné správy považují odměnu za vykonanou práci za jeden z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje jejich spokojenost a výkonnost v pracovním procesu. Současně se pouze necelá čtvrtina z dotázaných vyslovila ve smyslu, že stávající systém odměňování je nastaven dobře a spravedlivě. Otázkou však zůstává, zda je právě tento faktor možno nastavit tak, aby byl pro všechny zcela uspokojující. Nejedná se ale o jediný motivační prvek pracovníků ve veřejné správě. Jednostranné pojetí motivace založené pouze na hmotných podnětech již dávno zcela neplatí. Pro řadu zaměstnanců obecně, a veřejnou správu nevyjímaje, je již práce sama o sobě motivačním faktorem, jenž jim přináší pocit naplnění, uspokojení, radosti a vlastní seberealizace.

Resumé

Překládaná diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve veřejné správě, se zaměřením na místní samosprávu ve vybraném městě České republiky.

Práce tvoří dvě části – část teoretickou a část praktickou.

Teoretickou část diplomové práce jsem rozčlenila na tři kapitoly.

První kapitola se zabývá veřejnou správou v České republice. Tato kapitola se dále člení na části, jež pojednávají o státní správě a samosprávě, přitom poslední část dané kapitoly přibližuje situaci ve veřejné správě v České republice.

Druhá kapitola pojednává o řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a dále se člení na část, která řeší problematiku personální činnosti ve veřejné správě, a v druhé části se zaměřuji na legislativu, která upravuje veřejnou správu po zákonné stránce.

Řízením lidských zdrojů na Městském úřadě Hodonín se věnuje poslední kapitola teoretické části. Na tomto místě je nastíněn profil organizace, personální činnost na úřadě a pracovněprávní vztahy.

Závěrečná část diplomové práce prezentuje empirický výzkum, který měl ve svém závěru potvrdit nebo vyvrátit vyslovené hypotézy, zaměřené na pozitivní a negativní vlivy ovlivňující spokojenost a výkonnost zaměstnanců ve veřejné správě.

Summary

The submitted thesis deals with the management of human resources in public administration with a focus on local government in the selected town of the Czech Republic.

The work consists of two parts - theoretical and practical.

The theoretical part of the thesis is divided into three chapters.

The first chapter deals with the public administration in the Czech Republic. This chapter is further divided into parts dealing with the state and local government, while the last part of the chapter introduces the situation in public administration in the Czech Republic.

The second chapter deals with the management of human resources in public administration, one part solves problems of human resources in public administration and the other part focuses on legislation that regulates public administration according to the legal conditions.

The final chapter of the theoretical part deals with human resources management at the Municipal Office in Hodonin and points a profile of the organization, personnel office activities and industrial relations. At this point it is outlined profile of the organization, personnel work on the office and industrial relations.

The final part of the thesis presents empirical research that should in its conclusion confirm or refute the expressed hypothesis concerning both positive and negative factors influencing satisfaction and efficiency of employees in public administration.

Anotace

Předmětem diplomové práce Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě bylo nalezení pozitivních a negativních vlivů ovlivňujících spokojenost a výkonnost zaměstnanců ve veřejné správě a co považují za důležité, aby byli ve své práci spokojeni.

V první části byla popsána teorie, která se dotýká samotné veřejné správy v České republice.

Druhá část byla orientována na řízení lidských zdrojů ve veřejné správě.

Navazující třetí část popisuje řízení lidských zdrojů na Městském úřadě v Hodoníně.

Poslední část práce je zaměřena na kvantitativní výzkum. Na základě formulovaných hypotéz bylo provedeno dotazníkové šetření, prostřednictvím kterého došlo k vyhodnocení hypotéz.

Annotation

The subject of the thesis Management of human resources in public administration was to find positive and negative influences affecting satisfaction and efficiency of employees in public administration, and what they consider important to be happy at work.

The first theoretical part concerns public administration in the Czech Republic.

The second part was focused on the management of human resources in public administration.

The consequential third part describes the management of human resources at the Municipal Office in Hodonin.

The final part is focused on quantitative research. According to the worded hypotheses, questionnaire enquiry was carried out, and by means of it, the hypotheses were evaluated.

Klíčová slova

Městský úřad, motivace, organizace, řízení lidských zdrojů, samospráva, spokojenost, státní správa, úředník, veřejná správa, zaměstnanec, zákon.

Keywords

Municipal Office, motivation, organization, human resources management, government, satisfaction, state administration, official, public administration, employee, law.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Právní předpisy, zákony, vyhlášky

1. Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.
2. Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení).
3. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).
4. Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů.
5. Zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní).
6. Zákon č. 71/1967 Sb., o správním řízení (správní řád).
7. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.
8. Zákon č. 130/2000 Sb., o volbách do zastupitelstev krajů a o změně některých zákonů.
9. Zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.
10. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.
11. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
12. Zákon č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní Republiky, České republiky a Slovenské republiky.
13. Vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků.

Knihy, syntetické práce a monografie

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů--nejnovější trendy a postupy - 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s.
ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
3. BĚLOHLÁVEK, Fr., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
4. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická zralost*. Praha: Karolinum, 2002. 374 s. ISBN 80-7184-141-2.
5. HENDRYCH, D. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 2. vyd. Praha: Aspi, 2007. 211 s. ISBN 978-80-7357-248-8.
6. HRABALOVÁ, S. *Teorie a praxe rozvoje měst a obcí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 99 s. ISBN 80-210-3356-8.
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. MAJTÁN, M. A KOL. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2001. 310 s. ISBN 80-225-1388-1.
9. NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 287 s. ISBN 80-247-1705-0.
10. REKTOŘÍK, J. A KOL. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2002. 264 s. ISBN 80-86119-60-2.
11. RUDY, J., PIŠKANIN, A. A KOL. *Základy manažmentu*. 2. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2002. 288 s. ISBN 80-223-1671-7.
12. STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
13. STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. A KOL. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6.

14. ŠELEŠOVSKÝ, J. A KOL. Cvičebnice otázek ze základů veřejné ekonomiky, veřejné správy a regionální politiky. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2001. 130 s. ISBN 80-210-2506-9.
15. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
16. ŠKVARENINOVÁ, O. *Rečová komunikácia*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1995. 165 s. ISBN 80-08-02228-0.
17. VYBÍHAL, V. A KOL. *Mzdové účetnictví 2010 praktický průvodce*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 448 s. ISBN 978-80-247-3347-0.
18. WERTHER Jr. W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Časopisy a jiné zdroje

1. Organizační řád Městského úřadu Hodonín. Hodonín, 2012.
2. RADVAN, E., VAVŘÍK, M. Metodika psaní odborného textu a výzkumu v sociálních vědách. Brno: BonyPress, 2009. 57 s.

Elektronické zdroje

1. Hodonín – oficiální stránky města. [online]
URL: <<http://www.hodonin.eu/index.asp>>. [cit. 2012-10-10, 11:10 h]
2. Klasifikace jednotek NUTS. [online] URL: <<http://www.nuov.cz/klasifikace-jednotek-nuts>>. [cit. 2012-10-10, 12:00 h]
3. Krajské rady pro rozvoj lidských zdrojů v ČR. [online]
URL: <<http://www.topregion.cz/>>. [cit. 2012-10-26, 15:20 h]
4. Kdo je „úředníkem“ podle zákona o úřednících územních samosprávných celků?
[online]
URL:<<http://www.epravo.cz/top/clanky/>>. [cit. 2012-10-20, 13:00 h]
5. Pojem samospráva, znaky a druhy [online]
URL:<<http://www.epravo.cz/top/clanky/>>. [cit. 2012-10-13, 10:00 h]
6. Státní správa a samospráva [online]
URL:<<http://www.ptejteseknihovny.cz/>>. [cit. 2012-10-14, 16:30 h]
7. Přehled aktivit Krajské rady pro rozvoj lidských zdrojů Jihomoravského kraje 2013 a odpovědných subjektů. [online]
URL: <<http://www.kr-jihomoravsky.cz/>>. [cit. 2012-10-26, 15:40 h]
8. Veřejné služby. Ministerstvo vnitra. Odbor reformy regulace a kvality veřejných služeb. [online]
URL:<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/odbor/moderniz/koncepce/ver_sluz.html>. [cit. 2012-10-26, 17:40 h]
9. Obyvatelstvo. [online]
URL:<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide>. [cit. 2012-08-12, 15:30 h]

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník.

Příloha č. 2: Přihláška k výběrovému řízení.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Členění veřejné správy.

Obrázek č. 2: Součásti veřejné správy.

Obrázek č. 3: Veřejná správa v širším pojetí.

Obrázek č. 4: Veřejná správa v užším pojetí.

Obrázek č. 5: Kvalitativní výzkum a jeho využití.

Obrázek č. 6: Kvantitativní výzkum a jeho použití.

Obrázek č. 7: MODUL 1 Pracovní podmínky.

Obrázek č. 8: MODUL 2 Interpersonální vztahy na pracovišti – neformální vztahy.

Obrázek č. 9: MODUL 3 Interpersonální vztahy na pracovišti – vztahy s přímým nadřízeným.

Obrázek č. 10: MODUL 4 Profesní rozvoj, kariérní růst a vztahy ke vzdělání.

Obrázek č. 11: MODUL 5 Odměňování a hodnocení – motivace.

Příloha č. 1

DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

předložený dotazník je anonymní.

U jednotlivých otázek uveďte, prosím, odpověď ANO - NE.

Současně Vám tímto předem děkuji za Váš čas a ochotu k vyplnění dotazníku.

Alena Churá

Údaje o respondentovi

Pohlaví:

Věk: do 35 let; 35 – 50 let, nad 50 let

Pracovní zařazení:

Počet let odpracovaných u současného zaměstnavatele:

Nejvyšší ukončené vzdělání:

MODUL 1 Pracovní podmínky

1.

Pro spokojenost a výkonnost ve svém zaměstnání považuji za důležité pracovat v příjemném prostředí – osvětlená kancelář, čisté prostředí ...

2.

Jsem spokojen:

- s kvalitou technického vybavení (dostatečnost materiálu a pracovních pomůcek) pracoviště,
- s pracovním prostorem, hygienickým zázemím a vzhledem pracovního prostředí,
- s fungováním informačního systému,
- s úrovní vybavenosti pracoviště, abych mohl vykonávat správně své pracovní povinnosti.

3.

Jak pečuje zaměstnavatel o Vaše zdraví? (nehodící se odpověď škrtněte)

- Zajišťuje pravidelné preventivní prohlídky.

- Zajišťuje návštěvu sportovních a kulturních center.
- Zajišťuje pravidelný přísun tekutin.
- Zajišťuje finanční spoluúčast na stravování.
- Nepečuje.

MODUL 2 Interpersonální vztahy na pracovišti/neformální vztahy

1.

Pro spokojenost a výkonnost ve svém zaměstnání považuji za důležité dobré vztahy.

2.

Jsem spokojen:

- v současném pracovním kolektivu, se vztahy s kolegy a pracovní atmosférou,
- na současném pracovišti, panuje zde dle mého názoru přátelská atmosféra,
- s kolegy, kde mám i dobré přátele,
- se vzájemnou spoluprací s kolegy při řešení pracovních povinností a soudržností kolektivu.

3. Konstatoval byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

4. Berou Vaše názory, podněty kolegové na pracovišti na vědomí?

MODUL 3 Interpersonální vztahy na pracovišti/vztahy s přímým nadřízeným

1.

Jste spokojen s jasností pracovních kompetencí, pracovní odpovědnosti a náplně u Vás na pracovišti?

2. Jste spokojen s úrovní komunikace, Vy – Vás nadřízený?

3. Jste spokojen se schopnostmi Vašeho nadřízeného vést a řídit své podřízené?

4. Jste spokojen s výší odborných znalostí Vašeho nadřízeného?

5. Jste spokojen se schopností Vašeho nadřízeného motivovat?

6.

Jste spokojen s tím, jak Váš nadřízený přijímá Vaše názory a zapojuje do svých rozhodnutí?

7.

Jste dostatečně informován o organizačních či jiných změnách u Vás na pracovišti, které mají vliv na Vaši práci, případně, jsou na Vašem pracovišti pravidelná setkání s nadřízeným, na kterých jsou s Vámi tyto změny prodiskutovány?

8. Jste dostatečně celkově informován o dění na půdě zaměstnavatele?

9.

Za dobrou práci ze strany nadřízeného se Vám dostává poděkování, uznání či pochvala za Vaše dílčí úspěchy v průběhu posledních tří měsíců?

10.

Provádí Váš nadřízený alespoň jednou ročně formální hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

11. Máte zpětnou vazbu od nadřízeného, co se týče Vašeho pracovního výkonu?

12. Máte pocit, že je Váš názor ze strany nadřízeného ceněný?

13. Máte pocit, že jste dostatečně motivován ve Vaší práci?

14. Je Váš nadřízený ochoten naslouchat, je přístupný?

15. Chová se Váš vedoucí ke všem zaměstnancům s respektem?

16. Dle Vašeho názoru, jedná Váš nadřízený upřímně a eticky ve vztahu k podřízeným?

MODUL 4 Profesionální rozvoj, kariéerní růst a vztah ke vzdělání

1.

Při nástupu do současného zaměstnání jste byl dostatečně zaškolen pro výkon své práce?

2. Jste spokojen s možnostmi Vašeho pracovního postupu nebo případného povýšení?

2. Jste spokojen s využitím Vaší kvalifikace, je účelně využita?

3. Jste spokojen s oceněním a uznáním Vaší práce?

4. Jste spokojen, jak je využit Váš potenciál, Vaše zkušenosti, dovednosti, znalosti?

5. Máte možnost zúčastnit se profesních i odborných školení, celkově se vzdělávat?

6. Jste spokojen se svým současným vzděláním?

7.

Navštěvujete v soukromém čase vzdělávací kurzy, případně doplňujete si své vzdělání?

8. Jste ochoten kombinovanou formou studovat vyšší či vysokou školu?

9. Cítíte se dostatečně motivován k dalšímu vzdělávání?

10.

Myslíte si, že se zaměstnavatel zajímá a motivuje své zaměstnance k dalšímu vzdělávání?

11. V případě, že ano – myslíte si, že mají studující zaměstnanci nezbytnou podporu ze strany zaměstnavatele k jejich vzdělávání?

MODUL 5 Odměňování a hodnocení/motivace

1. Je platové ohodnocení jediným činitelem, který považujete za důležitý?

2. Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

3. Dle Vašeho názoru, je systém odměňování spravedlivý?

4. Dle Vašeho názoru, finanční ohodnocení Vás motivuje?

MODUL 6 Vztah k organizaci

1.

Jak celkově hodnotíte svého zaměstnavatele, jakožto atraktivního zaměstnavatele v regionu? a) vyjádřete v procentech b) nehodnotím

2.

Jste celkově spokojen se svým zaměstnáním u současného zaměstnavatele?

3.

Kdybyste znovu stál před rozhodnutím o výběru zaměstnavatele (za fiktivní představy převisu nabídky nad poptávkou práce), zvolil byste opět současného zaměstnavatele?

4.

...a na závěr: Uveďte, prosím, situaci v zaměstnání, která ve Vás vyvolává či vyvolala:

a) spokojenost (pozitivní faktory)

b) nespokojenost (negativní faktory) :

Příloha č. 2

Přihláška k výběrovému řízení

na místo odboru

Jméno, příjmení, titul:

Datum a místo narození:

Státní příslušnost:

Místo trvalého pobytu uchazeče:

(pokud je to nutné i adresa, kam se zasílá korespondence)

Číslo občanského průkazu:

(nebo číslo dokladu o povolení k pobytu, jde-li o cizího státního občana)

Telefonní spojení:

Datum a podpis uchazeče:

Přílohy:

- Strukturovaný profesní životopis.
- Originál výpisu z evidence rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce (u cizích státních příslušníků též obdobný doklad osvědčující bezúhonnost vydaný domovským státem, pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost čestným prohlášením).
- Originál ověřené kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání (maturitní vysvědčení, diplom včetně vysvědčení o státní závěrečné zkoušce k přesnějšímu posouzení oboru dosaženého vzdělání – vysvědčení již nemusí být ověřováno).
- U výběrových řízení na funkci vedoucího úředníka doklady o splnění dalších předpokladů ve smyslu zákona č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní Republiky, České republiky a Slovenské republiky, tj. osvědčení (popř. potvrzení o

vyžádání osvědčení) podle § 4 odst. 1 a čestné prohlášení podle § 4 odst. 3 zákona č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní Republiky.

Prohlášení

V souladu s ustanovením § 5, odst. 2 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, souhlasím s tím, aby moje osobní doklady, které tímto poskytuji Městskému úřadu v Hodoníně, byly zpracovávány a vedeny pouze pro účely výše uvedeného výběrového řízení.

Beru na vědomí, že po ukončení výběrového řízení budou moje osobní doklady vráceny na uvedenou adresu.

Podpis uchazeče

