

Personální management v podmínkách Městského úřadu

Bc. Miroslava Smékalová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslava GEHOVÁ**
Osobní číslo: **H128110**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Personální management v podmínkách Městského úřadu**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na analýzu personálního managementu Městského úřadu Slavkov u Brna;
- na výběr, hodnocení a odměňování zaměstnanců Městského úřadu Slavkov u Brna;
- na vzdělávání a podporu rozvoje úředníků Městského úřadu Slavkov u Brna;
- na optimalizaci řízení lidských zdrojů Městského úřadu Slavkov u Brna.

Součástí práce bude v empirické části kvantitativní výzkum na zjištění spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání a hodnocení.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002.

Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007.

Cejthamr, V., Dědina, J. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2010.

Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007.

Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004.

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.**
Institut mezioborových studií

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. března 2014**

V Brně dne 30. listopadu 2012


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

MIROSLAVA PHEKALOVA

Jméno, příjmení studenta

V Brně 22. 9. 2014

Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezahnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na význam lidských zdrojů a personální management ve veřejné správě. V úvodní části charakterizuje základní pojmy managementu a význam managementu organizace. Další kapitola teoreticky objasňuje problematiku personálního managementu a řízení lidských zdrojů v soukromé i veřejné sféře. Následující část představuje Město a Městský úřad Slavkov u Brna a popis hlavních personálních činností úřadu, především výběr úředníků, jejich vzdělávání, adaptaci, hodnocení a odměňování. Cílem diplomové práce je provést analýzu spokojenosti zaměstnanců s personálními činnostmi Městského úřadu Slavkov u Brna a jejich zhodnocením.

Klíčová slova:

Personální management, řízení lidských zdrojů, osobnost manažera, personální činnosti, veřejná správa, městský úřad, výběr úředníků, vzdělávání, rozvoj, adaptace, hodnocení zaměstnanců.

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the importance of human resources and personnel management in public administration. In the introductory part characterizes the basic terms of management and the importance of the organization's management. The next section explains the theoretical issues of personnel management and human resource management in the private and public sectors. The following section presents City and Municipality of Austerlitz and description of the main personnel activities of the Authority, especially the selection of officials, their education, adaptation, assessment and remuneration. The target of the diploma work is to analyze of the employee satisfaction with personnel activities of the Municipal Authority of Austerlitz and their evaluation.

Keywords:

Personnel management, Human Resource Management, personality of manager, personnel activities, Public administration, Municipal Authority, selection of officials, education, development, adaptation, employee assessment.

Poděkování

Poděkování patří doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost, kterou mi poskytl při konzultacích a zpracování mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat svému manželovi a své rodině za poskytnutou morální podporu a trpělivost při zpracování diplomové práce a během studií, které si nesmírně vážím.

Také bych chtěla poděkovat kolegům, úředníkům z Městského úřadu Slavkov u Brna za účast formou vyplňování dotazníků a vyjádřené názory. Bez jejich pomoci by nemohla být zpracována praktická část mé diplomové práce.

Motto

„Bez lidí znalých, oddaných a nadšených se nedá nic udělat.“

(Tomáš Baťa Jr.)

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 8 |
| I TEORETICKÁ ČÁST..... | 10 |
| 1 MANAGEMENT – ZÁKLADNÍ POJMY | 11 |
| 1.1 VÝZNAM A DEFINICE POJMU MANAGEMENT | 11 |
| 1.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE | 14 |
| 1.3 OSOBNOST MANAŽERA | 21 |
| 1.4 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE | 23 |
| 1.5 DOVEDNOSTI A ROLE MANAŽERA | 31 |
| 1.6 KOMUNIKACE V MANAŽERSKÉ PRAXI..... | 34 |
| 2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT – TEORETICKÁ VÝCHODISKA..... | 39 |
| 2.1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 39 |
| 2.2 KONCEPCE PERSONALISTIKY | 43 |
| 2.3 VEŘEJNÁ VERSUS SOUKROMÁ SFÉRA..... | 44 |
| 2.4 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT VEŘEJNÉ SPRÁVY | 46 |
| 2.5 NÁROKY NA PERSONÁLNÍHO MANAŽERA VEŘEJNÉ SPRÁVY..... | 51 |
| 2.6 MANAŽERSKÉ METODY UPLATŇOVANÉ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ | 53 |
| 3 MĚSTSKÝ ÚŘAD SLAVKOV U BRNA..... | 56 |
| 3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O MĚSTU SLAVKOV U BRNA..... | 56 |
| 3.2 ÚDAJE O MĚSTSKÉM ÚŘADU SLAVKOV U BRNA..... | 59 |
| 3.3 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT MĚSTSKÉHO ÚŘADU SLAVKOV U BRNA..... | 63 |
| 3.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI MĚSTSKÉHO ÚŘADU SLAVKOV U BRNA | 65 |
| 3.5 OPTIMALIZACE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ MĚŮ SLAVKOV U BRNA | 78 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 80 |
| 4 ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S VYBRANÝMI PERSONÁLNÍMI ČINNOSTMI MĚŮ SLAVKOV U BRNA | 81 |
| 4.1 CÍL VÝZKUMU | 81 |
| 4.2 METODA VÝZKUMU..... | 82 |
| 4.3 VÝZKUMNÝ SOUBOR | 84 |
| 4.4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU | 84 |
| 4.5 VERIFIKACE HYPOTÉZ VÝZKUMU | 107 |
| ZÁVĚR..... | 109 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 111 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ..... | 118 |
| SEZNAM TABULEK | 119 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 120 |

ÚVOD

„Potřebujeme správné lidi na správných místech.“

Lee Iaccoca

Za skutečně největší a nejcennější bohatství současné moderní organizace jsou považováni **lidé**, tzv. **lidské zdroje a jejich potenciál**. Jsou specifickou činností v rámci každé organizace, tím nejvýznamnějším kapitálem, do kterého se vyplatí dále investovat, rozvíjet ho a motivovat a získat tak konkurenční výhodu na trhu. Předpokladem budoucího úspěchu dnešní organizace, jak v soukromé, tak i veřejné sféře, je umění rozpoznat, vybrat a především rozvíjet a udržet kvalitní zaměstnance. Rozvoj lidských zdrojů patří k hlavním nástrojům personálního řízení a je proto na managementu organizace, jak efektivně využije lidského kapitálu ve prospěch dosažení svých cílů, přizpůsobí se rychle se měnícím podmínkám na současném trhu a uspěje v dnešním globalizovaném světě. Ve veřejné sféře je pak prvořadým úkolem rychle se přizpůsobit legislativním změnám vlivem modernizace veřejné správy a hlavním cílem je zvýšení kvality poskytovaných služeb občanům.

Důvodem volby tématu *„Personální management v podmínkách Městského úřadu“* bylo moje zaměstnání. Pracuji sedmým rokem jako samostatná referentka odboru vnitřních věcí na Městském úřadě ve Slavkově u Brna. Z důvodu právě probíhajícího projektu optimalizace řízení lidských zdrojů na Městském úřadu, jsem se rozhodla tomuto tématu věnovat.

Problematika personálního managementu a řízení lidských zdrojů v soukromé i veřejné správě je velice obsáhlou oblastí a vzhledem k tomu není možné v diplomové práci vypracovat detailní analýzu všech jejích aspektů. Mojí snahou je proto zaměřit se na základní teoretické poznatky, ze kterých vychází personální management každé organizace k úspěšnému získání, vedení, udržení i rozvoji svých zaměstnanců, které realizuje prostřednictvím svého personálního managementu ke zvýšení svého úspěchu i ke spokojenosti svých zaměstnanců.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat a zhodnotit vybraná specifika personálního managementu a řízení lidských zdrojů v podmínkách Městského úřadu Slavkov u Brna.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. První, teoretická část obsahuje tři kapitoly. Úvodní kapitola je zaměřena na získání a zpracování základních informací v oblasti managementu a manažerských funkcí, pozornost bude hlavně soustředěna na osobnost manažera, jeho kompetence, role, dovednosti a umění manažerské komunikace.

Druhá kapitola je směřována na získání a zpracování poznatků a informací o personálním managementu, o významu řízení lidských zdrojů včetně personálních činností a na srovnání personálního řízení v soukromé a veřejné správě.

Protože se diplomová práce týká personálního managementu konkrétního městského úřadu, představím ve třetí kapitole nejprve krátce Město Slavkov u Brna, dále Městský úřad Slavkov u Brna, jeho personální management a provedu bližší analýzu hlavních personálních činností výše uvedeného úřadu. Orientovat se budu především na získávání a výběr úředníků územních samosprávních celků, na problematiku jejich vzdělávání a rozvoje, a na metodiku hodnocení a odměňování zaměstnanců. Poslední část této kapitoly se bude týkat zmínce o projektu optimalizace řízení lidských zdrojů na uvedeném úřadě.

Druhá, praktická část zahrnuje čtvrtou, závěrečnou kapitolu, která je věnována šetření a také zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s vybranými personálními činnostmi v podmínkách Městského úřadu Slavkov u Brna.

Při analýze současného stavu se budu snažit získat a zpracovat maximální množství objektivních dat, poznatků a informací o personálním managementu a řízení lidských zdrojů v podmínkách Městského úřadu Slavkov u Brna, a proto si jako metodu k jejich nabytí zvolím výzkumnou techniku kvantitativního výzkumu, prostřednictvím metody standardizovaného dotazníku, který je jedním z nejběžnějších výzkumných nástrojů pro sběr dat.

Výzkumná část mé diplomové práce bude realizována na Městském úřadu Slavkov u Brna a výzkumný soubor budou tvořit zaměstnanci uvedeného úřadu. Zjištěná data z anonymního dotazníkového šetření budou zpracována do tabulek a grafů a budou vyhodnocena, aby mohla přispět k efektivnosti provádění zkoumaných personálních činností v podmínkách Městského úřadu Slavkov u Brna.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT – ZÁKLADNÍ POJMY

1.1 Význam a definice pojmu management

Pojem „management“ pochází z latinského manus, neboli ruka. Význam slova lze odvodit z angl. "to manage" - řídit, vést, spravovat, ovládat nebo jako management - vedení, řízení. Pojmu „**management**“ nejlépe odpovídá český termín – **řízení**, ve smyslu umění řízení, působení na určitou soustavu, například společnost a ovládnutí její činnosti. Managementem lze také označovat kromě vedení i skupinu řídicích pracovníků - manažerů. Na jedné straně se jedná o označení funkce a na straně druhé jde o lidi, kteří tyto funkce vykonávají.

V odborné literatuře můžeme najít mnoho definic pojmu „**management**“, neexistuje ale všeobecně uznávaná a používaná definice. Vymezení pojmu management lze podle jeho charakteristických znaků.¹

Drucker, představitel soudobého managementu, který se zabýval problematikou ujednocení pojmů v oblasti managementu, pojmem **management** označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají, nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia. V dalším výkladu ještě dodává, že je **management** funkcí, disciplínou a návodem, které je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, současně vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.²

Dale charakterizuje **management** jako vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí.³

Čeští autoři Vodáček, Vodáčková **management** definují jako určitý proces, ve kterém se provádí koordinace činnosti skupiny pracovníků nebo jednotlivců s využitím souboru činností a metod k dosahování cílů a zvládnutí různých specifických činností a funkcí managementu.⁴

¹VEBER, J. a kol. *Základy managementu*. 2. vydání. Praha: Fortuna, 2003, str. 6-7.

²DRUCKER, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper and Row, New York 1973, str. 5-6.

³DALE, E. *Management – Theory and Practice*. McGraw Hill, New York 1965, str. 4.

⁴VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe pro 90 léta*. 2. vydání. Praha: Magnet Press, 1996, str. 17.

Američtí autoři, např. Pearce a Robinson **management** považují za proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení co nejlepších organizačních cílů.⁵

Základní definici managementu uvádí Řehoř jako „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“⁶ a rozšiřuje ji o to:

1. Jak manažeři uskutečňují funkce řízení, tzn. plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.
2. Jakým způsobem je management aplikován v různých druzích organizací.
3. Jak management aplikují manažeři na různých řídicích úrovních.
4. Cíl všech manažerů je vždy stejný, tj. vytvářet zisk (přebytek).
5. Řízení je spojeno s produktivitou, která zahrnuje také efektivnost a účinnost.

Na základě výše uvedených definic, je možné konstatovat, že pojem management zahrnuje, postupně podle toho, co zdůrazňují, tyto tři **významy**:⁷

- **vedení lidí** – jako umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama jiných podle pojetí americké manažerské asociace American Management Associations, nebo
- **specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky** - zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení co nejlepších organizačních cílů, nebo
- **předmět studia a jeho účel a používané nástroje** - soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci – manažeři k zvládnutí specifických činností – manažerských funkcí, které směřují k dosažení soustavy cílů organizace.

Management je tedy kombinace vědeckých poznatků a praktických zkušeností, zobecněných metod a postupů, který se postupně stal samostatnou disciplínou a vědním oborem.

⁵ PEARCE, J. A., ROBINSON R. B. *Management*. Random House, New York 1989, str. 4.

⁶ ŘEHOŘ, A. *Management a marketing*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, str. 5.

⁷ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009, str. 12.

Vodáček a Vodáčková upřesňují současné chápání a **obsah** pojmu „management“ těmito následujícími směry:⁸

- **Vykonavateli managementu jsou lidé**, tj. vedoucí, řídicí pracovníci – manažeři. Realizují totiž tzv. manažerské funkce, jako je plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola.
- **Management je svou obsahovou náplní značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem**. Může být uplatněn pro velmi rozmanité druhy organizačních jednotek, např. pro průmyslové i neprůmyslové podniky, státní organizace i nestátní neziskové organizace a jejich dílčí organizační celky, týmy i jednotlivce.
- **Management lze aplikovat na různých organizačních úrovních řízení**, např. na organizaci, na oddělení, na projektu a rovněž na obsahově velmi rozmanité činnosti např. na pedagogickou, obchodní, logistickou, ekonomickou, personální aj. činnost.
- **Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení potřebné úrovně řízených činností**, tj. např. stanovených kvantitativních či kvalitativních cílů, měřítek efektivnosti apod., které mohou mít velmi různé vyjádření, např. zisk, náklady, čas, pedagogické parametry.
- **Kvalitní realizace managementu předpokládá účelnou kombinaci ověřených postupů, zkušeností, metod a doporučení**, které je nezbytné aplikovat s tvůrčí invencí na specifické činnosti podniků. Čím větší je míra autonomie v rozhodování o způsobu realizace řešených úkolů, tím zpravidla roste i tvůrčí aktivita, iniciativa a podnikavost.

Proto také dřívější diskuse, zda je management *věda, nebo umění*, resp. do jaké míry, kdy, kde a za jakých podmínek, vystřídalo tolerantnější pojetí, že *management, manažerská práce je vědou i uměním*. Zda-li je, management více věda, či umění, je dáno charakterem řešených úloh, který současně předurčuje i míru každé z těchto složek.⁹

Horák vidí jako **základní společné rysy** úspěšnosti současného managementu aktivní, iniciativní, tvůrčí myšlení a jednání, které je založené na umění diferencovaně řídit

⁸ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994, str. 18 -19.

⁹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994, str. 19.

a motivovat. Dále uvádí **základní strategii manažerů**, vycházející z modifikovaných metod japonského řízení, aby v konkrétních podmínkách určitého prostředí dokázali:¹⁰

- zvládnout a využít všech vhodných prostředků v podnikání,
- udržet rovnováhu mezi prací v oblasti strategie i detailu,
- poznat svoji konkurenci a její silné a slabé stránky,
- zvolit vhodnou dobu pro zahájení podnikatelské činnosti,
- udržet si iniciativu podnikatelského jednání,
- zabezpečit korektní vztahy s dodavateli i zákazníky,
- udržet potřebné tempo inovace,
- efektivně koncentrovat své disponibilní zdroje,
- vytvářet koalice při podnikání.

Řízení - management je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Je to proces probíhající ve společenských, přírodních i technických systémech. Těmito systémy je řízení přímo vyvoláváno a podle jeho úrovně se dané systémy rozvíjí, chovají a působí. Zároveň je management také vztahem mezi řídicím a řízeným prvkem, který je realizován na základě přenosu informací, prostřednictvím mezilidské komunikace. Lidé jsou tak nositeli řídicích vztahů a řízeným předmětem jsou systémy (lidé, stroje, finance, energie atd.). Řízení v praxi je umění a organizované znalosti o managementu – to je věda.¹¹

1.2 Manažerské funkce

Pracovní náplň manažera může být odlišná podle toho, na jaké úrovni organizační struktury podniku se vyskytuje. Manažerské funkce se odvíjejí nejčastěji od potřeby dosáhnout stanovených podnikatelských cílů, z čehož vyplývá nutnost obstarat a řídit zdroje podniku.

Podle Vodáčka a Vodáčkové jsou **manažerské funkce** typické činnosti, které vykonává vedoucí pracovník – manažer ve své práci. Jsou to podstatné činnosti, které by měl vedoucí pracovník zvládnout ve své oblasti působení. Manažerské funkce vychází z předpokladu,

¹⁰ HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, str. 12.

¹¹ ŘEHOŘ, A. *Management a marketing*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, str. 13.

že dosažení cílů organizace, a tím vlastně plnění poslání manažerské práce, je nejlépe zajištěno vzájemným souladem, harmonizací manažerských funkcí.¹²

V odborné světové manažerské literatuře existuje mnoho různých pojetí a odlišných klasifikací manažerských funkcí. Jedno z nejrozšířenějších zahrnuje do manažerských funkcí především proces **plánování, organizování, výběr, rozmístění a vedení lidí či kontrolování**.

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí a autorem zřejmě nejstarší **klasifikace manažerských funkcí**, bývá považován jeden z prvních průkopníků managementu, Francouz **Henri Fayol**. Definoval již v roce 1916 pět funkcí, které nazval funkcemi správy a dělí je následovně:¹³

- **plánování** (planning) – stanovení budoucích cílů a postupu, jak jich dosáhnout,
- **organizování** (organizing) – zabezpečení zdrojů (hmotných, finančních, lidských aj.), popřípadě podmínek pro uskutečnění plánovaných činností,
- **příkazování** (directing) – dávání úkolů a instrukcí podřízeným spolupracovníkům,
- **koordinace** (coordinating) – sladění činností spolupracovníků,
- **kontrola** (controlling) – ověřování souladu plánu a skutečnosti a přijetí závěrů.

Angličan Lyndal F. Urwick rozšířil Fayolovo členění o další dvě funkce:

- **zkoumání**, resp. rozbor (investigating),
- **komunikaci** (communicating).

Američan Luther Gulick ve 30. letech 20. století uspořádal novým způsobem manažerské práce v tzv. systém **POSDCORB**, což je zkratka vytvořená ze začátečních písmen názvů jednotlivých funkcí a to:¹⁴

- plánování (**P**lanning),
- organizování (**O**rganising),
- personální zajištění (**S**taffing),
- příkazování (**D**irecting),

¹² VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994, str. 38 – 39.

¹³ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994, str. 38.

¹⁴ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994, str. 38 – 39.

- koordinace (**C**oordinating),
- evidence (**R**eporting),
- rozpočtování (**B**udgeting).

Alternativních klasifikací manažerských funkcí existuje celá řada. Jedno z **nejrozšířenějších a doporučovaných klasifikací**, podle Američanů Harolda Koontze a Heinze Wiehricha, do manažerských funkcí zahrnuje:¹⁵

- **plánování** (planning),
- **organizování** (organizing),
- **výběr a rozmístění spolupracovníků**, resp. **personální zajištění – personalistika** (staffing),
- **vedení lidí** (leading),
- **kontrolu** (controlling).

Toto členění manažerských funkcí je velmi prosté. Uvedení autoři jen zdánlivě opomíjejí některé z dříve uváděných funkcí. Zahrnují je pod stejný název, který užívají i jiní autoři, a tím některým funkcím např. plánování, organizování apod. rozšiřují jejich obsah.

Vzhledem k významu této klasifikace i zvolenému tématu diplomové práce je vhodné podrobněji vymezit obsahovou náplň v současnosti nejčastěji užívaných manažerských funkcí.

Plánování - je informačním procesem stanovení cílů a postupu jejich dosažení. Vychází z analýzy rozhodovací situace, v níž podle charakteru plánovaného problému připadají v úvahu.¹⁶

- rozbor výchozí situace,
- prognóza a ocenění možností plánovaného rozvoje v čase a prostoru,
- stanovení cílů a jejich vzájemných vazeb,
- návrhy postupů pro dosažení uvažovaných cílů,
- výběr varianty plánovacího postupu a úvaha o kvalitě a efektivitě zvoleného postupu realizace i zdrojů a dalších realizačních omezení včetně času,
- postup realizace plánovaného úkolu, včetně přiměřených rezerv a případných zpřesňujících postupů (adaptace v procesu realizace).

¹⁵ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994, str. 40.

¹⁶ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994, str. 40 – 41.

Plánování - a analogicky také i všechny další manažerské funkce - zahrnuje vždy vymezený rozhodovací **prostor** (např., podnik, provoz, dílnu, školu, výzkumný ústav nebo pracoviště) a **časový interval** (plánovací horizont, popř. jeho dílčí časové etapy). Prostorová i časová dimenze plánu jsou zásadními komponentami v řadě klasifikací plánů nebo plánovacích procesů. Jedná se například o strategické, taktické či operativní plánování nebo o dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé plánování apod. Důraz moderní management klade na činnosti vrcholových manažerů a jejich spolupracovníků.¹⁷

Organizování – je ta část řízení, která zaměřuje pozornost na stanovení a uspořádání realizačních úloh (rolí) lidí (jednotlivců, dílčích kolektivů), kteří mají v čase a prostoru postup plánu zajistit. Jde tedy o vymezení potřebných činností, jejich vzájemných vazeb i nezbytných podmínek pro realizovatelnost stanovených úkolů. Organizování tedy určuje lidem, jak mají zajišťovat plánované úkoly a sleduje současně i cíl, aby vymezené činnosti a dělba práce odpovídaly zvolenému kritériu výběru (vhodná specializace k zajištění celkové hospodárnosti, kvality práce apod.). K tomuto účelu zajišťuje i sdružování lidí do vhodných pracovních kolektivů, resp. vytváří formální organizační struktury.¹⁸

Smyslem organizační struktury je pomáhat při vytváření prostředí pro kvalitní lidský výkon. Stává se tak potom nástrojem managementu a neexistuje samoučelně. Taková struktura musí určit, které úkoly mají být vykonány, ale zároveň také, aby odpovídaly schopnostem a motivacím disponibilních pracovníků.¹⁹

Výběr a rozmístění pracovníků - resp. personální zajištění řídicích i řízených procesů, jsou velmi úzce spojovány se zmíněnými úkoly předchozí funkce organizování i s organizačními strukturami. Cílem této manažerské funkce je zaplňování a udržování zaplněných pozicí v organizaci. Jde o identifikování nároků a požadavků na potřebné pracovníky, seznamu disponibilních lidí, náborem, výběrem, umístováním, propagací, oceňováním, plánováním míst, kompenzací, vzdělávání, stabilizováním a optimálním využíváním lidských zdrojů v organizaci.²⁰

¹⁷ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994, str. 41.

¹⁸ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994, str. 41.

¹⁹ ŘEHOŘ, A. *Management a marketing*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, str. 11.

²⁰ HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, str. 17.

Součástí této manažerské činnosti je obvykle i potřebná profesní a kvalifikační příprava, pro úspěšné plnění stanovených a často i náročných požadavků. Jejím cílem je včas zajistit potřebnou zálohu znalostí, dovedností a pracovních návyků.

Vedení lidí (spolupracovníků) - týká se především vzájemných vztahů nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce. Zahrnuje způsoby přímého usměrňování v chování podřízených spolupracovníků tak, aby včas a efektivně plnili potřebné úkoly. A nemusí jít přitom jen o plánované úkoly, neboť účast lidí v řízených procesech vyžaduje reagovat i na nepředvídané situace, které vyplývají z neurčitosti a nejistoty budoucích procesů, změn předpokladů a adaptaci na měnící se podmínky. Mezi způsoby přímého usměrňování patří např. příkazy, instrukce, normy a zásady technologické kázně. Způsoby nepřímého usměrňování jsou např. metody hmotné a nehmotné stimulace, různé formy motivace a nepřímých doporučení. Základem různých způsobů vedení spolupracovníků je ovlivňování jejich chování předáváním informací, tedy prostřednictvím vzájemné **komunikace** mezi lidmi. Nezbytnost této vzájemné vazby prostupuje všemi uvedenými manažerskými funkcemi. Vedení lidí také předpokládá přijetí určité míry autonomie v rozhodovací i výkonné pravomoci a s tím spojené zodpovědnosti.²¹

Kontrola – funkce kontrolování si klade za cíl zhodnotit či změřit kvantitu nebo kvalitu průběžných a konečných výsledků činností a vyvodit příslušné závěry. V zásadě porovnává záměr (cíl, plán, normy, standardy) s realitou, (dosažené výsledky). Kontrola průběžných výsledků, slouží zpravidla ke včasné korekci nežádoucích odchylek od plánovaných cílů, případně úpravu rozhodnutí. Jde tak o zajištění regulační funkce zpětné vazby, která se může dotýkat všech výše uvedených manažerských činností, jako např. změny plánu, organizace personálního zajištění nebo vedení lidí.

Kontrola konečných výsledků většinou slouží podle Horáka k měření úspěšnosti nebo neúspěšnosti ukončeného procesu. Může se opět jednat o závěry, které jsou spojené se všemi uvedenými manažerskými funkcemi, počínaje odměnou lidí za dosažené výsledky a konče změnami v plánu či organizaci navazujících činností. Formy kontroly mohou využívat různé nástroje a mohou být velmi rozmanité. Podstatné ovšem je, aby závěry kontroly měly vazbu na pracovníky, kteří nesou zodpovědnost za řízení a provádění činnosti.²²

²¹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994, str. 42.

²² HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, str. 17.

Čeští autoři Vodáček a Vodáčková označují toto výše uvedené pojetí návazných funkcí (plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrolu) za **sekvenční manažerské funkce** (sequential functions) a zdůvodňují je jako *sekvenční* tým, že se realizují postupně, tj. v logické návaznosti – sekvenci. Samozřejmě to nevylučuje možná částečná překrývání, zpětné návraty postupného zpřesňování dříve vykonávaných funkcí apod. Každé z uvedených *sekvenčních manažerských funkcí* je zároveň společné, že jimi prostupují tzv. **průběžné (paralelní) manažerské funkce (continuous functions)**:

- analyzování řešených problémů (analysis),
- rozhodování (decision making),
- realizaci, resp. implementaci včetně koordinace (implementation incl. coordination).²³

Zároveň autoři tvrdí, že jedním z rozhodujících úkolů manažerské práce je umět sladit a vyvažovat plnění manažerských funkcí tak, aby vytvářely harmonický řídicí proces.²⁴

Někteří autoři považují **koordinaci** za samostatnou funkci, za podstatu celého manažerství, která spočívá v harmonizaci úsilí jednotlivců k dosažení skupinových cílů; každá manažerská funkce k ní určitým způsobem přispívá. Proto se hlavním úkolem manažerů stává odstranění rozporů mezi jednotlivými přístupy, rozporů mezi různými úsilími a zájmy; rozporů v různém načasování; harmonizování cíle jednotlivců tak, aby byly v souladu s cíli organizace.²⁵

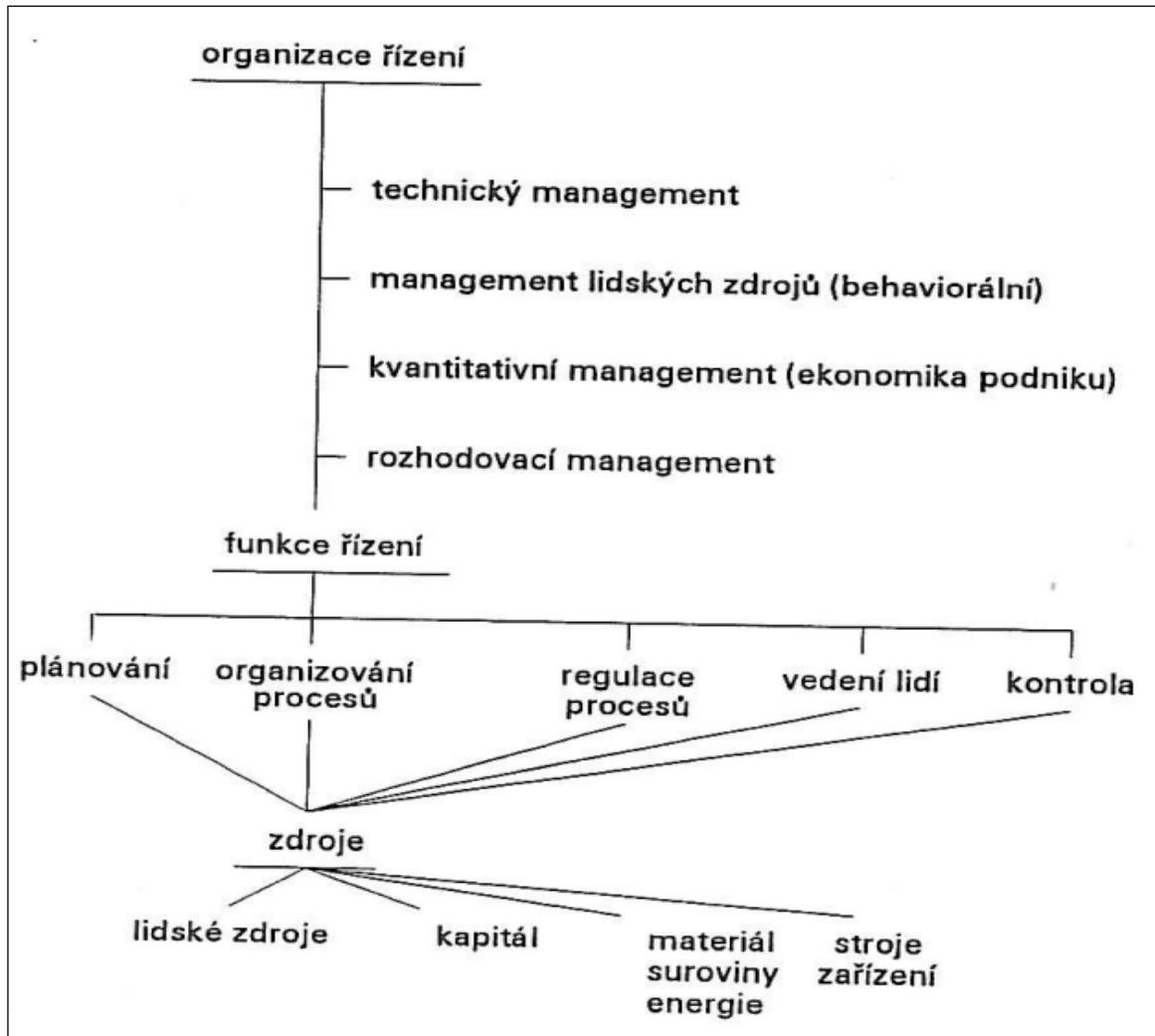
Stýblo charakterizuje management jako **řízení ucelených podnikových činností**, plní specifické funkce řízení, např. odborné, vztahující se k předmětu činností a vždy se jedná o vedení lidí. V souvislosti s manažerskými funkcemi jde o proces vytváření a aktivního rozvíjení podnikatelsky orientovaného chování organizace. V této souvislosti uvádí jeden z příkladů komplexního chápání manažerských funkcí s vymezením personálního aspektu managementu (Obr. 1)²⁶:

²³ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994, str. 42 – 43.

²⁴ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994, str. 42.

²⁵ ŘEHOŘ, A. *Management a marketing*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, str. 12.

²⁶ Zdroj: AIMA Diploma in Management, sv. 16, Institutional Lodi Road, New Delhi 1989 In: STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, str. 63 – 64.



Obr. 1. Komplexní chápání manažerských funkcí s vymezením personálního aspektu managementu

V manažerské literatuře bývá v souvislosti s hledáním velmi aktivního a tvůrčího manažerského myšlení a jednání, které vychází z analýzy náročných podmínek pro podnikatelské přežití, formulováno tzv. „7S faktorů firmy Mc Kinseye“ – tzv. kritických faktorů úspěchu řízení. Jedná se o faktory, které rozhodující mírou ovlivňují řídicí činnost a přinášejí úspěchy v podnikatelské činnosti. Lze je pokládat za ucelený přístup vzájemně se podmiňujících faktorů – manažerských činností, jimiž jsou:²⁷

- **struktura** (Structure) – organizační struktura, dělba práce, přidělení kompetencí,
- **strategie** (Strategy) – stanovení cílů a způsobů jejich dosažení, korekce cílů a způsobů implementace,

²⁷ HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, str. 13, 14.

- **systémy řízení (Systems)** – postupy, metody a technologie, které podporují racionální řízení,
- **speciální znalosti a schopnosti (Skills)** – intelektuální bohatství firmy ve všech oblastech podnikových činností a jejího maximálního využití ke splnění cílů,
- **sdílení hodnot (Shared values)** – sociální, kulturní, hospodářské a další činnosti jednotlivců i pracovních skupin,
- **styl vedení (Style)** – způsob chování a jednání managementu v oblasti informování, administrativy, rozhodování, vytváření pracovního klimatu, motivace zaměstnanců aj.,
- **zaměstnanci – personál (Staffs)** - jejich spoluúčast na podnikových činnostech a jejich adaptace na firemní kulturu.

Tuto koncepci lze posuzovat jako jednu z koncepcí představující pragmatický přístup k řešení podnikatelských aktivit. Nazývají se „7 S“ proto, že všechna tato slova začínají v angličtině písmenem „S“.²⁸

1.3 Osobnost manažera

Nedílnou součástí managementu jsou „**manažeři**“, které lze definovat jako řídicí pracovníky odpovědné za dosažení cílů jim svěřených organizačních jednotek, včetně osobního podílu na tvorbě podkladů, implementaci rozhodnutí a kontrolní činnosti. Ke své činnosti využívají další spolupracovníky, kteří jsou dočasně nebo trvale pověřeni řídicími pravomocemi a výkonnými funkcemi v rámci příslušné organizační jednotky pro splnění určitých úkolů nebo zabezpečení a realizaci určitých činností. Management může být realizován buď **jednotlivcem** (manažer, vedoucí pracoviště, velitel apod.) nebo **skupinou** (představenstvo společnosti, management určitého stupně řízení).²⁹

Manažeři podle Řehoře mají odpovědnost za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům. Tak se management aplikuje v malých i velkých organizacích, v ziskových i neziskových podnicích, a to jak ve výrobních odvětvích, tak v odvětvích, které poskytují služby.³⁰

²⁸ STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, str. 64.

²⁹ HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, str. 12, 13.

³⁰ ŘEHOŘ, A. *Management a marketing*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, str. 5.

Smyslem manažerské práce je dosáhnout efektivní činnosti lidí, naplnění plánovaných cílů organizace nebo dosažení požadovaného stupně úspěšnosti při plnění stanovených úkolů.

Úlohou manažera je především umění využít všech dostupných zdrojů - materiálních, finančních, technologických či lidských, k dosažení vytýčených cílů organizace.

Pro zajištění průběhu samotného procesu managementu a vykonávané manažerské práce je nutné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí, společenských a lidských faktorů a také koncepční schopností.³¹

Bedrnová a Nový označují za **manažera** toho, kdo v každé organizaci uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají. Manažerem je v současnosti nazýván každý člověk, který řídí. Ovšem rozsah manažerské práce s lidmi může být rozdílný, podle velikosti organizace a počtu zaměstnanců, které řídí.³²

Postavení manažera je závazné tím, že přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí na pracovišti. Proto u manažerů záleží více, než u všech ostatních zaměstnanců, na jejich **osobnostních charakteristikách**. Očekávají se a berou se v úvahu takové osobnostní charakteristiky, které lze svým způsobem označit jako mimořádné. V této souvislosti se jedná o pojem **osobní kvalita**. Tento pojem může vyjadřovat jednak to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení, nebo také to, co dokáže dát ze sebe navíc, aby tak přispěl k vyšší kvalitě práce v organizaci. Osobní kvalita spočívá tedy jak ve schopnostech člověka, tak i v jeho motivaci a je proměnlivá v čase. Kromě toho závisí na potenciálních dispozicích jednotlivých lidí a na jejich skutečně rozvinutých vlastnostech, které se odrážejí v jejich vnějších projevech. Vystupují jako určitá **vizitka jejich osobní kvality**. Charakteristikami vizitky osobní kvality jako jeden z předpokladů úspěchu manažera pak mohou být:³³

- **pracovní a osobní kompetence** (způsobilost člověka uplatnit se ve své funkci, dostatečná sebedůvěra, přiměřené sebehodnocení, odpovídající hodnocení vnější situace),

³¹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe pro 90 léta*. 2. vydání. Praha: Magnet Press, 1996.

³² BEDRNOVÁ E., NOVÝ. I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 1998, str. 121,122.

³³ BEDRNOVÁ E., NOVÝ. I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 1998, str. 126 – 128.

- **sociální kompetence** (způsobilost vhodně se prosadit v sociálních vztazích, mezi svými blízkými i v rámci svého zařazení ve společnosti),
- **pozitivní uvažování a proaktivní jednání** (pojímání problému a překážky jako výzvy, nalézání kladných stránek procesů, jevů i lidí),
- **pracovní ochota a výkonová motivace** (zájem o práci, potřeba vysokého výkonu dosahovaného v žádoucí kvalitě a kvantitě),
- **vyšší hladina aspirací a volního úsilí** (celkově vyšší úroveň nároků na život, dosahování stále náročnějších životních cílů, vytrvalost a způsobilost překonávat případné překážky),
- **schopnost sebekontroly** (jednat racionálně, přiměřené ovládání svého prožívání a citových vzruchů, ukázněnost),
- **rozvinuté etické a estetické cítění** (způsobilost promítat hlediska morálky a krásna do svého prožívání a následného jednání),
- **tvořivost** (schopnost vidět věci nově, nalézat a uplatňovat nové přístupy a řešení),
- **pochopení a tolerance** (schopnost akceptace druhých lidí v jejich rozmanitosti a odlišnosti),
- **smysl pro humor** (schopnost nadhledu s citem pro proporce),
- **způsobilost a ochota stále na sobě pracovat** (nepřetržitý proces seberozvoje).

1.4 Manažerské kompetence

Komunikace, kooperace, samostatnost, zodpovědnost, výkonnost, kreativita, schopnost rozhodovat, uvažovat, učit se, hodnotit, zdůvodňovat, schopnost vést lidi, empatie, to je výčet jen některých **kompetencí** potřebných k úspěchu každého manažera.

Aby bylo možné označovat manažery za **profesionály**, je třeba akceptovat tezi, že management je skutečnou profesí, který má vymezený předmět (metody jeho zkoumání) a obsah. Profesí, na kterou je možné připravit se studiem, tzn. získat pro ni formální kvalifikaci. Profesí, pro jejíž úspěšné zvládnání existují výkonové předpoklady a také vzdělávací, kvalifikační standardy. Ty vymezují minimální nutnou úroveň znalostí, schopností a dovedností, popřípadě také zkušeností, které profesionál musí ve své činnosti zvládnout, obsáhnout a prokazovat - tyto standardy se označují jako **kompetence**.³⁴

³⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 28 – 29.

Tureckiová uvádí, že význam a výklad pojmu **kompetence** je často spojován s **výkonem profese** či **obecnější pracovní činností** a bývá tradičně používán pro označení **pravomocí činit rozhodnutí** a z této pravomoci vyplývající **odpovědnosti** za důsledky přijatých rozhodnutí. Z toho vyplývá dvojitý význam pojmu kompetence:³⁵

- **Kompetence jako soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnost za důsledky** – tzv. kompetence „od jiného“, obecně od formální autority, nejčastěji od nařízeného, od firmy apod.
- **Kompetence jako vyjádření obecné schopnosti** – tzv. kompetence „od sebe“, schopnost manažerů adekvátně zhodnotit situaci (a to nejen pracovní) a dokázat jí přizpůsobit své jednání, případně být připraven a umět na situaci reagovat zásahem do systému, který se v důsledku tohoto proaktivního jednání promění žádoucím způsobem.

Ideálem je podle výše zmíněné autorky komplementární propojení obou přístupů.

Klasifikace kompetencí není v odborné literatuře zcela sjednocena. Značná shoda autorů panuje ale v dělení na kompetence **odborné, metodické a sociální**. Tyto tři druhy kompetencí se nějakým způsobem soustřeďují kolem určitých osobnostních kvalit/kompetencí, přičemž zde různí autoři kladou rozdílné důrazy a používají pro tyto kompetence různá označení. V podstatě se jedná o kompetence vůči sama sobě, čili tzv. sebereflexivní kompetence.

Další členění kompetencí sestavil Bělohávek:³⁶

- **způsob myšlení** (koncepční, operativní, schopnost analýzy a pružnost myšlení),
- **vlastnosti osobnosti** (spolehlivost, vytrvalost, citová stabilita, průbojnost, asertivita, pohotovost),
- **postoje** (orientace na výkon, orientace na zákazníka, kreativita, tvořivost),
- **odborné znalosti** (znalosti managementu, marketingu, ekonomiky a financování, znalost práva, technické znalosti),

³⁵ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 29.

³⁶ In. ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press 2008, str. 17,18.

- **praktické dovednosti** (praktické zkušenosti, organizační dovednosti a řízení času, komunikační dovednosti, dovednost vedení lidí a jejich motivování, jazykové znalosti, práce s počítačem).

Někteří autoři, např. Armstrong, dávají termínu kompetence specifickou náplň, a to „**personální řízení zaměřené na schopnosti a výkon**“. Podle stejného autora se stala kompetence sjednocujícím pojmem, který ovlivňuje a integruje personální procesy v klíčových oblastech zajišťování lidských zdrojů, jejich rozvoje a odměňování. Pojem kompetence dosáhl tohoto výsadního postavení proto, že se týká v podstatě **výkonnosti**.³⁷

Kompetence mohou mít i různé **dimenze**, například dimenzi chování, osobnostní rysy a vlastnosti. V této souvislosti Armstrong rozlišuje následující typy kompetencí:³⁸

1. **Behaviorální nebo personální (osobní) kompetence** - jsou to základní vlastnosti jedinců, které přinášejí do svých pracovních rolí, tzv. „měkké dovednosti“. Zahrnují např. interpersonální dovednosti, vedení lidí a analytické dovednosti. Tyto kompetence jsou používány v procesech řízení pracovního výkonu, výběru, získávání a rozvoje pracovníků.
2. **Kompetence založené na práci nebo povolání** - týkají se očekávání na pracovišti a norem a výstupů, které se očekávají od lidí vykonávajících specifické role. Spíše se týkají výsledků než úsilí.
3. **Druhové, základní a specifické kompetence** - mají všichni lidé v určitém povolání, nezávisle na organizaci, nebo se vztahují k jejich konkrétní roli. Základní kompetence se mohou týkat všeobecně všech pracovníků organizace. Specifické kompetence se vztahují na kategorie zaměstnanců nebo určitá pracovní místa (např. manažeři, vědci, sekretářky).

V souvislosti s manažery se setkáváme také s termínem **manažerská kompetence**, který bývá definován různě. Je tvořen z části funkční způsobilostí manažera a z části respektuje proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního (intrapersonálního a intraorganizačního) i vnějšího (interorganizačního), ekonomicko-sociálního prostředí. Kompetencí manažera se rozumí jeho **schopnost úspěšně vykonávat stanovenou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat přitom určité úrovně efektivity**. Výstižně tento pojem vymezil Boyatzis,

³⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002.

³⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002.

který kompetenci chápe jako schopnost člověka chovat se způsobem, který odpovídá požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a přinášet tak žádoucí výsledky.³⁹

Veteška a Tureckiová **manažerskou kompetenci** definují jako **schopnost a nutnost měnit se**, která vyžaduje od jedince, aby se průběžně učil a rozvíjel tak svůj potenciál v souvislosti s požadavky na jeho osobní i profesní způsobilosti. **Manažerské kompetence** můžeme tedy chápat jako **určitý soubor schopností, které napomáhají odlišit nadprůměrné pracovníky od těch průměrných** a že existuje celá řada faktorů, která odlišuje úspěšného manažera od méně úspěšného. Díky využívání schopnosti učit se efektivním způsobem, se individuální potenciál, kterým jedinec disponuje, může stát **konkurenční výhodou** jak pro něho samotného, tak i pro organizaci, v níž pracuje a umožnit mu rozvíjet úspěšnou profesní kariéru. Kompetence lze tedy vnímat jako jedinečný a výjimečný zdroj organizace a jednotlivců, kteří jimi disponují. Jsou tak nejvýznamnějšími hodnotami z hlediska myšlení, tvořivosti, zdrojů a kapacit, ale také hlavní zbraní, jak uspět v nelehké konkurenci dnešního globalizovaného světa.⁴⁰

Vývoj manažerských kompetencí podle Vetešky a Tureckiové v poslední době směřuje k tzv. univerzální, obecné škále dovedností, protože podle autorů **nemají manažerské kompetence hranice**. Mezi důležité manažerské kompetence se tak zařazují: **dovednost pracovat s informacemi, projektové řízení, time management, knowledge management, leadership, schopnost analyzovat rizika, odborné znalosti konkrétního oboru a samozřejmý je i dobře zvládnutý cizí jazyk.**⁴¹

Prokopenko a Kubr z hlediska obsahu a struktury rozdělují **manažerské kompetence** na několik složek:⁴²

- **znalosti** (získané a v paměti uchované informace o určitých pojmech, jevech a jejich vztazích a souvislostech; soubor znalostí),
- **povahové rysy** (určité povahové rysy jsou nezbytné pro určitý druh práce, neboť určují, jak bude reagovat manažer na obecný soubor událostí),

³⁹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a kol. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004.

⁴⁰ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008, str. 80.

⁴¹ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008, str. 82.

⁴² PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. str. 23 – 25.

- **postoje** (spočívají v cítění a v zaujímání stanovisek pro a proti k různým otázkám; hodnoty a z nich vyplývající postoje jsou formovány celoživotními zkušenostmi),
- **dovednosti** (schopnosti dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí, dovednost odborně-technická, obecná manažerská a organizační, koncepční a analytická atd.),
- **zkušenosti** (ne všude platí, že se kvalifikace zvyšuje úměrně s délkou praxe; v této oblasti a souvislosti to platí jen omezeně),
- **kompetence technické** (technické znalosti, postoje a talent, týkajících se technologických, informačních, ekonomických a finančních aspektů práce),
- **kompetence v jednání s lidmi** (komunikativnost, oblast chování a vystupování, asertivní styl jednání).

Manažerské kompetence podle Mužíka jsou kombinací tří aspektů - analytického, interpersonálního a emocionálního. Podle typu organizace, odvětví, míry odpovědnosti, se mění požadavky kladené na manažery, obecně se mohou rozdělit do čtyř skupin.⁴³

1. **analyticko-koncepční schopnosti** („*co dělat*“; soubor manažerských postupů a přístupů k jednotlivým činnostem, například výroba, marketing, finance, řízení lidských zdrojů);
2. **manažerské procesní dovednosti** („*jak to dělat*“; umění jednat, naslouchat a komunikovat, umění stanovit si priority, schopnost efektivně si zorganizovat vlastní čas);
3. **osobní rysy a vlastnosti** (např. pracovitost, tvořivost, cílevědomost, empatie, důslednost, sebejistota, další osobnostní a profesní rozvoj, vzdělávání aj.);
4. **„know-how“ daného odvětví** (soubor znalostí o daném oboru a všem, co souvisí s dalším rozvojem, včetně znalosti konkurenčního prostředí a vytváření „užitečných“ osobních vazeb zainteresovaných lidí).

V interakci s ostatními lidmi uplatňují manažeři v pracovních vztazích také **sociální dovednosti**, tzv. „měkké“ nebo též „lidské“ kompetence. Jsou vnímány jako interakce mezi lidmi, jako jejich společná činnost jak mezi individui, tak ve vztahu ke společnosti,

⁴³ MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: CODEX Bohemia, 1999.

např. jak efektivně spolupracují, jak spolu komunikují a jak si dobře porozumějí. **Stále více je zřejmé, že sociální dovednosti manažerů jsou „neméně tak významné jako jejich odborné znalosti a schopnosti“.**⁴⁴ Sociální dovednosti pochopitelně musí být doplněny o speciální požadavky daného oboru.

Veteška, Tureckiová, uvádí, že v rámci systému hodnot organizace se uplatňuje tzv. **etika manažerských kompetencí**, která je východiskem pro správné vymezení a uplatňování manažerských kompetencí. Jde především o orientaci manažerů na projevy etického chování a jednání.⁴⁵

Relativně nový pojem v souvislosti s manažerskou praxí je „**klíčové kompetence**“, pod kterým si řada lidí spíše představuje pravomoc. Kompetence mají však zaručit opakovatelné jednání v reálných situacích a jejich získání vyžaduje proto značný podíl výcviku, opakování, použití v různorodých reálných situacích. Současně se zprostředkování kompetencí musí soustředit i na vnitřní připravenost a ochotu naučené použít. Do klíčových kompetencí lze tedy zahrnout i motivační stránku osobnosti, vztah k práci a kolektivům, sebedůvěru atd., tedy vlastnosti, které se týkají samotného jádra osobnosti. Z hlediska psychologie se kompetence vztahují na senzomotorickou, na kognitivní i emotivní/afektivní stránku osobnosti.

Pojem **klíčové kompetence** definoval Veteška jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možnostmi a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.⁴⁶

V praxi jsou nejčastěji vyžadovány a mezi **klíčové kompetence** se tradičně řadí.⁴⁷

- schopnost komunikovat a kooperovat,
- schopnost řešit problémy a být kreativní,
- samostatnost a výkonnost,
- schopnost přijímat a nést odpovědnost,
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit,
- schopnost uvažovat a učit se.

⁴⁴ KOMÁRKOVÁ, R., a kol. *Aplikovaná sociální psychologie III*. Praha: Grada Publishing, 2001, str. 150.

⁴⁵ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008.

⁴⁶ VETEŠKA, J. a kol. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. Praha: Educa Service, 2011.

⁴⁷ BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001.

Nabývání **klíčových kompetencí** je celoživotní proces, který pozitivně působí na osobní rozvoj a určuje mj. i míru ekonomického statusu. Výše zmíněný Siegrist **identifikuje** klíčové kompetence ze tří hledisek:

- kognitivního,
- přístupu založeného na analýze činností,
- přístupu zaměřeného na společnost.

Kompetence mají jak dimenzi individuální, tak i sociální. Na rozdíl od kvalifikace vyjadřují jednání v reálných situacích. Kompetence jsou tedy relativní, neboť okolnosti a situace se neustále mění. Nejčastější dělení kompetencí je: **odborné, metodické, sociální a osobnostní.**⁴⁸

Belz a Siegrist podávají následující **strukturu klíčových kompetencí:**⁴⁹

1. Sociální kompetence

- schopnost práce v týmu; kooperativnost,
- schopnost čelit konfliktním a stresovým situacím,
- empatie (schopnost vcítění se),
- komunikativnost (komunikační dovednosti) – ve vztahu k sobě i druhé osobě.

2. Kompetence ve vztahu k vlastní osobě

- kompetentní zacházení se sebou samým, tj. nakládání s vlastní hodnotou,
- být svým vlastním manažerem,
- schopnost reflexe vůči sobě samému,
- vědomé rozvíjení vlastních hodnot,
- schopnost posouvat sám sebe (motivace) a dále se rozvíjet.

3. Kompetence v oblasti metod

- plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti,
- vypracovávat tvořivá, neortodoxní řešení,
- strukturovat a klasifikovat nové informace,
- dávat věci do kontextu a poznávat souvislosti,
- kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení žádoucích inovací a změn,
- zvažovat šance a rizika.

⁴⁸ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, str. 43.

⁴⁹ BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001, str. 167.

V podnikovém vzdělávání se nejvíce pozornosti připisuje získávání **kompetencí v oblasti metod**. Zaměstnavatelé více pozornosti věnují efektivitě učení, které se odvíjí od kvality a přesnosti, vymezení vzdělávacích cílů a zjištění výsledků vzdělávání (hodnocení).

V rámci tréninkových programů klíčových kompetencí vysoký podíl praxe pomůže naučit se, respektive dále rozvíjet strategie, které činí vlastní profesní kariéru úspěšnou. Zaměstnanci potřebují především ty kompetence, které souvisejí s požadavky na jednotlivé profesní skupiny. Odrážejí podle Vetešky a Tureckové následující kategorie požadavků:⁵⁰

- **organizační úroveň** (struktura a hierarchie),
- **druh vykonávané práce** (tvůrčí, rutinní),
- **základní odbornosti** (profese, specializace),
- **občanská spolehlivost a osobní/osobnostní předpoklady** (schopnost týmové práce, zvládání zátěžových situací).

Podle tohoto modelu, který vystihuje vztah zaměstnanců (vstupy/výstupy) a jejich kvalifikací, jako specifických a diferencovaných požadavků na jednotlivé profesní skupiny, Veteška a Tureckiová orientačně demonstrovali na následujícím příkladu:⁵¹

Kompetence úředníků státní správy

- osobní chování,
- vlastnosti osobnosti důležité pro výkon,
- volní vlastnosti osobnosti,
- morální vlastnosti,
- schopnosti a dovednosti (pro danou činnost, pro řízení),
- požadavky na další profesní rozvoj,
- znalosti/vědomosti významné pro konkrétní činnost.

⁵⁰ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, str. 44.

⁵¹ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, str. 44.

1.5 Dovednosti a role manažera

K tomu, aby mohl manažer kvalitně a efektivně poskytovat potřebné informace, řešit interpersonální vztahy, pracovní problémy, musí umět komunikovat s lidmi, umět vést své podřízené a účinně je motivovat. Kromě výše uvedeného, využívá ve své činnosti podle identifikace Katze, ještě tři druhy manažerské dovednosti:

1. **technické dovednosti** – vyznačují se tím, že manažer umí používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů;
2. **lidské dovednosti** – jedná se o schopnost pracovat s lidmi, tj. podporovat skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet příznivé prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpeční a mohou svobodně vyjadřovat své názory;
3. **koncepční dovednosti** – znamenají mí schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi, schopnost vidění společnosti jako systém procesů, které je třeba usměrňovat k dosažení strategického cíle. Koncepční dovednosti manažera rostou s úrovní managementu organizace.⁵²

Řehoř doplňuje tři výše uvedené manažerské dovednosti ještě o čtvrtou manažerskou dovednost – schopnost vytvářet podmínky:

4. **Projekční dovednosti** – znamenají schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek. Pro efektivitu činnosti vrcholových manažerů, musí daný problém nejen vidět, musí mít také schopnosti a dovednosti ho prakticky vyřešit. V případě, že však manažeři problém pouze vidí a stávají se jen jeho „pozorovateli“, pak selhávají. Manažeři, vzhledem k daným okolnostem, které s problémem souvisí, musí být schopni nacházet patřičné řešení problému.⁵³

Manažer při vedení lidí a při vykonávání řídicích funkcí vystupuje zpravidla v řadě **rolí**, které více či méně naplňuje. Umění manažera spočívá v jejich integraci a sladění. Jedná se celkem o **10 manažerských rolí**, které jsou dále rozčleněny do tří skupin:

- **Interpersonální role** – skupina rolí je dána formálními pravomocemi, zpravidla zaměřenými do oblasti mezilidských vztahů: (manažer buduje kontakty vně i uvnitř organizace). Jsou to role: **figurka** (účastník slavnostního aktu), **vůdce** (role řídicí

⁵² HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, str. 56.

⁵³ ŘEHOŘ, A. *Management a marketing*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007, str. 6.

a koordinační, zahrnuje rozhodování o personálním zabezpečení, kontrolování), a *styčný důstojník* (funguje v pozici informační a rozhodovací).

- **Informační role** – vyžaduje od manažera přijímání, vyhodnocování, využívání a předávání informací. V této skupině je manažer charakterizován jako – **řešitel-příjemce** (získává, vyhodnocuje informace a navrhuje jejich řešení), **informátor** (poskytuje důležité informace podřízeným), **reprezentant - jednatel** (prezentuje a zastupuje svou organizaci ve společnosti).
- **Rozhodovací role** – jedná se o hlavní činnost směřující k dosažení cílů podniku a bývá charakterizována pozicemi: **manažer - velitel** (předvídá a reaguje s předstihem na možné situace), **korektor - eliminátor** (provádí v případě potřeby korektury), **alokátor zdrojů** (rozhoduje o přidělování nezbytně nutných disponibilních zdrojů), **kooperátor - vyjednaváč** (vyjednává s ostatními složkami získání vhodných podmínek pro splnění úkolů a dosažení cíle).⁵⁴

Výše uvedené manažerské role se vzájemně překrývají a často se doplňují, případně na sebe také navazují. Manažerské role jsou také současně v úzkém vztahu s výše uvedenými sekvenčními a paralelními manažerskými funkcemi.

Podle Plamínka je **manažer** především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů mu svěřených organizačních jednotek, včetně účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá přitom kolektiv spolupracovníků.⁵⁵

Význam manažerských rolí je také výrazně ovlivňován úrovní managementu, na které jsou realizovány. Vrcholová - top manažeři sledují především ty změny, které mohou ovlivnit celou firmu, zatímco provozní manažeři se zajímají výhradně o změny, které mohou ovlivnit jejich svěřený úsek. Přesto u každé manažerské úrovně musí všichni manažeři vykonávat popsané role.⁵⁶

Řídící funkce vykonávají všichni manažeři, pouze čas, který věnují jednotlivým funkcím řízení, se liší podle toho, na které úrovni řízení se nacházejí.

⁵⁴ HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, str. 56.

⁵⁵ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem - praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008.

⁵⁶ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005.

Horák rozděluje management do následujících tří úrovní:⁵⁷

- **Nejnižší stupeň** – management **prvního stupně** neboli „**liniový management**“. Manažeři na nejnižším stupni řízení jsou nadřizení pouze výkonným pracovníkům. Tato skupina manažerů má nejpočetnější zastoupení. Neočekává se od ní koncepční řízení, ale především operativní, perfektní znalost detailů a schopnost zvládat řešení každodenních dílčích problémů. Manažeři na tomto stupni dohlížejí na plnění práce, řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci, jsou jimi například mistři v dílnách. Je nezbytné, aby disponovali dostatečným množstvím odborných vědomostí dotýkajících se produkce výrobků nebo poskytování služeb. Ve veřejném sektoru jsou to například vedoucí jednotlivých oddělení, vedoucí jednotlivých projektů apod.
- **Střední stupeň** – management **druhého stupně - střední** či "**middle management**" – patří sem rozličná skupina vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů firmy. Jsou z mnoha velmi různorodých odvětví, např. z personalistiky, či zásobování. Tito manažeři jsou podřízeni vrcholovému managementu a zároveň jsou nadřizenými nejnižší postaveným vedoucím pracovníkům. U těchto manažerů je kladen důraz na koncepční a strategickou práci, jejichž řídicí působení má kratší časový dopad a podstatně více jsou zaměstnání operativním řízením svěřených útvarů. Skupina středního managementu je početnější, nežli je tomu u managementu vrcholového.⁵⁸ Ve veřejném sektoru se jedná například o vedoucí jednotlivých úseků – ekonomického, právního apod.
- **Nejvyšší stupeň** – management z **nejvyššího stupně** managementu tzv. „**vrcholový (top) management**“, tvoří ho nejvýše postavení řídicí pracovníci. Vrcholový management představuje jen úzkou skupinu pro firmu velice důležitých - klíčových pracovníků, na jejichž znalostech a umění řídit závisí úspěch firmy. Management nejvyššího stupně firmy usměrňuje chod celého systému, manažery je částečně přebírána odpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby.⁵⁹ Ve veřejném sektoru jsou to např. ředitelé jednotlivých organizačních

⁵⁷ HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, str. 4.

⁵⁸ MLÁDKOVÁ L. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck, 2005.

⁵⁹ MAGRETTA, J., STONE, N. *Co je to management – jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press, 2004.

jednotek měst a obcí, jako jsou příspěvkové organizace, nebo jsou to funkce volené – náměstci primátora.

Obsah manažerské činnosti je definován nejen z hlediska vytváření trhů, výrobků a služeb, tvorby a organizace interních procesů, jako je plánování, zajišťování infrastruktury pro trvalý rozvoj a růst, řízení, realizace pracovních činností, ale i výběru lidí, vytváření pracovních týmů, budování firemní kultury a pracovního prostředí,⁶⁰ které budou motivující pro pracovníky i týmy a povede tak k co nejefektivnější spolupráci.

1.6 Komunikace v manažerské praxi

Každý člověk v pracovním procesu, stejně jako v průběhu celého svého života se dostává do neustálého kontaktu s druhými lidmi. Lidé jako sociální bytosti, spolu nezbytně interagují a v rámci této interakce navzájem komunikují. Jednu z nejdůležitějších rolí proto hraje v pracovním prostředí **komunikace**, která zásadním způsobem ovlivňuje efektivitu celého pracovního procesu. Účelem sociální komunikace v organizaci je především ve stanovení a sdělování jejích cílů. Umění úspěšně komunikovat s okolím je proto nezbytnou podmínkou kvality manažerovy práce.

Pro vykonávání manažerských činností je pro manažera nezbytné znát **základy osobní komunikace** a umět s nimi pracovat. Komunikační dovednosti a zdravé sebevědomí manažera jsou pro dosažení úspěchu v jednáních ty nejpotřebnější. Americký autor Carnegie⁶¹ ve svých publikacích předává 6 rad pro úspěšnou komunikaci s lidmi. Tato doporučení jsou užitečná při zvládnání konfliktních situací a napomáhají při jednání navodit příjemnou atmosféru. Doporučená pravidla zahrnují upřímný zájem o lidi, doporučení usmívat se, pamatovat si jména lidí a důležitost oslovení jménem. Dále radí být pozornými posluchači, hovořit o všem co druhé zajímá a vzbudit ve druhém pocit, že je důležitou osobou. Manažer, který se ve své praxi drží těchto zásad, bývá často velmi oblíbeným partnerem a lidé se v jeho přítomnosti cítí velice dobře. Pokaždé má pro ně připravené nějaké pozitivní sdělení, ocenění, pochvalu či malý kompliment.

⁶⁰ DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006.

⁶¹ CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Bratislava. Bradlo 1991, s. in KHELLEROVÁ, 2009.

K základním komunikačním dovednostem manažera především patří **umění aktivně naslouchat, vhodné kladení otázek a znalosti neverbální komunikace a možných bariér v komunikaci**. Taktéž umění asertivního jednání a empatie jsou pro manažerské činnosti užitečné a prospěšné. Úspěšnému manažerovi nestačí být jen dobrým znalcem problému, mít připravené argumenty a promyšlený postup. Musí také umět na ostatní zapůsobit, ovlivnit je, přimět k hovoru a navázat vztah. Pokud chce manažer ostatním předat potřebné informace, musí umět vhodně komunikovat, informovat o tom, co se děje a jaká je jeho představa i očekávání dalšího vývoje situace. Dále je nezbytné, aby manažer správně vyhodnotil situaci a adekvátně na ni dokázal reagovat.

Za obecná kritéria **efektivní komunikace manažera** se považuje její přesnost, úspornost, účinky a forma působení na druhé, také shoda sdělovaného obsahu a neverbálních vyjádření a vytváření vzájemné důvěry a mezilidských vztahů.⁶² Pro dosažení vysoké míry efektivity manažerské komunikace je nezbytné, aby komunikace obsahovala minimum zkreslení, přiměřenou úspornost ve vyjadřování, soulad verbálního a neverbálního sdělení, vyvolala silný účinek na posluchače a měla pozitivní vliv na vzájemnou důvěru a vytváření pracovních formálních i neformálních vztahů.

Bedrnová, Nový uvádí, že v organizaci je bezesporu také podstatné propojení vnitřní organizační struktury podniku, se kterým souvisí směry, ale i charakter, respektive podoba komunikovaných obsahů. Vedle vnitřní komunikace komunikuje organizace i s vnějším prostředím. Sociální komunikace podle autorů v organizaci probíhá:⁶³

- **mezi vnitřními činiteli** – tj. každodenní provozní komunikace na úrovni spolupracovníků - horizontální komunikaci, komunikaci vertikální mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky (zadávání úkolu vedoucím pracovníkem), a komunikaci napříč jednotlivými úrovněmi - komunikaci diagonální.
- **vnějšími činiteli**, tj. zákazníky, odběrateli, dodavateli a státními orgány.

Za vymezení a zajištění odpovídající organizační struktury a rovněž vnitřního a vnějšího pracovního prostředí aktivně odpovídá právě **management organizace**. Pro naplnění tohoto úkolu se podílí na výběru pracovníků, jejich adekvátním pracovním zařazení a také na posilování pozitivní pracovní motivace. V zájmu naplnění organizačních záměrů

⁶² PAREEK, 1978 in PAVLICA et al., 2010.

⁶³ BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 2007, str. 164.

a dosažení organizačních cílů je cílem managementu uvádět do souladu potřeby jednotlivců a organizace.

Podle Bedrnové je činnost manažera komunikací přímo prosycena. Komunikuje s lidmi každodenně, v průběhu této komunikace je musí informovat, usměrňovat, koordinovat jejich činnost, ovlivňovat je a současně jim usnadňovat podmínky práce i života. Přitom by měl stavět na jejich co nejlepším poznání a vést je k dosahování objektivně vytyčených cílů i k další práci na sobě.⁶⁴

Mintzberg doplňuje, že **znalosti základních principů sociální komunikace a komunikační dovednosti** uplatňuje manažer hojně také v **rozhodovacích procesech**. Například když deleguje a pověřuje lidi novými úkoly, či při rozhodování o kvantitě a kvalitě zdrojů: peněz nebo lidí. Také je vhodné využít tyto zmíněné principy v situacích seznámení či v realizaci zamýšlených změn. Prakticky jde o sdělení, kdy, kde, jak a s kým bude změna provedena. A v případě konfliktů je hlavním úkolem manažera učinit opatření k nápravě. Pro interpersonální aktivity manažera je tak rozhodovací role nezbytná.⁶⁵

Nedílnou součástí komunikačních aktivit manažera, vedle výše zmíněných interpersonálních vztahů uvnitř organizace, je také **reprezentace organizace**, resp. pracovní skupiny nebo pracovního týmu **navenek**. Pro manažerskou praxi to znamená jednak budování a rozvoj vnějších sociálních vazeb, ale rovněž i zajištění určitých legislativních povinností. V zájmu **efektivní sociální komunikace** v organizaci z hlediska systémových opatření je nezbytné, aby se manažer zaměřil na vybudování a provozování informačních a komunikačních systémů. Jeho úkolem je proto zajištění vyhledávání a sběr externích i interních informací, které jsou pro organizaci zásadní a užitečné. Informační aktivity představují sběr, zpracování, ukládání informací a jejich další šíření tak, aby se včas a v odpovídající kvalitě dostaly k těm pracovníkům, kteří je potřebují pro svou práci.⁶⁶

Proces interakce a komunikace mezi lidmi, ale vzhledem k jejich individuálním odlišnostem, neprobíhá vždy bez komplikací. V organizačním prostředí jsou rozdíly mezi jednotlivci ještě navíc umocněny jejich rozdílnými sociálními, resp. pracovními pozicemi,

⁶⁴ BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 2007, str. 165.

⁶⁵ MINTZBERG, 1973 in BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 2007, str. 202.

⁶⁶ BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 2007, str. 164.

např. pozice řadových a řídicích pracovníků. K rozdílu přispívá také i určitá specifická sociálních situací, v jejichž rámci spolu lidé v pracovním procesu přicházejí do styku.⁶⁷

Podle Bedrnové a Nového je manažer v organizaci zodpovědný, mimo jiné, také za vytváření odpovídajících podmínek pro pracovní výkon zaměstnanců. V situaci, kdy na pracovištích existují spory, které se neřeší buď vůbec, nebo se jejich existence dokonce popírá, jsou tyto podmínky nepříznivé. Umět pomoci konstruktivně řešit spory, by mělo být jednou ze základních sociálních dovedností manažera. **Konflikty** jsou naprosto běžnou součástí mezilidských vztahů a odstranit je z pracovního života nelze. Mohou mít význam nejen negativní, ale i pozitivní. Pokud jsou správně řešeny, podílejí se pozitivně na dynamickém vývoji skupiny a pomáhají lidem ve skupině vzájemně vyladit chování tak, aby vyhovovalo jak společným cílům, tak všem jednotlivcům.⁶⁸

Úspěšně zvládnout a vyřešit konflikt není snadná záležitost. Od manažera se vyžaduje a řada komunikačních dovedností, jako jsou dovednosti **aktivního naslouchání, přesvědčování a jednoznačného vyjadřování vlastního názoru**. Jde o to, aby člověk - manažer dokázal v konfliktní situaci jasně vyjádřit své stanovisko a dokázal nalézt přijatelný kompromis.

Ten manažer, který dokáže efektivně a se zdravým sebevědomím komunikovat se svým okolím, zároveň příznivě ovlivňuje zaměstnanecké vztahy v podniku, nepřímo tím přispívá i k naplnění stanovených podnikových cílů. Naopak neefektivními formami komunikace splnění plánu oddalují. Je tedy v zájmu podniku získat do svých řad manažery, kteří jsou patřičně připraveni i v této oblasti.

Manažeři se ve své praxi nevyhnou a poměrně často se dopouštějí **chyb při řízení lidí**. URBAN ve své publikaci označuje za jeden z hlavních důvodů chyb při řízení lidí skutečnost, že manažeři tomuto řízení často nevěnují dostatečný čas a pozornost, zejména proto, že:⁶⁹

- **řízení lidí nepovažují za svůj (hlavní) úkol**. Za svou „skutečnou“ práci považují odbornou činnost, neboť na základě svých schopností byli do řídicí funkce

⁶⁷ BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 2007, str. 164.

⁶⁸ BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 2007, str. 257.

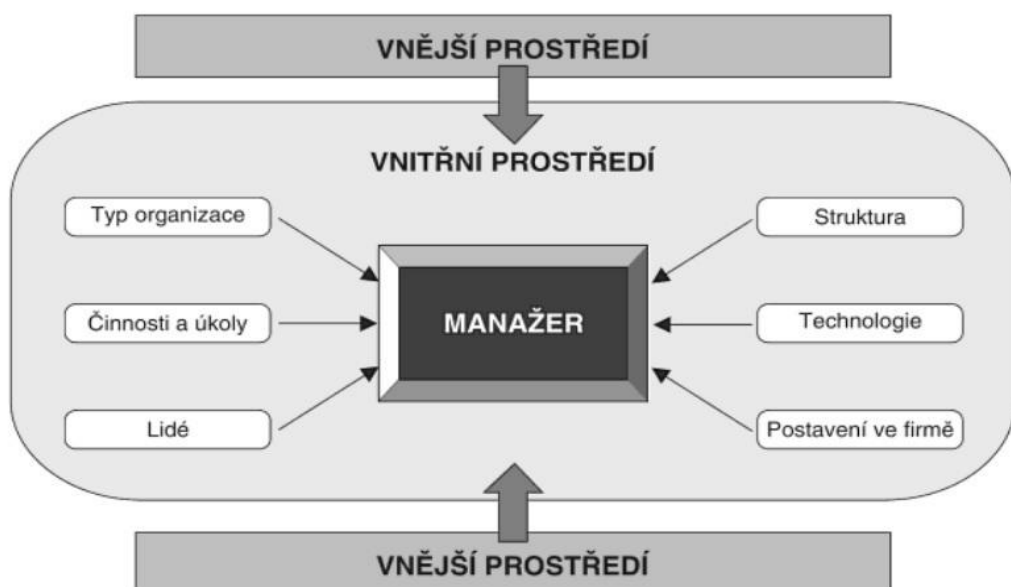
⁶⁹ URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb. Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2011, str. 13 – 14. Elektronická verze ve formátu PDF. Dostupná z: http://www.ereading.cz/nakladatele/data/ebooks/2485_preview.pdf

zpravidla i povýšení. Tato skutečnost je často podporována i jejich nadřizenými, kteří své podřízené podle jejich schopnosti řídit většinou nehodnotí;

- **nemají odpovídající nástroje k řízení lidí.** Tímto rozhodujícím nástrojem k řízení jsou komunikační schopnosti. Řada manažerů se však do své řídicí funkce dostala, aniž by prokázala, že základní sociální a komunikační schopnosti, které jsou k řízení zaměstnanců potřebné, skutečně ovládá (např. schopnost přesně vyjádřit, co od svých zaměstnanců očekávají, ověřit, zda jejich požadavkům porozuměli, ocenit jejich kvalitní výsledky nebo jim naopak vytknout nedostačující výsledky);
- **nechtějí se zabývat věcmi, které jsou jim nepříjemné.** S ohledem na to, že výběr osob na vedoucí místa se většinou neopírá o schopnost vykonávat práci vedoucího a proto, že vedoucí nedisponují často k řízení dostatečnými nástroji, považují některé své řídicí úkoly mnohdy za nepříjemné a mají tendenci se jim vyhnout (např. vytknout zaměstnanci jeho nevhodné chování nebo na nedostatečný výkon).

Pro úspěšného manažera důležitým krokem ke zvládnutí požadavků manažerské profese a přispět tak ke zlepšení výkonnosti organizace je **vyvarovat se chyb při řízení lidí.**

Za hlavní určující faktor pro práci manažera je stav vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém působí. Manažer musí svou činnost vykonávat v takovém prostředí, v jakém se sám nachází (Obr. 2)⁷⁰:



Obr. 2. Prostředí kolem manažerů

⁷⁰ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 50.

2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT – TEORETICKÁ VÝCHODISKA

O lidech, jimiž organizace disponuje a s jejichž pomocí dosahuje svých strategických cílů, se často mluví jako o **lidských zdrojích**. Lidské zdroje potřebuje každá organizace, stejně jako potřebuje zdroje materiální, finanční nebo informační. Avšak lidské zdroje rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů, a proto se jim přisuzuje zvláštní význam. Lidské zdroje bývají považovány za nejcennější zdroj a největší bohatství organizace.⁷¹

2.1 Význam řízení lidských zdrojů

Rozhodující význam lidí, lidských zdrojů, je pro úspěch organizace nezpochybnitelný. „*Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé*“.⁷² Žádná úspěšná organizace se neobejde bez dostatečného množství schopných a motivovaných lidí, protože **schopnosti a motivace lidí**, resp. jejich způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci, určují **výkon lidí**, tedy jejich výsledek práce a chování a výkon lidí určuje zase **výkon organizace**, jeho výsledek podnikání a hospodaření.

Armstrong uvádí, že koncepce řízení lidských zdrojů podtrhuje význam schopných a motivovaných lidí pro dosažení úspěchu organizace, zejména její **trvalé konkurenční výhody**. Zajistit organizaci trvalou konkurenční výhodu a tím ji jednoznačně odlišit od konkurence je záležitostí pouze schopných a motivovaných lidí, kteří umí a hlavně chtějí dělat lepší věci, než lidé v konkurenčních organizacích.⁷³

Podle Koubka, schopní a motivovaní lidé reprezentují jedinečný **lidský kapitál**, který je nenahraditelným zdrojem trvalé konkurenční výhody a který organizace zhodnocuje investováním do vzdělávání a rozvoje lidí, čímž rozšiřuje jejich znalosti, schopnosti a dovednosti, zvyšuje jejich motivaci a zlepšuje jejich připravenost na změny.⁷⁴ A tato připravenost lidí na změny, spolu s uměním a ochotou lidí využít změnu jako příležitost (např. k inovaci nabízeného produktu), pak organizaci přináší výraznou konkurenční výhodu.

⁷¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, str. 13-14.

⁷² DRUCKER, P. F. *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006, s. 131.

⁷³ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 36.

⁷⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, str. 28.

Dvořáková uvádí, že toto pojetí schopných a motivovaných lidí jako lidského kapitálu směřuje k tomu, že se hovoří ne o řízení lidských zdrojů, ale o **řízení lidského kapitálu**.⁷⁵

Podle Armstronga, termíny „**lidské zdroje**“ a „**řízení lidských zdrojů**“ nahradily termín **personální řízení**“ ve významu označení těch procesů, které se týkají řízení lidí v organizacích, a koncepce řízení lidských zdrojů tvoří základ všech činností.⁷⁶

ARMSTRONG definuje **řízení lidských zdrojů** jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“⁷⁷

Autor dále uvádí, že se řízení lidských zdrojů uskutečňuje prostřednictvím **systemů lidských zdrojů**, jenž promyšleným a logickým postupem propojují (Obr. 3)⁷⁸:

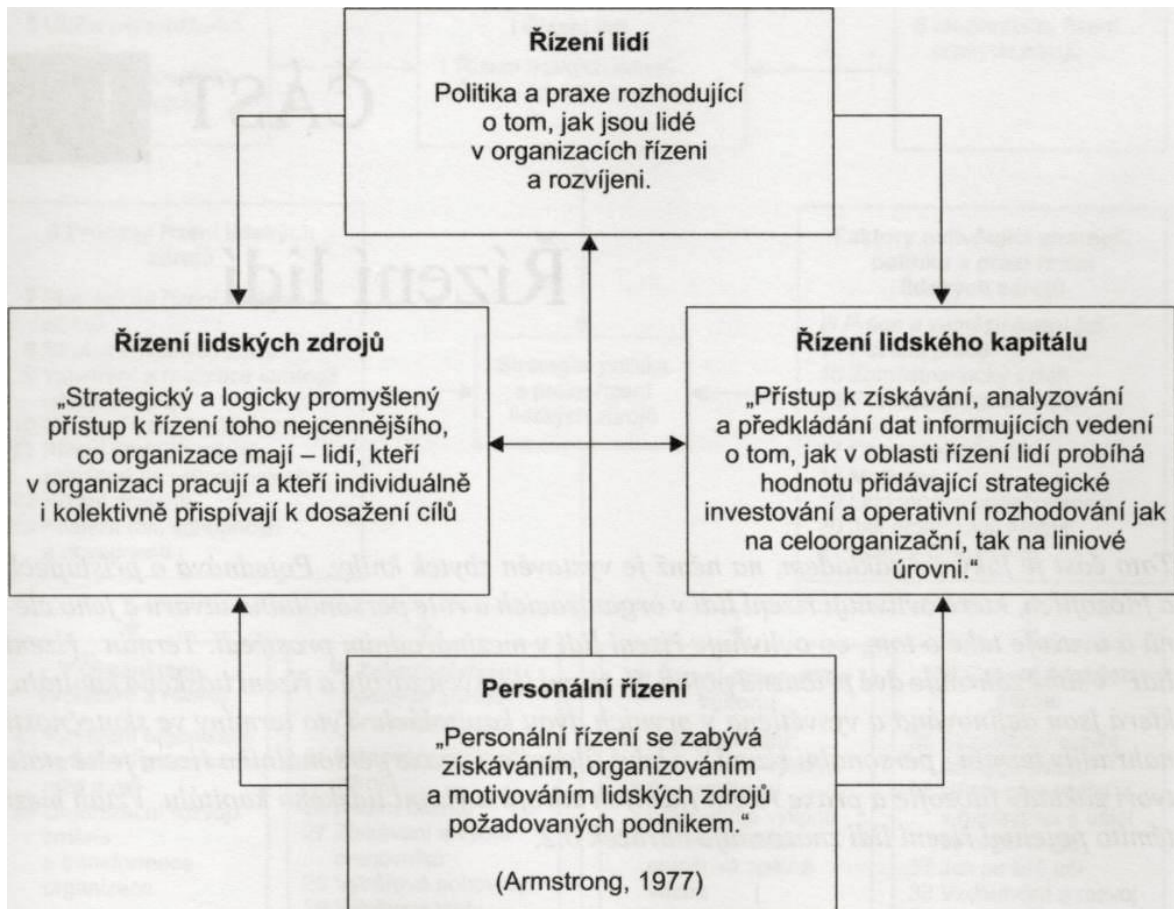
- **Filozofie lidských zdrojů** - popisuje základní principy, klíčové a zastřešující hodnoty, které se uplatňují v řízení lidí.
- **Strategie lidských zdrojů** - vymezuje směr řízení lidských zdrojů.
- **Politiky lidských zdrojů** – zásady, které definují uplatňování a realizování hodnot, principů a strategií v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- **Procesy v oblasti lidských zdrojů** - obsahují formální metody a postupy, které se používají k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- **Praxe v oblasti lidských zdrojů** - zahrnuje neformální přístupy využívané při řízení lidí.
- **Programy v oblasti lidských zdrojů** - umožňují, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů uskutečňovaly podle plánu.

⁷⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 9.

⁷⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 27.

⁷⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 27.

⁷⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 24, 26.



Obr. 3. Vztah mezi pojetími řízení lidí

KOUBEK charakterizuje řízení lidských zdrojů jako **nejnovější koncepci personální práce**, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává nejdůležitější složkou, **jádrem řízení organizace**. Tímto novým postavením personální práce se vystihuje *význam člověka, lidské pracovní síly* jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. **Dovršuje se tak vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční a skutečně řídicí.**⁷⁹

Nástrojem řízení lidských zdrojů a nejdůležitější oblastí řízení organizace se tak stává **personalistika**⁸⁰ jako předpoklad úspěšné činnosti ve všech ostatních oblastech řízení organizace (vývoje, nákupu, výroby, prodeje, financí, informatiky apod.), stejně tak jako celé organizace.

⁷⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001, str. 16.

⁸⁰ HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, str. 109.

Personalistka se v pojetí řízení lidských zdrojů vyznačuje:

- **Uplatňováním strategického přístupu** - personalistika směřuje k dosažení strategických cílů organizace a je realizována v souladu se strategií organizace.
- **Respektováním vnějších podmínek** – realizování personalistiky s ohledem na měnící se ekonomické, politické, právní, technické, kulturní, sociální, technologické, demografické, přírodní a další jiné podmínky života lidí a činnosti organizace.
- **Zapojováním vedoucích zaměstnanců** - Personalistika přestává být záležitostí výhradně personalistů – specialistů, ale stává se neoddělitelnou součástí každodenní činnosti vedoucích pracovníků na všech stupních řízení organizace, např. výběr, hodnocení, vzdělávání nebo odměňování lidí.

Moderní koncepce pro **řízení lidských zdrojů**, označovaná zkratkou jako **HRM (Human Resources Management)**, zahrnuje všechny procesy řízení a rozvoje lidských zdrojů. Někdy se označuje také zjednodušeně jako **personalistika** a stanovuje **dva základní principy řízení**, které lze vyjádřit formulí:⁸¹

$$\mathbf{HRM = HRE + HRD}$$

Kde základním úkolem, pro řízení lidských zdrojů (HRM), který je stanoven pro tzv. **manažerské pojetí personálního řízení**, je nutné zajistit:

- **Optimální využití schopností každého pracovníka** (HRE = Human Resource Economy).
- **Optimální podmínky pro rozvoj a kultivaci schopností každého pracovníka** (HRD = Human Resource Development).

Gregar uvádí, že personální řízení jako řídicí činnosti, nese **konečnou odpovědnost za úroveň výkonnosti personálu podniku**, proto využívá jako základní nástroje personálního řízení tři přístupové cesty k řízení výkonnosti personálu ve firmě:⁸²

- **lidé musí mít vědět, co mají dělat, a musí mít možnost to dělat,**
- **lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat,**
- **lidé musí chtít dělat to, co mají dělat.**

⁸¹ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 19 - 21

⁸² GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 19 - 21

2.2 Koncepce personalistiky

Přístup zaměstnavatele k získávání, rozmíst'ování, využívání a rozvoji zaměstnanců souvisí se zvolenou **koncepcí personalistiky**, to znamená, jaký uplatňuje organizace přístup k řízení a vedení svých zaměstnanců.

V odborné literatuře jsou zaznamenány a diskutovány rozdílné koncepce personalistiky, tedy rozdílné přístupy k řízení a vedení lidí, které současně představují rozdílné vývojové etapy personalistiky. Zpravidla se jedná o následující koncepce a vývojové etapy personalistiky:

- **personální administrativa,**
- **personální řízení,**
- **řízení lidských zdrojů.**

Tyto jednotlivé koncepce a vývojové etapy personalistiky vyjadřují postupně se měnící pohled teorie i praxe řízení organizace na význam lidí a personalistiky pro dosažení úspěchu organizace, a to především v souvislosti s neustále měnícími se podmínkami podnikání a hospodaření na světových trzích. Mezi hlavní činitele těchto změn, které mají vliv na vývoj personalistiky, patří především zostřující se konkurence a měnící se požadavky zákazníků v důsledku postupující globalizace podpořené také rozvojem informačních a komunikačních technologií a odstraňováním bariér volného trhu (Tab. 1)⁸³.

Tab. 1. Koncepce a vývojové etapy personalistiky

| | Personální administrativa | Personální řízení | Řízení lidských zdrojů |
|-----------------------|--|--|--|
| Období | Od devadesátých až dvacátých let 20. století | Od čtyřicátých až padesátých let 20. století | Od osmdesátých až devadesátých let 20. století |
| Lidé | Pracovní síla | Konkurenční výhoda | Unikátní bohatství |
| Personalistika | Jak zaměstnávat? | Jak využívat? | Jak rozvíjet |

⁸³ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012, str. 29.

2.3 Veřejná versus soukromá sféra

Management, personální management, manažerské činnosti, přístupy a procesy, které mají svůj původ v soukromé sféře, stále více pronikají a jsou uplatňovány ve sféře veřejné a v metodách územní správy, tj. v obcích a krajích.

Veřejná správa je jádrem veřejného sektoru, součástí sektoru služeb neboli terciárního sektoru, který je specifickou součástí ekonomiky a je tvořena soustavou úřadů s centrální nebo územní působností.

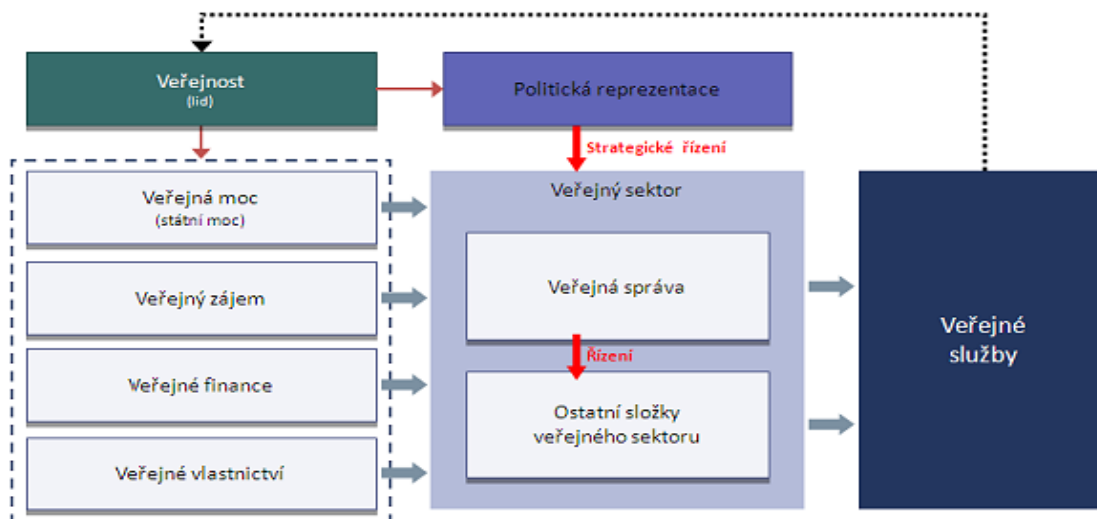
Veřejný sektor se od soukromého liší především tím, že není založen na ziskovém principu a že finanční prostředky na své fungování získává z veřejných rozpočtů, které jsou naplňovány prostřednictvím daní. Jeho klíčovým výstupem jsou veřejné služby, financované z veřejných prostředků.

Hlavním účelem veřejného sektoru je poskytování veřejných služeb, proto se všechny organizace patřící do veřejného sektoru z hlediska managementu soustřeďují především **řízení těchto poskytovaných, veřejných služeb**. Nicméně vzhledem k rozmanitosti veřejného sektoru jsou uplatňovány všechny oblasti řízení, kromě výroby.

Princip řízení veřejného sektoru je následující (Obr. 4)⁸⁴:

- Veřejná moc pochází od veřejnosti – lidu, vzniká tak veřejný zájem a na základě daní a poplatků vznikají veřejné finance (soustava veřejných rozpočtů) a veřejné vlastnictví.
- Výše uvedené je základním předpokladem pro fungování veřejného sektoru poskytujícího veřejné služby. Veřejná správa řídí ostatní složky veřejného sektoru a reguluje navíc i chování lidí.
- Politická reprezentace ovládá strategické řízení veřejných služeb, iniciuje, kontroluje a ukončuje poskytování jednotlivých veřejných služeb a to na základě moci, kterou získala od veřejnosti, od voličů.

⁸⁴ *Veřejný sektor – ManagementMania.com* [online]. © 2011 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejny-sektor>.



Obr. 4. Princip řízení veřejného sektoru

Manažerské praktiky, uplatňované již s určitou tradicí a zkušeností ve sféře soukromé, pronikají tedy do oblasti managementu územní správy, a tím **postupně dochází ke sbližování soukromých a veřejných organizací**, avšak veřejný sektor ze své podstaty a své specifické činnosti se nikdy zcela nemůže rovnat sektoru soukromému.

Základní rozdíl mezi "veřejným" managementem a managementem v podnikové sféře je odlišnost cílů. Na rozdíl od soukromého sektoru není cílem na úrovni obcí a krajů zisk či jiný prospěch pro konkrétní právnickou či fyzickou osobu, nýbrž je zde sledován veřejný zájem a jeho naplnění a sleduje se prospěch veřejnosti.

Další zásadní rozdíl spočívá v **právní úpravě**. Mnohem větší vázanost právem existuje v oblasti výkonu veřejného managementu a důsledkem toho je **větší omezenost v rozhodování, protože je nutné dodržovat a plnit povinnosti a zásady veřejné správy**, respektovat volené orgány apod. Právně upraveno je i postavení a organizace daných územních jednotek, finanční a majetkové hospodaření, práva a povinnosti jejich zaměstnanců atd.

Další odlišností a do určité míry i překážkou kvalitnějšího územního managementu je **omezené využití měřítek a ukazatelů, jinak běžné užívané ve sféře soukromé**. Souvisí to právě s absencí ziskového motivu, který neexistuje nikde napříč celou veřejnou správou. Také silnější vliv politických rozhodnutí a politické orientace je do jisté míry svazujícím a určujícím pro další vývoj území.⁸⁵

⁸⁵ OLŠOVÁ, P. *DVS: Management územní správy* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6169357>.

Wright a Nemeč, uvádí **tři základní oblasti rozdílů** mezi managementem v soukromé a veřejné sféře, ve kterých se soukromé a veřejné organizace navzájem odlišují:⁸⁶

1. **Rozdílnost soukromého a veřejného právního prostředí** (veřejná instituce působí pouze v mezích zákona).
2. **Ziskový motiv, který je základem pro měření výkonnosti v sektoru soukromém**, nelze aplikovat na organizace veřejného sektoru (organizace ve veřejném sektoru nemají jasný a srozumitelný systém měření výkonnosti, který by ukazoval účinnost a efektivitu veřejné organizace).
3. **Veřejné organizace** nepůsobí na základě potřeb určených trhem, **ale na základě politicky stanovených potřeb.**

2.4 Personální management veřejné správy

Za hlavní funkce veřejného personálního managementu jsou považovány tyto **konkrétní činnosti**, které vychází ze základních koncepcí managementu firem a jsou zcela uplatitelné v managementu územní správy a v celé veřejné sféře obecně:⁸⁷

- **plánování a organizování** - plánování rozpočtu a lidských zdrojů, rozdělování úkolů, rozhodování o ocenění pracovního místa, management pozic;
- **získávání (akvizice)** - nábor a výběr zaměstnanců;
- **řízení a rozhodování** (včetně koordinace);
- **vedení a řízení lidí** (lidské zdroje);
- **rozvoj** - trénování, orientace, motivace a podněcování zaměstnanců ke zvyšování jejich znalostí, schopností a dovedností;
- **informování a komunikace**;
- **souhlas** - vytváření a udržování povinností a očekávání, vzájemných mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem vůči sobě;
- **monitorování a kontrola**;
- **reprezentování úřadu.**

⁸⁶ WRIGHT, G., NEMEC, J.: *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Translated by František Ochrana. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003. 419s. ISBN 80-86119-70-X. str. 25 – 26.

⁸⁷ OLŠOVÁ, P. *DVS: Veřejný personální management* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6155884>.

Dále je žádoucí, aby personální management ve veřejné sféře, kromě výše uvedených funkcí, **respektoval následující hodnoty** na něj kladené ze strany společnosti:⁸⁸

- **odpovědnost** – důvěra, že vláda vyslyší přání lidí vyjádřená prostřednictvím zvolených osob;
- **efektivnost** - v personální oblasti to znamená, že rozhodnutí o přijetí, propuštění, podpoře, by měla být založena na znalostech, schopnostech a dovednostech zaměstnance či uchazeče;
- **práva jednotlivce** – ochrana jednotlivých občanů před neoprávněnými zásahy úředníků;
- **spravedlnost** - při obsazování veřejných pracovních míst, upřednostňování zvláštních skupin obyvatelstva např. menšiny, ženy, zdravotně postižení atd. z důvodu jejich znevýhodnění v tržní ekonomice.

Za konečnou podobu a uskutečňování personálních systémů jsou odpovědní v organizaci veřejné správy tři hlavní skupiny:⁸⁹

1. **politictí vůdci** - zákonodárci, exekutiva a další ústřední orgány, kteří nesou odpovědnost za vytvoření cílů a omezení personálních systémů, stanovují v zákonech a dalších předpisech základní pravidla pro uplatnění v personální oblasti,
2. **personální management a specialisté** – vytváří, realizují a dohlíží na personální systémy, pomáhají efektivně využívat liniovým manažerům lidské zdroje, současně s tím ale také ohraničují jejich akce v personální oblasti, aby byly v mezích daných politickými vůdci a právem,
3. **linioví manažeři a supervizoři** – zajišťují a vykonávají operativní stránku personálního managementu; supervizoři nesou zodpovědnost za každodenní aktivity zaměstnanců, školí zaměstnance, poskytují jim zpětnou vazbu o jejich činnosti, navrhují navýšení platů, ale i disciplinární řízení.

⁸⁸ OLŠOVÁ, P. *DVS: Veřejný personální management* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6155884>.

⁸⁹ OLŠOVÁ, P. *DVS: Veřejný personální management* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6155884>.

V rámci úřadů územních samosprávních celků (dále jen ÚSC) se z obecného hlediska na řízení podílí zpravidla všichni vedoucí pracovníci. Realizování všech personálních procesů závisí do značné míry na specifických podmínkách daného úřadu, tzn. především na jeho velikosti, na organizační struktuře, na stylu vedení nebo jeho uznávaných hodnotách. V současnosti se rozlišují ve veřejné správě tři typy vedení:⁹⁰

1. **Na menších úřadech ÚSC – do 100 zaměstnanců** – se personálním řízením zabývají *personalisté, spolu s tajemníky a vedoucími zaměstnanci*, v celkovém počtu cca 10 vedoucích pracovníků. Personalista ojedinele není ani specialistou na tuto oblast a jeho funkce je většinou spojena např. se mzdovou agendou nebo agendou rady a zastupitelstva města.
2. **V případě úřadů obcí s rozšířenou působností a úřadů městských obvodů velkých měst – od 100 do 150 zaměstnanců** – je výkon personální agendy v kompetenci *jednoho personalisty – specialisty*, který vzhledem k její značné rozsáhlosti oblasti, zajišťuje jen prahovou hodnotu jejího fungování.
3. **Na úřadech s vyšším než 150 počtem zaměstnanců** – *se zřizují personální útvary, které přímo řídí tajemník úřadu, nebo personální oddělení v čele se svým vedoucím*. Většinou spadají pod kancelář nebo odbor tajemníka a počet jejich pracovníků se liší podle toho, zda zahrnují i další specializovaná pracoviště např. oblast vzdělávání, výběrových řízení či mzdovou účetní apod.

Vymezení personálních činností vedoucích zaměstnanců veřejné správy tj. tajemníka, vedoucích odborů, vedoucích oddělení a personalistů v oblasti personálního managementu, vychází z personálních činností sféry soukromé a lze je členit následovně (Obr. 5)⁹¹:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – pořizování popisu nově vznikajících míst, definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností.
- **Personální plánování** – budoucí potřeba zaměstnanců na úřadě a její pokrytí a personální rozvoj zaměstnanců.
- **Získávání a výběr** – činnosti, které určují způsoby pokrytí potřeb zaměstnanců (z vnitřních a vnějších zdrojů), metody výběru nových pracovníků i samotný proces výběrového řízení.

⁹⁰ LOSKOT S. *Moderní obec*. Praha. 2012. Ročník XVIII, číslo 10. str. 32.

⁹¹ DITTRICH, P. *Moderní obec* [online]. © 1996 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://moderniobec.ihned.cz/c1-50861750-slasti-a-strasti-vedouciho-pracovnika-na-poli-personalnim>.

- **Hodnocení zaměstnanců** – jedná se o hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich pracovního chování a potenciálu.
- **Vzdělávání zaměstnanců a jejich kariérní růst** – zahrnuje jednak identifikaci potřeb vzdělávání, dále jeho plánování a realizaci, a hodnocení efektivity vzdělávání.
- **Odměňování a zaměstnanecké výhody včetně motivace** – personální činnost, při které je tvořen platový systém a systém zaměstnaneckých výhod, obsahují také rozbor platového rozlišení.
- **Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání** – tato personální činnost je spojena s přímou a nepřímou účastí zaměstnanců na řízení.
- **Péče o zaměstnance** – mezi tyto činnosti patří zejména: kontrola péče o bezpečnost a ochrana zdraví při práci; zajišťování zdravotní péče; služby pro pracovníky; aktivity volného času apod.
- **Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru** – jde o aktivity jako je zařazení zaměstnanců na pracovní místo, přerazování na nižší funkci, postup na funkci vyšší, penzionování a propouštění.
- **Personální informační systém** – obsahuje zjišťování, zpracování, uchovávání a analýzu dat, týkajících se zaměstnanců a jejich platů, pracovních míst a všech ostatních personálních informací.



Obr. 5. Kompetence vedoucího pracovníka v oblasti řízení lidských zdrojů

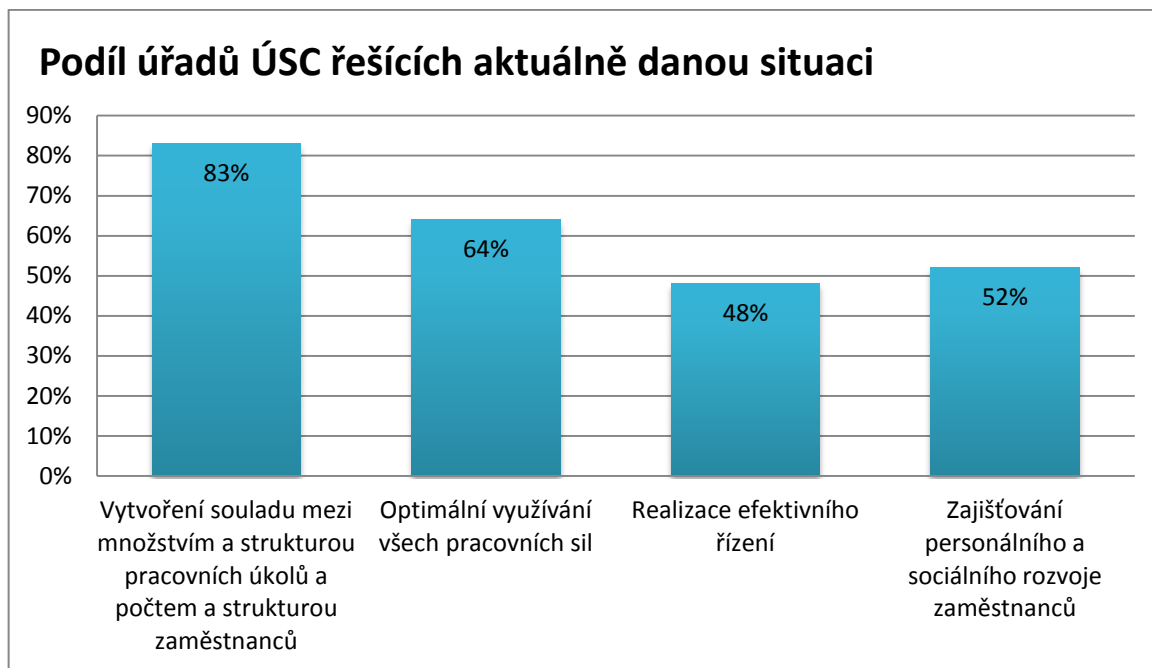
Podstatné je, aby si každý manažer všechny výše uvedené personální činnosti uvědomoval a vykonával je. **Management není jen o vedení a řízení svých podřízených, je uceleným souborem činností, jejichž realizace v praxi napomáhá k dosahování cílů organizace a jejímu kvalitnímu chodu.**

Povinnost zabezpečování vedoucích zaměstnanců úřadů všechny uvedené personální činnosti i úkoly z nich plynoucí, převyšuje svou náročností i potřebnou časovou dotací jejich činnosti a práci ve svěřené odborné oblasti. Proto jsou na úřadech, v souvislosti se zabezpečováním komplexních požadavků potřebných znalostí a dovedností vedoucích pracovníků, řešeny v oblasti personálního managementu tyto klíčové úkoly (Obr. 6)⁹²:

- **Vytvoření souladu mezi množstvím a strukturou pracovních úkolů a počtem a strukturou zaměstnanců.** Tlak na efektivní výkon veřejné správy se neustále zvyšuje, mění se vnitřní a vnější podmínky, které mají vliv na fungování úřadu (změny legislativy, politika státu, změny organizace práce ve veřejné správě).
- **Optimální využívání všech pracovních sil úřadu i jejich kompetencí,** tzn. znalostí, schopností i dovedností.
- **Efektivní řízení úřadu** – zadávání a kontrola plnění úkolů a poskytování informací potřebných pro jejich plnění, rozvíjení týmové spolupráce, projektového řízení, budování zdravých mezilidských vztahů a efektivní komunikace na úřadě.
- **Rozvíjet vzděláváním personální i sociální rozvoj zaměstnanců,** tzn. **požadovaných kompetencí,** včetně zajištění souladu jejich pracovního a osobního života.

Z výše uvedeného je patrné, že takový rozsah práce není schopen vykonávat personalista sám. Neobejde se proto při vykonávání své agendy hlavně bez podpory tajemníka úřadu, bez týmu vlastních lidí, jimž může bez obav delegovat některé kompetence a potřebuje i své kolegy vedoucí zaměstnance, které musí být schopen v jejich řídicích aktivitách podpořit.

⁹² LOSKOT S. *Moderní obec. Odborný časopis pro veřejnou správu.* Praha. 2012. Ročník XVIII, číslo 10. str. 32.



Obr. 6. Podíl úřadů ÚSC řešících aktuálně danou situaci (Zdroj: AQE ADVISORS)

2.5 Nároky na personálního manažera veřejné správy

Pro oblast veřejné správy i pro komerční sféru platí, že být vedoucím pracovníkem znamená zodpovídat za procesy, pracoviště a především za svůj „tým“ svěřených pracovníků - podřízených, což s sebou nese i množství činností nad rámec odbornosti, protože vedle své odborné práce si musí najít čas i na práci personální. Je proto nezbytné, aby vedoucí pracovník byl řádně obeznámen jak vést své lidi v týmu, uměl se orientovat v základních pracovně-právních otázkách, věnoval se poznávání svých podřízených, ale také sebepoznání a sebeřízení.

Kromě **základních oblastí kompetencí**, mezi které podle odborné manažerské literatury patří např. *budování týmových vztahů na pracovišti, týmová práce a kooperace nebo učení, podpora, rozvoj a koučování druhých*, by měly do kompetencí vedoucího manažera v personální oblasti veřejné správy spadat tyto následující záležitosti:⁹³

- Připravit i realizovat výběrové řízení na nové spolupracovníky, ve spolupráci s personalistou.

⁹³ DITTRICH, P. *Moderní obec* [online]. © 1996 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://moderniobec.ihned.cz/c1-50861750-slasti-a-strasti-vedouciho-pracovnika-na-poli-personalnim>.

- Sestavit adaptační plán pro nové zaměstnance a postupně ho s ním vyhodnocovat. (Nezvládnutí adaptačního procesu - zkušební doby, je v praxi jedním z hlavních příčin fluktuace.)
- Poznávat specifika svých podřízených v jejich každodenní činnosti.
- Umět motivovat svůj „tým“.
- Hodnotit průběžně výkon zaměstnance (tzn. soustředit se více na hodnocení jeho činnost a méně na vlastnosti osobnosti).
- Budovat „svůj tým“ podřízených pracovníků, využívat plně týmových rolí všech jeho členů a posilovat pozitivní mezilidské vztahy uvnitř týmu.
- Umět připravit, vést a řídit porady týmu a zapojovat podřízené do jejich programu.
- Připravovat vhodné podmínky pro rozvoj odbornosti svých podřízených kolegů.
- Uplatňovat tzv. participativní styl řízení, kterým zapojuje podřízené do činností, do plánování i rozhodování v týmu.
- Delegovat, koučovat.
- Diplomatsky a lidsky umět v případě potřeby ukončit pracovní poměr.

Stejně jako v sektoru soukromém, tak i na různých úrovních veřejné správy pracují lidé, kteří potřebují v pravidelných intervalech motivovat k zodpovědné a efektivní práci a tomu by měl odpovídat i jejich rozvoj potřebných odborných znalostí a dovedností.

Cílené a systematické vzdělávání úředníků ve všech manažerských pozicích, jako jsou vedoucí úředníci a vedoucí úřadů, je nutností a vychází ze základní osnova **vzdělávání úředníků územních samosprávných celků**, která je *dána zákonem č. 312/2002*. Manažeři veřejné správy prokazují zvláštní odbornou způsobilost z obecné části a vedoucí úředníci ještě alespoň z jedné správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem.

Mezi povinnosti manažera patří zajišťování **prohlubování kvalifikace svým podřízeným** zaměstnancům podle plánu vzdělávání, který musí být vyhotoven do jednoho roku od vzniku pracovního poměru a nejméně jednou za tři roky tento plán zhodnotit a provést jeho aktualizaci. Pokud manažer umí navíc tuto povinnost vzdělávání využívat nejen k rozvoji odbornosti konkrétního pracovníka, ale také k podpoře jeho aktivity a růstu, k zapojování podřízených do nových rolí v týmu, pak tím napomáhá ke zvyšování kvality a efektivity práce a přispívá k lepší výkonnosti a větší spokojenosti zaměstnanců. Neopomenutelný je také efekt využití vzdělávání jako prevence syndromu vyhoření, a proto by si toto riziko měl uvědomovat každý manažer jak u sebe sama, tak i u svých podřízených.

„V podmínkách veřejné správy je třeba velmi často reagovat na měnící se legislativu jednotlivých agend, ale kromě odborných znalostí je třeba stále pamatovat na rozvoj osobnostních vlastností a dovedností.“⁹⁴

Mezi hlavní úlohy personálního manažera veřejného sektoru je především **zaměřenost na produktivitu a efektivnost, očekávaná je také jeho znalost i orientace v právu a v technologiích veřejného personálního managementu**, musí být pozitivně orientován na manažerské cíle, musí být zaměřen na zaměstnance, musí disponovat analytickými schopnostmi a měl by také úzce spolupracovat s dalšími personalisty uvnitř i vně organizace. **Kvalitní personální politika spolu s profesionálními, zaujatými manažery, mohou z veřejné služby udělat atraktivní práci pro schopné lidi.** „*Manažer by měl umět přilákat, motivovat a udržet kvalitní a vysoce výkonné lidi.*“⁹⁵

2.6 Manažerské metody uplatňované ve veřejné správě

Uplatňování různých metod a modelů řízení a hodnocení v územní správě je celá řada. Jednotlivé metody jsou převzaté ze soukromého sektoru, ve kterých jsou zohledněna specifika činností a poslání veřejné správy. Jsou součástí a hrají významnou úlohu v procesu modernizace veřejné správy, a jejich hlavním cílem je **urychlit zkvalitnění, hospodárnost i efektivnost veřejné správy.**

Mezi nejpoužívanější metody managementu kvality veřejné správy patří:⁹⁶

1. New Public Management

Koncept New Public Managementu (dále jen NPM) je pouze teoretickým modelem řízení organizací veřejné správy. Jako celek se v českých podmínkách neuplatňuje, ale pro fungování správních orgánů, jsou důležité základy, na kterých je celý koncept postaven. NPM je na službu orientované řízení, které probíhá **prostřednictvím stanovení cílů** a výkonné pravomoci jsou delegovány na regionální a lokální úroveň. Využíván je **controlling**, tzn. pravidelné prověřování aktuálního stavu, zjišťování odchylek a vyvození nápravných opatření.

⁹⁴ DITTRICH, P. *Moderní obec* [online]. © 1996 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://moderniobec.ihned.cz/c1-50861750-slasti-a-strasti-vedouciho-pracovnika-na-poli-personalnim>.

⁹⁵ OLŠOVÁ, P. *DVS: Veřejný personální management* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6155884>.

⁹⁶ OLŠOVÁ, P. *DVS: Management územní správy* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6169357>.

Typické je **zaměření konceptu na efektivní využití zdrojů pro dosažení vysoké kvality poskytovaných služeb**, konkurenční prostředí mezi soukromým a veřejným sektorem při poskytování služeb, tržně orientovaný přístup, kde občané jsou spotřebitelé, které je třeba uspokojit a vysoká úroveň zodpovědnosti za výsledky manažera.

2. Model CAF

Model CAF (Common Assessment Framework) je nástrojem řízení kvality, který umožňuje organizacím prostřednictvím sebehodnocení identifikovat své silné a slabé stránky a oblasti pro jejich zlepšení a vznikl pod záštitou generálních ředitelů pro veřejnou správu Evropské unie. Cílem bylo podpořit myšlenku a principy řízení kvality ve veřejné správě a současně vytvořit jednotný a jednoduchý model pro hodnocení organizací veřejné správy. Organizace, které CAF používají, bývají označovány jako organizace s dobrou praxí a mohou se tak ucházet o ocenění na národní i mezinárodní úrovni. Jeho struktura je tvořena systémem devíti hlavních kritérií činnosti. Kritéria 1 – 5 tvoří **předpoklady a podmínky činnosti**: vedení a řízení, strategie a plánování, management lidských zdrojů, partnerství a zdroje, management procesů a změn. **Kritéria 6 – 9 měří dosažené výsledky**, kdy se hodnotí: klienti/občané, zaměstnanci, společnost, klíčové výsledky činností a výkonnost. Měření se uskutečňuje na základě posuzování a hodnocení vnitřních ukazatelů (bodová škála 1-5). Těchto devět kritérií se dále dělí na 28 subkritérií, které identifikují hlavní otázky, které je třeba při hodnocení úřadu posoudit.

Model CAF pomáhá odhalit řadu aspektů, které je třeba z pohledu úřadu řešit a to jak krátkodobého, tak i dlouhodobého vývoje. Rovněž přináší nový úhel pohledu na práci úřadu a její hodnocení. Jeho realizace je dlouhodobou záležitostí a hlavním cílem je využít poznatky soudobé teorie řízení ke zlepšení výkonu veřejné správy.

3. Benchmarking

Benchmarking je obecnou manažerskou metodou, která vznikla na základě potřeby v soukromém sektoru, kde se osvědčila, rozšiřovala se a postupně pronikla i do sektoru veřejného. V České republice v roce 2003 byl pro obce s rozšířenou působností zahájen projekt "Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu". Jedná se o česko-kanadský projekt Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR, jehož cílem je pomoci

analyzovat prostřednictvím této metody současný výkon přenesených kompetencí státní správy.

Její podstatou je měření a analýza procesů a výkonů organizace. Prostřednictvím systematického a vzájemného **porovnávání získaných dat s výkonem ostatních** a hledat nejlepší řešení. Manažerům tak umožňuje lépe poznat vnitřní fungování úřadu, sdílet zkušenosti a nejlepší praxi se srovnatelnými subjekty a identifikovat tak své příležitosti ke zlepšení vlastní práce a kvality poskytovaných služeb. Hlavním předpokladem pro úspěšné fungování této metody je aktivní zapojení všech zúčastněných partnerů a jejich týmová práce.

4. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (dále jen BSC), neboli metoda, vyvážených ukazatelů, která umožňuje konkretizaci, znázornění a sledování strategií a s jejíž pomocí, by se měla výrazně **zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlené strategie.**

Tato metoda při správném výběru cílů a měřítek objasní strategické směřování a současně umožní jeho měření. **Strategické cíle jsou vyvozovány z vize a strategie, k cílům se přiřazují následně finanční a nefinanční měřítka.** Cíle, měřítka a strategické akce se přiřazují k tzv. perspektivám (finanční, zákaznické, interních procesů a růstové). Pro jednotlivé činnosti se vytváří určitý počet měřítek a stanovují se hodnoty, kterých chce úřad dosáhnout. Snahou je měřit i dosud nepostižené, tzv. měkké faktory (např. kvalita poskytovaných služeb, spokojenost obyvatel, atd.) a vzniklá tabulka měřítek je právě BSC.

5. Normy ISO

S kvalitou a rozvojem služeb, které poskytuje veřejná správa, souvisí i certifikace dle normy ČSN EN ISO 9000:2000. Normy ISO jsou zaměřeny na hodnocení vnitřních procesů a činností organizace a nejrozšířenějšími jsou ISO 9000 – normy řízení kvality a ISO 14000 – normy řízení procesů s ohledem na dopady na životní prostředí.

S neustále se zvyšujícími nároky na efektivní výkon veřejné správy, se změnami vnitřních i vnějších podmínek, které ovlivňují fungování úřadu (např. změny legislativy, politika státu nebo změny organizace práce ve veřejné správě) se stále více uplatňují výše uvedené moderní přístupy. Jejich soustavným rozvíjením a modernizováním dochází k lepší kvalitě celkového řízení a koordinaci veřejné správy i vnitřního řízení jejich jednotlivých složek.

3 MĚSTSKÝ ÚŘAD SLAVKOV U BRNA

Diplomová práce je zaměřena na šetření spokojenosti s hlavními personálními činnostmi Městského úřadu Slavkov u Brna, proto se tato kapitola zabývá představením a charakteristikou Města Slavkova u Brna a Městského úřadu Slavkov u Brna jako orgánem tohoto města, dále jeho působením, organizační strukturou a zaměstnanci úřadu. Další část je zaměřena na analýzu personálního managementu Městského úřadu Slavkov u Brna a na hlavní personální činnosti, především na získávání a výběr pracovníků Městského úřadu Slavkov u Brna, vzdělávání a podporu jejich rozvoje a metodiku hodnocení a odměňování zaměstnanců uvedeného úřadu. Poslední část kapitoly se týká optimalizace lidských zdrojů na Městském úřadu Slavkov u Brna.

3.1 Základní informace o Městu Slavkov u Brna

Město Slavkov u Brna, známé ve světě jako **Austerlitz**, se do historie zapsalo především jako místo napoleonské **bitvy Tří císařů**, která se odehrála několik kilometrů západně od města, dne 2. prosince roku 1805. Jeho historické jádro je městskou památkovou zónou a přilehlá oblast Slavkovského bojiště spadá do krajinné památkové zóny.⁹⁷

Město Slavkov u Brna se nachází dvacet kilometrů východně od Brna, v okrese Vyškov v Jihomoravském kraji. Rozkládá se na pravém břehu říčky Litavy, v kotlině na úpatí Chřibů.⁹⁸

Historie města Slavkov u Brna sahá opravdu daleko. Nejstarší písemná zmínka o městě, se objevuje v listině krále Václava I. z roku 1237, který potvrdil Řádu německých rytířů držbu města Novosedlic a čtyř okolních vsí. Německé jméno „Austerlitz“ je pravděpodobně odvozeno z českého „Novosedlice“, německy původně „Nausedlitz“. V roce 1416 pak král Václav IV. udělil tomuto městu pečeť a znak (Obr. 7)⁹⁹, který je **nejstarším dochovaným znakovým privilegiem v českých zemích**. Řád německých

⁹⁷ *Portál Slavkov u Brna. Součást celorepublikového projektu portalmest.cz* [online]. © 2008 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.portalslavkovubrna.cz/>.

⁹⁸ *Slavkov u Brna – Wikipedie* [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Slavkov_u_Brna#cite_note-4.

⁹⁹ *Oficiální stránky města Slavkov u Brna – Austerlitz*. [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.slavkov.cz/index.php/mesto/o-meste/zakladni-informace>.

rytířů na počátku 13. století zde vystavěl baštu, jejíž zbytky se ještě dnes nachází v podzemí slavkovského zámku. Po rozpadu tohoto řádu se město postupně stalo vlastnictvím mnoha šlechticů. V roce 1509 připadlo panství rodu Kouniců, kteří ho pak ovládali po více než 400 let.¹⁰⁰



Obr. 7. Městský znak Města Slavkov u Brna

Dominantou města Slavkov u Brna je velkolepý **barokní zámek Slavkov - Austerlitz**, s impozantním zámeckým parkem ve francouzském a anglickém stylu. Zcela výjimečným interiérovým prostorem zámku je centrální oválný sál, dnes zvaný Historický, kde bylo dne 6. prosince 1805 po bitvě u Slavkova podepsáno příměří mezi Rakouskem a Francií.¹⁰¹ Jeho přílehlý **zámecký park** o rozloze 16 ha patří k nejvýznamnějším historickým zahradám na Moravě.

Nedílnou součástí slavkovské historie jsou i další významné městské budovy a památky.¹⁰² Náměstí ze severní strany uzavírá **klasicistní farní kostel Vzkříšení Páně**, který byl vystavěn vídeňským architektem Johannem Ferdinandem Hetzendorfem z Hohenberku v letech 1786 - 1789. Kostel Vzkříšení Páně je ojedinělou církevní stavbou klasicismu, z doby, kdy císař Josef II. naopak mnohé kostely rušil a jedná se o technicky náročnou stavbu, postavenou v bažinatém terénu na dubových pilotech.

Pozdně renesanční radnice z roku 1592, v pozdější klasicistní úpravě, ve svých zdech dosud uchovává bývalou městskou šatlavu. Z Husovy ulice je viditelný renesanční portál zazděného vchodu.

¹⁰⁰ Regionální rozvojová agentura jižní Moravy. *Morava Napoleonská* [online]. © 2012 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.morava-napoleonska.cz/cz/pamatky-na-morave/slavkov-u-brna-nebo-austerlitz/>.

¹⁰¹ *Slavkov u Brna* – *Wikipedie* [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Slavkov_u_Brna#cite_note-4.

¹⁰² *Slavkov u Brna* – *Wikipedie* [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Slavkov_u_Brna#cite_note-4.

Barokní kaple sv. Jana Křtitele pocházející z roku 1743, je spolu s budovou bývalého špitálu včleněna do urbanistického celku hřbitova. Pod touto kaplí se nachází rodinná hrobka rodu Kouniců, kde je pohřben i jeho nejvýznamnější člen - Václav Antonín Kounic.

Jednou z **nejstarších budov ve městě je Panský dům**, jehož jádro pochází ze 16. století. V přízemí i sklepech se dodnes zachovala řada dobových portálů i ostění oken.

Ve městě se nachází i **Židovská čtvrť**, z níž zůstala zachována pouze **Židovská synagoga**.

Další cennou památkou jsou zbytky středověkých **městských hradeb**, které se dochovaly na několika místech a jsou přímým dokladem fortifikace ze 14. a 15. století, zejména v ulicích Lidická a Kollárova.

Podle Demografické ročenky měst¹⁰³ mělo Město Slavkov u Brna koncem roku 2003 celkem 5936 obyvatel, koncem roku **2012 pak 6224 obyvatel**. Dnes nabízí návštěvníkům četné možnosti **kulturního, společenského a sportovního** vyžití. V areálu slavkovského zámku i parku, se celoročně konají kulturní a společenské akce, koncerty vážné i populární hudby. Zájemci o aktivní odpočinek mohou využít možnost návštěvy koupaliště s beachvolejbalovými kurty, stadion, v jehož areálu se nachází tenisové, volejbalové a nohejbalové kurty, atletická dráha a fotbalové hřiště. Nejen pro milovníky zeleného sportu, ale i pro širokou veřejnost je určeno rozlehlé osmnáctijamkové golfové hřiště.¹⁰⁴

Město Slavkov u Brna je součástí vyššího územního samosprávného celku – **Jihomoravského kraje**. S počtem 1562 registrovaných ekonomických subjektů k 31. 12. 2012¹⁰⁵ patří na přední místa mezi obcemi Jihomoravského kraje v celkovém počtu ekonomických subjektů. Další dostupná statistická data o rozvoji tohoto města jak v oblasti bytové výstavby, tak i počtu podnikatelských subjektů lze ověřit při prohlídce města a okolí.

¹⁰³ Český statistický úřad. Krajská správa ČSÚ v Brně. *Demografické údaje za vybraná města Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/demograficke_udaje_za_vybrana_mesta_jihomoravskeho_kraje.

¹⁰⁴ *Concentus Moraviae*. [online]. © 2010 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z:

<http://www.concentusmoraviae.cz/VenueDetail.aspx?venueId=mpejcnfgbkjbebcjiafnkcofbofhjd>.

¹⁰⁵ Český statistický úřad. Krajská správa ČSÚ v Brně. *Počet podnikatelských subjektů v obcích Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/pocet_podnikatelskych_subjektu_v_obcich_jihomoravskeho_kraje.

Město Slavkov u Brna v roce 2011 již po třetí v řadě obhájilo prvenství nejlepšího města pro byznys ve svém regionu na jihu Moravy ve srovnávacím průzkumu „**Město pro byznys**“, který každoročně vyhlašuje týdeník Ekonom. Tento unikátní průzkum hodnotí celkem 205 měst a 22 pražských obvodů podle padesáti kritérií v šesti oblastech podnikání. Toto ocenění města Slavkov u Brna je významné pro město jednak z kvality podnikatelského prostředí, ale i z hlediska kvality veřejné správy.¹⁰⁶

3.2 Údaje o Městském úřadu Slavkov u Brna

Městský úřad Slavkov u Brna (dále jen „úřad“) je orgánem Města Slavkova u Brna a sídlí na ulici Palackého náměstí 64 a 65, 684 01, Slavkov u Brna. Ve své činnosti se řídí zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů a dalšími souvisejícími právními předpisy a v jejich mezích organizačním řádem. **Organizační řád úřadu** upravuje organizaci úřadu včetně jeho organizační struktury, rozdělení pravomocí (kompetence, resp. náplně odborů) v úřadu, zásady činnosti a řízení úřadu a jeho jednotlivých odborů. Organizační řád je vnitřním předpisem města a je závazný pro všechny osoby tvořící úřad.¹⁰⁷

Městský úřad Slavkov u Brna je územním orgánem veřejné správy a jako zákonem pověřený orgán státu vykonává veřejnou správu v samostatné a přenesené působnosti.

V oblasti **samostatné působnosti** obce je úřad podřízen zastupitelstvu a radě města a plní úkoly jimi uložené a pomáhá výborům zastupitelstva a komisím rady v jejich činnosti.

V oblasti **přenesené působnosti** obce vykonává státní správu:

- v základním rozsahu s výjimkou věcí, které patří do působnosti jiného orgánu města,
- v rozsahu pověřeného obecního úřadu,

¹⁰⁶ KOZLEROVÁ, M. *EKONOM.IHNED.CZ* [online]. © 1996 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-52849090-nejlepsim-mestem-pro-byznys-na-jihu-moravy-je-slavkov-u-brna>.

¹⁰⁷ *Organizační řád Města Slavkov u Brna. Oficiální stránky města Slavkov u Brna – Austerlitz.* [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupný z: <http://www.slavkov.cz/index.php/radnice/urad/organizacni-struktura/732-organizacni-rad>.

- v rozsahu obecního úřadu obce s rozšířenou působností pro územní obvody 17 obcí, spadajících do jeho správního obvodu: Bošovice, Heršpice, Hodějice, Holubice, Hostěrádky – Rešov, Hrušky, Kobeřice u Brna, Křenovice, Lovčičky, Milešovice, Němčany, Nížkovice, Otnice, Šaratice, Vážany nad Litavou, Velešovice a Zbýšov.

Systém řízení na Městském úřadě ve Slavkově u Brna je daný **organizačním řádem**, který svým usnesením schválila Rada města Slavkova u Brna v souladu s ustanovením §102 odst. 2 písm. f) a o) zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní řízení). Úřad tvoří starosta, místostarosta, tajemník úřadu a další zaměstnanci města zařazení do úřadu.

Základními organizačními jednotkami jsou **odborní úřady**, které zřídila rada města pro jednotlivé úseky činnosti. Rada města dále stanoví i celkový maximální počet zaměstnanců města zařazených v rámci struktury úřadu a počet pracovníků na jednotlivých odborech spadá do kompetence tajemníka úřadu.

Vedení úřadu, vztahy nadřízenosti a podřízenosti a názvy a pravomoci jednotlivých odborů určuje Organizační struktura úřadu.¹⁰⁸

V čele úřadu je **starosta města**:

- je přímo nadřízen tajemníkovi úřadu;
- zastupuje město navenek;
- podepisuje právní předpisy města;
- plní úkoly a vykonává pravomoci stanovené zákonem o obcích a dalšími zvláštními právními předpisy;
- svolává a řídí porady vedení aj.

Místostarosta města:

- zastupuje starostu v době jeho nepřítomnosti, nebo v době, kdy nevykonává svou funkci;
- plní úkoly v samostatné působnosti, které mu svěří zastupitelstvo;
- plní úkoly uložené mu jednacímí řády orgánů města a usneseními zastupitelstva a rady, případně uložené starostou v rámci zastupování starosty aj.

¹⁰⁸ *Organizační struktura Městského úřadu Slavkov u Brna. Oficiální stránky města Slavkov u Brna – Austerlitz.* [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupný z: <http://www.slavkov.cz/index.php/radnice/urad/organizacni-struktura/1092-org-struktura>.

Tajemník úřadu:

- zajišťuje výkon přenesené působnosti svěřené úřadu a plní úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele vůči pracovníkům úřadu;
- je přímým nadřízeným vedoucích odborů, není-li stanoveno jinak;
- plní úkoly uložené mu zastupitelstvem, radou nebo starostou města;
- rozhoduje při kompetenčních sporech mezi odbory a zajišťuje koordinaci činnosti odborů aj.

Vedoucí odboru:

- je odpovědný za řízení a kontrolu pracovníků úřadu zařazených do jeho odboru a je jejich přímým nadřízeným;
- tajemníkovi úřadu odpovídá za činnost odboru;
- je vázán ve své činnosti zákonem o obcích a dalšími právními předpisy souvisejícími s výkonem kompetencí svěřených jeho odboru aj.

Informace z činnosti úřadu pro média mohou poskytovat starosta, místostarosta a tajemník úřadu. Vedoucí odboru, případně jiný pracovník úřadu jen tehdy, pokud je k tomu zmocní starosta nebo tajemník úřadu.

Zaměstnancem města zařazeným do úřadu se rozumí zaměstnanec města, který zastává pracovní místo uvedené v organizační struktuře úřadu.

Zaměstnanec, který je zařazen do úřadu územního samosprávních celku a podílí se na výkonu správních činností, resp. na plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávních celku podle zvláštních právních předpisů, se stává **úředníkem** ve smyslu zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o úřednících“).

Tento zákon o úřednících nabyt účinnosti dnem 1. ledna 2003 a upravuje pracovněprávní vztahy a vzdělávání zaměstnanců územních samosprávních celků, kteří se považují za úředníky.

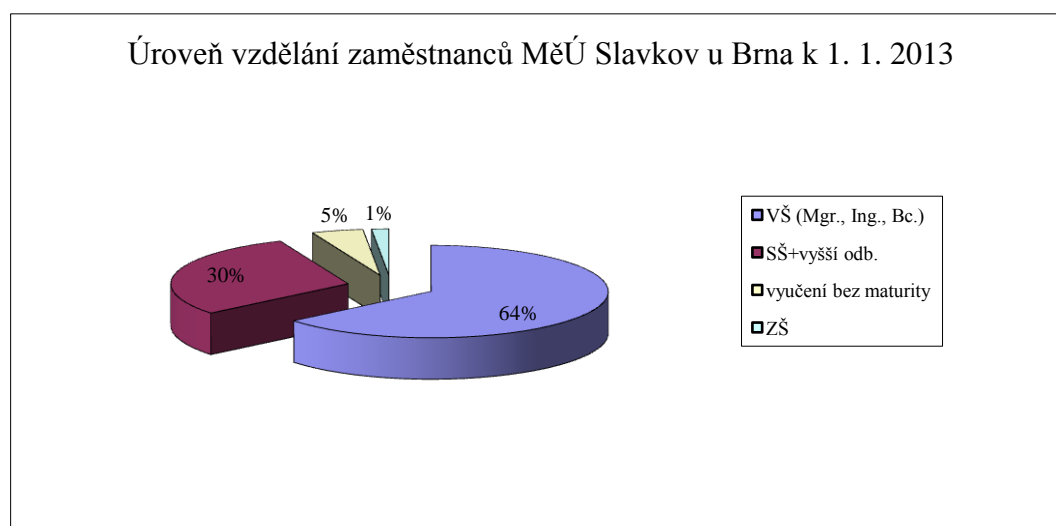
Pracovněprávní vztahy zaměstnanců úřadu, na které se zákon o úřednících nevztahuje, tj. kteří nejsou úředníky ve smyslu výše uvedeného zákona, jsou upraveny zákonem č. 262/2006 Sb., **zákoník práce**, ve znění pozdějších předpisů, a další předpisy pracovněprávního charakteru.

Na Městském úřadu Slavkov u Brna podle statistických údajů tajemníka úřadu k 1. 1. 2013 pracovalo v rámci organizační struktury úřadu **64 zaměstnanců**, z toho 19 mužů, 45 žen, a průměrný věk zaměstnanců zařazených do struktury MěÚ se od roku 2003 do roku 2012 pohybuje mezi 42-43 roky (Tab. 2)¹⁰⁹.

Tab. 2. Shrnutí průměrného věku zaměstnanců zařazených v rámci struktury MěÚ, v porovnání od roku 2003 do roku 2012

| | 2003 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Muži | 46,6 | 46,0 | 44,6 | 44,0 | 42,7 | 41,9 | 41,7 |
| Ženy | 40,1 | 41,7 | 41,9 | 43,4 | 43,3 | 43,9 | 42,6 |
| Celkem | 42,0 | 42,9 | 42,7 | 43,6 | 42,4 | 43,3 | 42,3 |

Další statistické údaje MěÚ ukazují na úroveň vzdělání zaměstnanců MěÚ (Obr. 8)¹¹⁰.

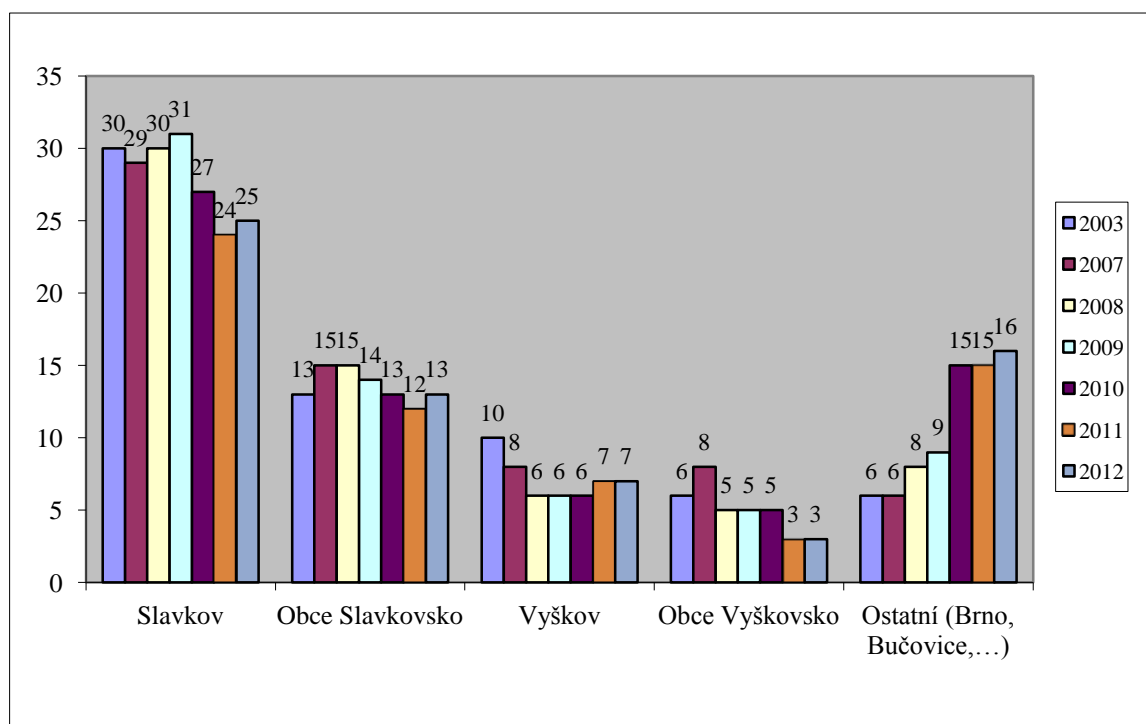


Obr. 8. Struktura zaměstnanců úřadu dle dosaženého vzdělání k 1. 1. 2013

¹⁰⁹ Zpráva o činnosti Městského úřadu Slavkov u Brna za rok 2012, plán na rok 2013.

¹¹⁰ Zpráva o činnosti Městského úřadu Slavkov u Brna za rok 2012, plán na rok 2013.

Ze struktury zaměstnanců podle místa jejich trvalého bydliště (Obr. 9)¹¹¹ je patrné, že nejvíce zaměstnanců MěÚ bydlí ve Slavkově u Brna.



Obr. 9. Struktura zaměstnanců dle místa jejich trvalého bydliště k 1. 1. 2013

3.3 Personální management Městského úřadu Slavkov u Brna

Městský úřad Slavkov u Brna nemá zřízen samostatný specializovaný personální odbor, který by zabezpečoval výkon jednotlivých personálních činností. Na řízení lidských zdrojů a zabezpečování výkonu personálních procesů se podílí především **tajemník úřadu**, společně s **odbořem kanceláře tajemníka**, v rámci kterého zabezpečuje v samostatné působnosti komplexní mzdovou a personální agendu **personalistika – mzdová účetní** a je také neoddělitelnou součástí práce **všech vedoucích pracovníků jednotlivých odborů**. Ti zajišťují především výkon personálních činností po stránce odborné, poradenské, organizační a kontrolní. Případné složitější nebo sporné případy jsou pak konzultovány a řešeny s právníkem úřadu. Podle organizačního řádu jsou úkoly v oblasti personálního managementu rozděleny dle kompetencí následovně:

¹¹¹ Zpráva o činnosti Městského úřadu Slavkov u Brna za rok 2012, plán na rok 2013.

Tajemník úřadu:

- schvaluje a podepisuje platové výměry zaměstnancům úřadu¹¹²;
- vymezuje práva, povinnosti a odpovědnost vedoucích odborů úřadu a vyjadřuje je v jejich náplních práce;
- schvaluje a zabezpečuje vzdělávání pracovníků podle zákona¹¹³;
- schvaluje návrhy vedoucích odborů úřadu na poskytnutí odměn jim podřízeným pracovníkům úřadu;
- navrhuje radě města organizační řád úřadu a jeho změny, včetně změn organizační struktury úřadu aj.

Odbor kanceláře tajemníka:

- vede kompletní mzdovou agendu zaměstnanců města, zejména např.:
 - zpracovává mzdy,
 - zajišťuje veškerý styk se zdravotními pojišťovnami,
 - zajišťuje plnění ohlašovací povinnosti, výpočty a odvody pojistného pro správu sociálního zabezpečení,
 - provádí výpočty a odvody daní za výše uvedené osoby,
 - vede evidenční listy důchodového zabezpečení,
 - vede a eviduje mzdové listy,
 - zpracovává podklady o čerpání mzdového fondu pro statistické výkazy,
 - zpracovává přehled a sleduje čerpání mzdového fondu,
 - provádí další činnosti související se mzdovou agendou;
- vede kompletní personální agendu zaměstnanců města;
- vede evidenci pracovní doby a evidenci školení pro zaměstnance úřadu;
- upravuje a kontroluje vyúčtování cestovních náhrad,
- plní úkoly vyplývající z obecných úkolů odboru podle platného Organizačního řádu Městského úřadu Slavkov u Brna.

¹¹² Na základě zákona č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, v souladu s Nařízením vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů, a nařízením vlády č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.

¹¹³ Hlava IV zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávních celků a o změně některých zákonů.

Vedoucí jednotlivých odborů úřadu (v rámci kompetencí jeho odboru):

- vymezuje práva, povinnosti a odpovědnosti pracovníků odboru, vyjadřuje je v náplních práce jednotlivých pracovníků;
- podává tajemníkovi návrhy v personálních a platových záležitostech pracovníků;
- vyhodnocuje (ve spolupráci s tajemníkem úřadu) zkušební dobu nově přijatých pracovníků odboru;
- navrhuje tajemníkovi přiznání osobního příplatku a poskytnutí odměn pracovníkům odboru;
- zabezpečuje a zodpovídá za plnění úkolů v péči o bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- stará se o zvyšování odborné úrovně podřízených zaměstnanců, metodicky je vede a koordinuje jejich činnost aj.

Městský úřad Slavkov u Brna stejně jako většina ostatních současných moderních územně samosprávních celků s rozšířenou působností, využívá moderních **metod řízení lidských zdrojů**, uplatňovaných *ve veřejné sféře*. Od roku 2008 je Městský úřadu Slavkov u Brna zapojen do metody **benchmarkingu**, což je technika trvalého zlepšování učením se od druhých. Porovnává a analyzuje celkem čtyři oblasti, z nichž právě jedna jsou lidské zdroje. Účelem benchmarkingu je zjistit, z hlediska vstupů, co nejlepší pracovní postupy, ve srovnání s jinými úřady a aplikovat je na vlastní procesy. Následně pomáhá zjistit i možné rezervy. U metody benchmarkingu se nejedná ani o soupeření ani o kopírování, ale o nalezení co nejlepší praxe, kterou uplatní ve svém úřadě a tím zlepší celkovou výkonnost úřadu.

3.4 Personální činnosti Městského úřadu Slavkov u Brna

Městský úřad ve Slavkově u Brna (dále jen MěÚ) uplatňuje v oblasti personálního managementu tyto personální činnosti:

- **Vytváření a analýza pracovních míst na úřadu.**
- **Získávání a výběr zaměstnanců.**
- **Přijímání nových zaměstnanců a úředníků včetně jejich adaptačního procesu.**
- **Hodnocení zaměstnanců.**
- **Odměňování zaměstnanců úřadu.**

- **Vzdělávání a podpora rozvoje úředníků.**
- **Změny pracovního zařazení a ukončení pracovního poměru na úřadě.**
- **Pracovní vztahy a péče o zaměstnance úřadu.**
- **Personální informační systém.**

V souvislosti s praktickou částí diplomové práce jsou v této kapitole vybrány nejdůležitější personální činnosti, prováděné v podmínkách Městského úřadu Slavkov u Brna. Jedná se především o tyto personální činnosti: získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a podpora rozvoje úředníků včetně jejich adaptačního procesu a dále hodnocení a odměňování zaměstnanců úřadu, při jejichž provádění a naplňování vychází personální management městského úřadu z interních předpisů, směrnic a metodických postupů.

Získávání, výběr a proces adaptace zaměstnanců MěÚ

Každé pracovní místo na Městském úřadě **vychází z jeho organizační struktury**. Jako podklad pro organizační strukturu a systemizaci funkčních míst slouží Organizační řád MěÚ Slavkov u Brna, který je schválený radou města Slavkova u Brna a ze kterého návazně vyplývá:

- budoucí funkční zařazení,
- základní požadavky pro vznik pracovního poměru,
- požadovaná úroveň vzdělání,
- oprávnění k řízení motorového vozidla popř. další podmínky.

Městský úřad zveřejňuje volné pracovní místo vyhlášením výběrového řízení, které je podmínkou pro vznik pracovního poměru. Výběrové řízení *vyhlašuje tajemník úřadu* oznámením na *úřední desce MěÚ*, a to ze zákona nejméně patnáct dní před dnem určeným pro přihlášení uchazečů a i způsobem umožňujícím dálkový přístup¹¹⁴, tj. na webové stránce města. Dále informuje příslušný *Úřad práce, obce spadající do jeho správního obvodu* a dle konkrétní pozice *v místním tisku*. Tajemník úřadu zároveň jmenuje i výběrovou komisi pro výběr vhodného uchazeče. Součástí vyhlášeného výběrového řízení je specifikace dalších požadavků a na základě popisu pracovní činnosti se formulují požadované činnosti a podmínky k uchazeči.

¹¹⁴ §3 odst. 2 zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

Při hledání a obsazení volných pracovních míst MěÚ vychází především ze tří hlavních zdrojů:¹¹⁵

1. **Vnitřní - interní zdroje úřadu**, kde je možné zájemce přímo oslovit nebo doporučit.
2. **Z Úřadu práce**, kde je MěÚ ze zákona povinen nabídku volného pracovního místa zveřejnit.
3. **Vnější uchazeči na základě znalostí konkrétních osob nebo na základě oznámení, inzerce** (např. dle referencí a znalostí konkrétních osob, ženy na mateřské dovolené, bývalí zaměstnanci, oslovení absolventů stáží a praxí na MěÚ atd.).

Metodika přijímání nových zaměstnanců a úředníků na Městském úřadu ve Slavkově u Brna vychází ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů a ze zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Adaptace zaměstnanců

Adaptační proces probíhá na MěÚ podle stanovené metodiky na základě **programu adaptace**. Tvoří ho plán aktivit, který pomáhá novému nebo přeřazenému zaměstnanci orientovat se v novém prostředí a na daném odboru MěÚ a vedoucímu pomáhá efektivně řídit nového zaměstnance v prvních měsících a také mu slouží k následnému vyhodnocení procesu adaptace.

Cílem adaptačního programu MěÚ je především:¹¹⁶

- Usnadnit a urychlit orientaci nového zaměstnance na úřadě, v daném odboru úřadu a na daném pracovním místě.
- Zajistit správné pochopení pracovní role nového zaměstnance a pracovního místa.
- Podpořit pochopení popisu jeho pracovní činnosti.
- Zvýšit schopnost samostatně vykonávat pracovní úkoly na daném pracovním místě v souladu s legislativními požadavky.
- Získat spokojeného a kvalitně zadaptovaného zaměstnance úřadu, který si v co možná nejkratším termínu plní své úkoly a zodpovídá za jemu svěřenou oblast.

¹¹⁵ Metodika řízení lidských zdrojů Městského úřadu Slavkov u Brna, zpracovaná na základě Projektu Optimalizace lidských zdrojů MěÚ Slavkov u Brna.

¹¹⁶ Metodika řízení lidských zdrojů Městského úřadu Slavkov u Brna, zpracovaná na základě Projektu Optimalizace lidských zdrojů MěÚ Slavkov u Brna.

- Potvrdit si nebo vyvrátit včas správnost výběru nově přijatého zaměstnance na obsazovanou pozici.

Délka trvání adaptačního programu u nových zaměstnanců je stanovena na **tři měsíce** a shoduje se s tříměsíční zkušební dobou, jiná délka zkušební doby musí být sjednána v pracovní smlouvě.

Nový zaměstnanec je před nástupem a v průběhu nástupu seznámen vedoucím odboru především:

- s pracovním řádem MěÚ,
- s organizační strukturou MěÚ,
- s jeho pracovištěm,
- s proškolením v oblasti BOZP a PO,
- se základními interními směrnici a odkazem na intranet.

Je doporučeno, aby jeho přímý nadřízený, tedy vedoucí pracovník příslušného odboru, nejlépe hned první den přítomnosti nového zaměstnance na pracovišti, **provedl** s novým zaměstnancem krátký **vstupní pohovor**, při kterém stanoví cíle pro zkušební dobu a seznámí zaměstnance se svým očekáváním pro tuto dobu adaptačního procesu. V rámci vstupního rozhovoru vedoucí pracovník **předá** zaměstnanci **program adaptace**, který obvykle obsahuje **následující oblasti**:¹¹⁷

- seznámení se strukturou a hlavní činností odboru;
- seznámení s plány a cíli odboru a spolupracujících odborů;
- vysvětlení popisu pracovní činnosti;
- ověření si pochopení cílů a hlavních úkolů adaptačního programu;
- představení kolegů z úřadu;
- pokud to vyžaduje pozice, zajištění krátkodobého seznámení s činností ve spolupracujících odborech;
- stanovení termínů pro pravidelné schůzky v době adaptace a vyhodnocení adaptace.

Konkrétní forma a rozsah programu adaptace je v kompetenci vedoucího zaměstnance, který současně může, za účelem efektivnějšího zaškolení nového zaměstnance, určit

¹¹⁷ Metodika řízení lidských zdrojů Městského úřadu Slavkov u Brna, zpracovaná na základě Projektu Optimalizace lidských zdrojů MěÚ Slavkov u Brna.

zaměstnanci **osobního garanta**. Ten mu pomáhá s počáteční orientací, s odborným zácvikem na dané pozici a zprostředkovává zpětnou vazbu o zaškolování vedoucímu pracovníkovi.

Vedoucí pracovník se před koncem zkušební doby setká se zaměstnancem a vyhodnotí uplynulé adaptační období. Současně posoudí, zda zaměstnanec naplnil cíle, které byly stanovené pro adaptaci a zda je nebo není kompetentní pokračovat na dané pracovní pozici. Přímý nadřízený o výsledku procesu adaptace nového pracovníka informuje tajemníka úřadu.

Hlavním účelem adaptace tedy je, aby nový nebo přeřazený zaměstnanec pochopil a akceptoval svou novou profesní roli. Aby samostatně, kvalitně a účinně co nejdříve po svém nástupu do úřadu vykonával pracovní úkoly na daném pracovním místě.

Vzdělávání a podpora rozvoje zaměstnanců MěÚ

Vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj na Městském úřadu Slavkov u Brna vychází z interního metodického postupu řízení lidských zdrojů.

Cílem vzdělávacích aktivit je jednak **zlepšování účinnosti při vedení lidí** a jednak **zvyšování účinnosti a zacílení práce** zaměstnanců. **Vzdělávání zaměstnanců úřadu podporuje** zvyšování jejich **kvalifikace a dovedností**, motivuje je k hledání **lepších metod práce a přispívá k dosažení kvalitnější úrovně vedení ze strany vedoucích pracovníků**. Tím je možno **dosahovat vyšší úspěšnosti** jednotlivých zaměstnanců i pracovních skupin v důsledku **celého MěÚ**.

Vzdělávání a rozvojový proces zaměstnanců MěÚ vychází především z těchto předpokladů:

- respektuje, aplikuje a dodržuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků,
- rozvoj MěÚ je úzce spojen s rozvojem zaměstnanců,
- podporuje motivaci zaměstnanců.

Metodická koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců MěÚ je zároveň podkladem pro plánování aktivit a finančního rozpočtu pro rozvoj zaměstnanců v příslušném období.

Koncepce vzdělávání a rozvoje pracovníků MěÚ představuje ucelený program, který reflektuje závazné legislativní normy a klade důraz především na:¹¹⁸

1. Aplikaci a dodržování zákona:

- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o úřednících);
- zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce);
- případně dalších speciálních právních norem.

2. Odbornost související s výkonem správních činností.

3. Znalost a rozbor vzdělávacích potřeb zaměstnanců - vychází z analýzy reálných vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců. Podkladem pro zjišťování vzdělávacích potřeb slouží klíčové kompetence jednotlivých vedoucích zaměstnanců systému hodnocení zaměstnanců.

4. Rozvoj řízení lidských zdrojů – jde o formování osobnosti vedoucího zaměstnance a rozvoj manažerských dovedností - výběr zaměstnanců, sestavování a vedení zaměstnanců s využitím individuálních schopností každého zaměstnance, hodnocení zaměstnanců, umění motivovat a týmová spolupráce.

Plány vzdělávání a obsah rozvojových potřeb zaměstnanců MěÚ vyplývají z odborných školení a kurzů, z hodnocení zaměstnanců a z jejich profesní potřeby.

Profesní potřeby zaměstnanců úřadu vyplývají z následujících požadavků:

- ze zkoušky zvláštní odborné způsobilosti za účelem oprávnění provádět správní činnosti dle zákona 312/2002 Sb., o úřednících;
- z důvodů potřeby znalostí nových legislativních změn;
- z iniciativy zaměstnance a jeho zájmu o rozšíření kvalifikace a vlastních znalostí v oboru.

Výstupy z hodnocení zaměstnance tvoří potřeby, které vyplývají z osobního hodnocení a jsou formulované do individuálního rozvojového plánu. Školení a rozvojové potřeby a seskupují se od jednotlivých zaměstnanců do bloků, na základě kterých se vytvoří skupinové vzdělávací programy.

¹¹⁸ Metodika řízení lidských zdrojů Městského úřadu Slavkov u Brna, zpracovaná na základě Projektu Optimalizace lidských zdrojů MěÚ Slavkov u Brna.

Z hlediska **zaměření rozvoje úředníků MěÚ** lze rozlišit 3 hlavní skupiny v oblasti vzdělávání a rozvoje:

1. vedoucí zaměstnanci úřadu – tajemník MěÚ a vedoucí odborů;
2. jednotliví úředníci;
3. a ostatní zaměstnanci úřadu.

V každé výše uvedené skupině je zapotřebí vyhledat a vzdělávat zaměstnance pro zajištění specifických znalostí k řešení budoucích úkolů úřadu a sledovat cíle pro nástupnictví, zastupitelnost nebo k řešení speciálních projektů.

V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na městském úřadu dle plánu vzdělávání můžeme rozlišit do následujících **kategorií**:¹¹⁹

1. **povinné vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb.** - vstupní vzdělávání a zvláštní odborná způsobilost;
2. **průběžné povinné vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb.** na jednotlivých kursech a seminářích v rámci průběžného vzdělávání (zejména akreditované kurzy), zejména s důrazem na očekávané, resp. již schválené legislativní změny (zejména odbory s výkonem státní správy);
3. **povinné vzdělávání vedoucích zaměstnanců jednotlivých odborů;**
4. **další rozšiřující odborné vzdělávání úředníků;**
5. **rozvojové vzdělávání ostatních zaměstnanců;**
6. **a ostatní vzdělávání, školení a kurzy.**

Hodnocení a odměňování zaměstnanců MěÚ

Hodnocení pracovníků hraje významnou roli ve všech systémech personálního řízení jak v sektoru soukromém, tak i veřejném.

Tajemník Městského úřadu Slavkov u Brna pokládá tuto personální činnost za podstatnou a velice důležitou, protože úspěšné plnění úkolů této personální oblasti je podmíněno fungováním kvalitního a objektivního systému hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování. Proto má městský úřad důkladně vypracovaný ucelený systém hodnocení

¹¹⁹ Metodika řízení lidských zdrojů Městského úřadu Slavkov u Brna, zpracovaná na základě Projektu Optimalizace lidských zdrojů MěÚ Slavkov u Brna.

zaměstnanců a při naplňování jeho cílů vychází z interní „**Směrnice pro systém, metodiku a pravidla hodnocení zaměstnanců**“, která je vydávána v souladu s organizačním řádem městského úřadu, zejména čl. 4, 8, 9 jako závazný pokyn zaměstnavatele ve smyslu § 38 odst. 1, písm. b) zákoníku práce. Jeho účelem je upravit hodnocení zaměstnanců v souladu s § 302, písm. a) zákoníku práce.¹²⁰

Povinnost vedoucích pracovníků na všech stupních řízení je **hodnotit své podřízené** a zároveň **schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených je také jednou ze základních odborných způsobilostí, resp. kompetencí vedoucího pracovníka.**

Dobře zpracovaný systém hodnocení zaměstnanců je **také nástrojem zkvalitňování personálu úřadu, dosahování vyššího výkonu, zvyšování kvality všech prováděných činností i rozvoje schopností pracovníků.** Současně se jím posuzuje, jak zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa a jak se mu poskytují podněty a informace nutné ke zlepšení jeho práce.

Hodnocení pracovníků má funkci i pro **identifikaci vzdělávacích a dalších kvalifikačních potřeb**, a proto jeho součástí by vždy mělo být rozpoznání rozvojového potenciálu pracovníka pro jeho další rozvoj v procesu řízení kariéry. Výsledky hodnocení tvoří nejen základ pro objektivní odměňování, ale i rozhodování o pohybu pracovníků v rámci úřadu, tj. o jejich rozmístění či povyšování. Ocenění pozitivních vlastností pracovníka, určení rezerv v pracovním výkonu a schopnosti jeho dalšího rozvoje jsou výsledkem uplatnění objektivního výkonu pracovníků.

Další potřebnou součástí hodnocení je seznámit zaměstnance s další perspektivou jeho pracovní aktivity a pomoci jeho osobnímu rozvoji. Systém hodnocení v tomto smyslu přispívá ke zvýšení **stability zaměstnance na úřadu**, ke **zlepšení sociálního klimatu** a společně s dalšími nástroji je tak důležitým nástrojem v systému řízení pracovního výkonu.

Pro vedoucí pracovníky kvalitně zpracovaný systém hodnocení přináší velmi důležitou **zpětnou vazbu** o systému řízení jeho odboru, ale i celého úřadu, a o tom, jak ho zaměstnanci vnímají a jak na něj reagují. Obecně platí, že pro každé vedení organizace

¹²⁰ Metodika hodnocení zaměstnanců MěÚ Slavkov u Brna.

(odbor, úřad), které usiluje o **zvyšování své vnitřní organizační kultury (odboru i celého úřadu) a zlepšování klimatu** v ní, jsou mimořádně důležité informace o názorech zaměstnanců např. na systém řízení a jeho efektivnost, na faktory spokojenosti a nespokojenosti pracovníků s organizací řízení, na potřeby kvalifikačních aktivit, na charakter mezilidských vztahů v rámci odboru nebo úřadu i náměty k jeho zlepšení. Posouzení výsledků systému hodnocení pracovníků se stává cenným interním zdrojem informací pro management úřadu.

Hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování zaměstnanců městského úřadu sleduje především tyto **cíle**:¹²¹

- **Určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce každého pracovníka a rozpoznat potenciál jeho výkonu.**
- **Určit silné a slabé stránky u jednotlivého pracovníka.**
- **Dát všem pracovníkům příležitost ke zlepšení, má-li pracovník rezervy ve výkonu a předpoklady k dalšímu úspěšnému rozvoji.**
- **Získat podklady k odměňování podle pracovníkova individuálního výkonu.**
- **Identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možností dalšího postupu pracovníků.**
- **Motivovat zaměstnance k žádoucímu výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s cíli odboru/úřadu a k zvýšení loajality k odboru nebo úřadu.**
- **Získat informace o názorech pracovníků na svoji práci, na systém řízení odboru/úřadu, o faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti.**

Na hodnocení pracovníků, realizované na úřadě jako součást systému řízení lidských zdrojů, jsou kladeny zejména tyto **požadavky**:¹²²

- Pravidelnost hodnocení - hodnocení se realizuje jako systém.
- Systém hodnocení je předem znám (znalost kritérií).
- Vždy písemná forma výsledků hodnocení.

¹²¹ Metodika hodnocení zaměstnanců MěÚ Slavkov u Brna.

¹²² Metodika hodnocení zaměstnanců MěÚ Slavkov u Brna.

- Hodnocení probíhá formou hodnotícího rozhovoru, který je zaměřen na podporu a rozvoj pracovníka a umožňuje interaktivní komunikaci a podíl pracovníka na formulaci závěrů hodnocení.
- Neorientovat se pouze na nedostatky pracovníka, ale zvýraznit i jeho pozitiva.
- Pokus o využití principu sebehodnocení v kombinaci s hodnocením od nadřízeného.
- Nezávislost výsledků hodnocení na minulém hodnocení.
- Projednání závěrů s pracovníkem a stanovení úkolů pro obě strany.
- Využití výsledků pro zlepšení činnosti odboru/úřadu, sociálního klimatu na odboru/úřadu.

Z výše uvedeného vyplývá, že systém hodnocení zaměstnanců úřadu má multifunkční charakter a slouží ke zkvalitnění celé řady oblastí personálního řízení. **Mezi nejvýraznější přínosy patří těchto deset efektů:**¹²³

1. Zhodnocení výkonu a pracovního potenciálu zaměstnanců úřadu, orientace aktivit odboru/úřadu na jeho zlepšení a možnost porovnání kvality pracovníků v jednotlivých útvarech i úrovních řízení.
2. Orientace pracovníka na práci, na pracovní úkoly a cíle.
3. Identifikace problémů, které brání vyšší výkonnosti a návrh jejich řešení.
4. Zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, vedením a zaměstnanci.
5. Objektivizace podkladů pro odměňování ve vazbě na individuální výsledky pracovníka.
6. Podklady pro povyšování a přemísťování zaměstnanců v rámci úřadu.
7. Identifikace potřeb v oblasti vzdělávání a podpory rozvoje pracovníků.
8. Přehled o názorech pracovníků úřadů na systém řízení.
9. Vyjádření návrhů na zlepšení práce a činnosti odboru/úřadu ve vztahu k zaměstnancům.
10. Zpětná informace o kvalitě přijímacího řízení a zhodnocení předpokladů pro výkon činnosti, pro kterou byl pracovník přijat.

K úspěšnému zavedení systému hodnocení na úřadě a k dosažení efektivního využití všech jeho výstupů je nutné, aby byly dodrženy určité principy. Tyto zásady jsou výsledkem

¹²³ Metodika hodnocení zaměstnanců MěÚ Slavkov u Brna.

zkušeností s uplatňováním metod hodnocení v současné době, a jejich obsah je shrnut do **devíti hlavních zásad hodnocení zaměstnanců MěÚ**:¹²⁴

1. Hodnocení zaměstnanců úřadu probíhá jedenkrát ročně, zpravidla v 1. čtvrtletí roku, jako hodnocení za uplynulý kalendářní rok a pokyn k jeho provedení vydává tajemník.
2. Hodnocení pracovníka provádí vždy jeho přímý nadřízený.
3. Hodnocení vychází z výsledků průběžného sledování výkonu pracovníků během hodnoceného období.
4. Hodnocení pracovního výkonu a chování je realizováno podle těchto jednotných metodických zásad, k dosažení porovnatelnosti výsledků mezi jednotlivými hodnotiteli a pokud možno i jednotlivými odbory.
5. Volba metody hodnocení musí odpovídat podmínkám úřadu, zvolená kritéria struktury pracovních činností a celý systém by měl odpovídat možnostem jeho zvládnutí.
6. Hodnocení se uskutečňuje formou hodnotícího rozhovoru na základě předcházející přípravy hodnotitele. **Výsledky hodnotícího rozhovoru se uvádějí do hodnotícího dokumentu ve struktuře obsažené v hodnotícím formuláři. Výsledkem je formulace celkových závěrů z hodnocení a doporučená opatření jak pro pracovníka, tak i vedení odboru, příp. úřadu. Vedoucí pracovník zaznamená stanoviska hodnoceného k výsledku hodnocení, toto vyjádření hodnoceného k výsledkům je standardní součástí hodnotícího formuláře.**
7. Po skončení hodnotícího cyklu hodnotitel, tj. vedoucí odboru projedná stručné závěry z hodnocení podřízených pracovníků se svým nadřízeným.
8. V opakovaných cyklech hodnocení je jeho součástí stanovisko hodnotitele i hodnoceného k doporučením z předcházejícího hodnocení.

Příprava úspěšného průběhu hodnocení zaměstnanců úřadu vyžaduje tento postup:

- Informování všech zaměstnanců.
- Příprava hodnotitelů.

¹²⁴ Metodika hodnocení zaměstnanců MěÚ Slavkov u Brna.

- Příprava hodnotícího rozhovoru.
- Příprava hodnoceného
- Hodnotící rozhovor
- Uchovávání a práce s hodnotícími dokumenty
- Vyhodnocení a využití výsledků, odvolání hodnoceného.

Z hodnotícího rozhovoru by měly vyplynout konkrétní, zejména tyto závěry:¹²⁵

- **zachování nebo změna pracovního zařazení** (doporučení pro kariérový pohyb v rámci odboru/úřadu, stanovení dlouhodobých cílů z hlediska kariérového vývoje pracovníka v rámci odboru/úřadu);
- **stanovení hlavních cílů a zaměření pracovního úsilí** (rozšíření, změna) v oblasti pracovních úkolů a zaměření;
- **úkoly v oblasti kvalifikačních aktivit** (školení, vzdělávání, odborné kurzy, stáže, semináře, osvojení jazykových znalostí, zahraniční pobyty) **a vymezení způsobu ověřování efektů** (certifikáty, studie, návrhy);
- **úkoly v oblasti rozvoje schopností řízení, vedení pracovníků, zvládnutí interpersonálních dovedností;**
- **dohody a ujednání o spolupráci a podpoře při plnění stanovených cílů ze strany vedení** (organizační opatření, materiální podmínky, organizace, komunikace a výměna informací);
- **doporučení pro opatření ve mzdové oblasti** (platové zařazení, rozpětí, změny v pohyblivé složce mezd, odměny, prémie).

Na základě analýzy kritérií znalostí a způsobilosti k práci ve veřejné správě, jsou v hodnocení pracovníků vymezeny tyto **rozhodující znalosti a způsobilosti k práci ve veřejné správě**. Systém hodnocení pracovníků z těchto kritérií vychází jako ze základního obsahového vymezení kritérií systému hodnocení.

U vedoucích pracovníků se hodnotí všechna kritéria, u ostatních úředníků všechna kromě řídicích schopností, u zbývajících pracovníků (manuální a servisní činnosti) se zpravidla hodnocení neprovádí, pokud nestanoví tajemník jinak.

¹²⁵ Metodika hodnocení zaměstnanců MěÚ Slavkov u Brna.

Nehodnotí se pracovníci, kteří jsou na úřadě dobu kratší než půl roku a pracovníci, kterým běží výpovědní doba, pokud o to sami nepožádají nebo tak neurčí tajemník úřadu.

U každého kritéria hodnotitel do formuláře *Hodnotící rozhovor* uvede bodové hodnocení úrovně pracovníka v tomto konkrétním kritériu a jednotlivé stupně bodového hodnocení jsou definovány ve stupnici **od stupně 1:** nedostatečný, neuspokojivý, přes **stupeň 2:** dobrý, je nutné zlepšení, **a stupeň 3:** velmi dobrý, plní očekávání **do stupně 4:** vynikající, překračuje očekávání, přičemž je záměrně použito 4 stupňové stupnice hodnocení, aby např. u 5 stupňové nedocházelo k tzv. středovosti (stupeň 3).

Součástí hodnocení pracovníka je nejen hodnocení jeho standardního pracovního výkonu a chování, ale i **zhodnocení dosažení konkrétních pracovních cílů, které jsou spojeny s jeho pracovním - funkčním místem.** V kombinaci s hodnotícím rozhovorem, zůstává v systému hodnocení část vymezená pro zhodnocení pracovních výsledků a na závěr je diskuse zaměřena ke stanovení pracovních úkolů pro období příští. **Tento přístup koresponduje s uplatňováním systému řízení pracovníků podle stanovených cílů a vytváří základnu pro dohodu o stanovení cílů v následujícím období.**

Hodnocení plnění jednotlivých kritérií pak představuje pro hodnotitele i hodnoceného jednoznačnou orientaci pro zlepšení v jednotlivých charakteristikách činnosti.

Odměňování zaměstnanců MěÚ

Odměňování zaměstnanců veřejné správy se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, dále nařízením vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů a nařízením vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Na Městském úřadu ve Slavkově u Brna způsob poskytování a výši platu závazně upravuje „**Vnitřní platový předpis Města Slavkova u Brna**“, který navazuje na jednotný systém odměňování zaměstnanců veřejné správy nastavený výše uvedenými právními předpisy, kde objem prostředků na odměny je přísně limitován rozpočtem prostředků na platy¹²⁶ a mzdy¹²⁷ zaměstnanců.

¹²⁶ Plat poskytují zaměstnavatelé zaměstnancům ve veřejných službách a správě.

¹²⁷ Mzda je vyplácena zaměstnancům v soukromém sektoru za vykonanou práci od zaměstnavatele.

Odměňování zaměstnanců je jedním z nástrojů personálního řízení k ocenění práce a přínosu zaměstnanců pro úřad, přispívá také k jejich motivování k vyšším výkonům a vede i k osobnímu rozvoji zaměstnanců. Účelem odměňování zaměstnanců obecně je spravedlivě ocenit skutečný výkon svých zaměstnanců a efektivně je stimulovat k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, a to prostřednictvím **peněžních** (např. plat, odměna dle dohody) i **nepeněžních** forem odměňování (např. formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, funkční postup, užitečné zaměstnanecké výhody, motivující pracovní úkoly, lepší pracovní prostředí, dokonalejší bezpečnost a ochrana zdraví při práci, apod.). V širším slova smyslu odměňování zaměstnanců zahrnuje také **vnitřní kulturu úřadu, strategii a metody** používané v zájmu rozvoje a udržování nastaveného jednotného systému odměňování. **Spravedlivé a efektivní odměňování** zaměstnanců podporuje jak **dosahování strategických i krátkodobých cílů zaměstnavatele**, tak **uspokojování specifických potřeb zaměstnanců** a pomáhá k zajištění odborně způsobilého, kvalifikovaného a správně motivovaného zaměstnance.¹²⁸

3.5 Optimalizace řízení lidských zdrojů MěÚ Slavkov u Brna

Na Městském úřadě Slavkov u Brna probíhal od 1. 1. 2011 do 31. 12. 2012 projekt „**Optimalizace řízení lidských zdrojů Městského úřadu Slavkov u Brna**“ pod reg. č.: CZ.1.04/4.1.01/57.00129.¹²⁹

Tento projekt byl zaměřený na **optimalizaci a rozvoj systému řízení lidských zdrojů** na uvedeném úřadu, jehož hlavním cílem bylo **zvýšení kvality řízení lidských zdrojů a posílení funkce personálního oddělení úřadu** jako servisního střediska řízení a rozvoje lidských zdrojů a úřadu, a současně provést jeho nastavení tak, aby bylo zavedeno do každodenní praxe a dosaženo jeho upevnění a další zlepšování.

¹²⁸ ŠIKÝŘ M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. str. 124.

¹²⁹ *Oficiální stránky města Slavkov u Brna – Austerlitz*. [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: http://www.slavkov.cz/images/files/mestskyurad/Optimalizace_rizeni_lidskych_zdroju_MeU_Slavkov_u_Brna.pdf.

Součástí projektu Optimalizace řízení lidských zdrojů Městského úřadu Slavkov u Brna byly především tyto aktivity:

- analýza současného stavu,
- optimalizace zdrojů úřadu,
- kompetenční model,
- metodika řízení lidských zdrojů,
- zavedení metodiky,
- vzdělávání vedoucích pracovníků a personalistů úřadu.

Uskutečněný projekt byl podpořen z finančních prostředků **Evropského sociálního fondu** prostřednictvím **Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, části Veřejná správa a veřejné služby**, jehož je Městský úřad Slavkov u Brna příjemcem a jehož hlavní oblastí podpory je posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a dále byl z části financován z obecního rozpočtu města Slavkov u Brna. Celkové způsobilé výdaje projektu dosáhly 3.139.228,34 Kč, z toho bylo 85% hrazeno z prostředků EU, prostřednictvím poskytnutí dotace.¹³⁰

¹³⁰ *Oficiální stránky města Slavkov u Brna – Austerlitz.* [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: http://www.slavkov.cz/images/files/mestskyurad/Optimalizace_rizeni_lidskych_zdroju_MeU_Slavkov_u_Brna.pdf.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S VYBRANÝMI PERSONÁLNÍMI ČINNOSTMI MĚÚ SLAVKOV U BRNA

V teoretické části jsem se zabývala teoretickými poznatky personálního managementu a řízení lidských zdrojů. Podrobně jsem provedla analýzu hlavních personálních činností v podmínkách Městského úřadu Slavkov u Brna, především získávání a výběr úředníků územních samosprávních celků, problematiku jejich vzdělávání, dále metodiku hodnocení zaměstnanců a také optimalizaci řízení lidských zdrojů na uvedeném úřadě. V praktické části prezentuji cíl a hypotézy výzkumu, metodu výzkumu, představím zkoumaný soubor a výsledky provedeného výzkumu.

4.1 Cíl výzkumu

Cílem provedeného výzkumu je **ověřit stanovené hypotézy souvisejících se spokojeností zaměstnanců s vybranými personálními činnostmi Městského úřadu Slavkov u Brna**. Zjistit, v jaké míře jsou zaměstnanci spokojeni především se systémem řízení v oblasti vzdělávání, s procesem adaptace, s motivací zaměstnanců a s metodikou hodnocení pracovníků v návaznosti s jejich odměňování. A dále, který z faktorů nejvíce ovlivňuje celkovou spokojenost zaměstnanců na pracovišti.

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci nejsou spokojeni se systémem vzdělávání.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci považují adaptační proces za důležitý.

Hypotéza č. 3: Čím delší adaptační proces, tím kvalitnější výkon.

Hypotéza č. 4: Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem hodnocení.

Hypotéza č. 5: Zaměstnanci postrádají provázanost hodnocení na systém odměňování.

Hypotéza č. 6: Kvalita výkonů zaměstnanců klesá s nízkou motivací.

Hypotéza č. 7: Lepší kvalita pracovních vztahů vede k větší spokojenosti v zaměstnání.

4.2 Metoda výzkumu

K vlastnímu výzkumnému šetření byla použita výzkumná technika **kvantitativního výzkumu**, prostřednictvím **standardizovaného dotazníku** (příloha č. 1), který je jedním z nejběžnějších výzkumných nástrojů pro sběr dat, s jehož pomocí lze v krátkém čase získat velké množství informací od velkého počtu respondentů. Dotazník tvoří výběrové otázky, na které respondenti měli možnost výběru jedné s převážně čtyř nabízených variant. V dotazníku byl dán také respondentům prostor pro doplnění a připsání jejich osobních návrhů, námětů a připomínek.

Dotazník byl pojmenovaný „**Výzkum spokojenosti zaměstnanců**“ a obsahoval celkem výběrových 20 otázek, které vychází z obsahové analýzy při mém studiu literatury, platné legislativy, interních dokumentů vybrané instituce, odborných časopisů, novin a internetových zdrojů a je sestaven podle otázek do několika okruhů vybraných a sledovaných personálních činností.

Strukturu dotazníku tvořili následující otázky, sestavené do několika okruhů sledovaných personálních činností:

Prvních pět otázek je zaměřeno na oblast vzdělávání:

Otázka č. 1.: Jsou pro vás znalosti a dovednosti na školeních organizovaných zaměstnavatelem využitelné pro výkon Vašeho zaměstnání?

Otázka č. 2.: Pro výkon Vašeho zaměstnání je důležité kromě školení pořádaných zaměstnavatelem také samostudium nebo školení nepořádané zaměstnavatelem.

Otázka č. 3.: Podporuje zaměstnavatel dostatečně Vaše další vzdělávání uskutečňované na základě Vaší osobní iniciativy a nad rámec školení pořádaných zaměstnavatelem?

Otázka č. 4.: V rámci vzdělávání pořádaného zaměstnavatelem byste navrhoval/a nebo požadoval/a více.

Otázka č. 5.: Je pro Vás osobně důležitý Váš další profesní rozvoj?

Další čtyři otázky se zabývají adaptačním procesem:

Otázka č. 6.: Považujete adaptační proces za rozhodující podmínku pro výkon Vašeho zaměstnání?

Otázka č. 7.: Adaptační proces by měl podle Vás trvat.

Otázka č. 8.: V rámci adaptačního procesu je podle Vás nutné si osvojit.

Otázka č. 9.: Byl jste při nástupu do Vašeho zaměstnání spokojen s adaptačním procesem?

Následuje pět otázek zjišťujících informace o hodnocení zaměstnanců:

Otázka č. 10.: Je podle Vás vhodné vázat hodnocení zaměstnanců na finanční odměňování?

Otázka č. 11.: Myslíte si, že je finanční ohodnocení zaměstnanců na úřadě je vázáno na pracovní hodnocení?

Otázka č. 12.: Jak často by podle Vás probíhat hodnotící pohovor s nadřízením vedoucím.

Otázka č. 13.: Jste spokojeni s tím, že hodnocení zaměstnanců probíhá interně, nebo byste preferovali, aby hodnocení provedl externí subjekt?

Otázka č. 14.: Rozhodující podíl na hodnocení zaměstnance by podle Vás mělo mít.

Další dvě otázky se zabývají motivací zaměstnanců:

Otázka č. 15.: Myslíte si, že by došlo k větší motivaci zaměstnanců, pokud by vedoucí pracovníci informovali v rámci odboru o hodnocení ostatních zaměstnanců?

Otázka č. 16.: Vaši motivaci k práci ovlivňuje.

Poslední okruh otázek je zaměřen na faktory ovlivňující kvalitu práce a celkovou spokojenost zaměstnanců na pracovišti:

Otázka č. 17.: Co je pro kvalitu Vaší práce rozhodující.

Otázka č. 18.: Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

Otázka č. 19.: Na Vaši celkovou spokojenost v zaměstnání má rozhodující vliv.

Otázka č. 20.: Přiřadte na stupnici od 1 do 6, na který z následujících faktorů, by se měl zaměřit Váš zaměstnavatel, aby ovlivnil celkovou spokojenost na pracovišti.

4.3 Výzkumný soubor

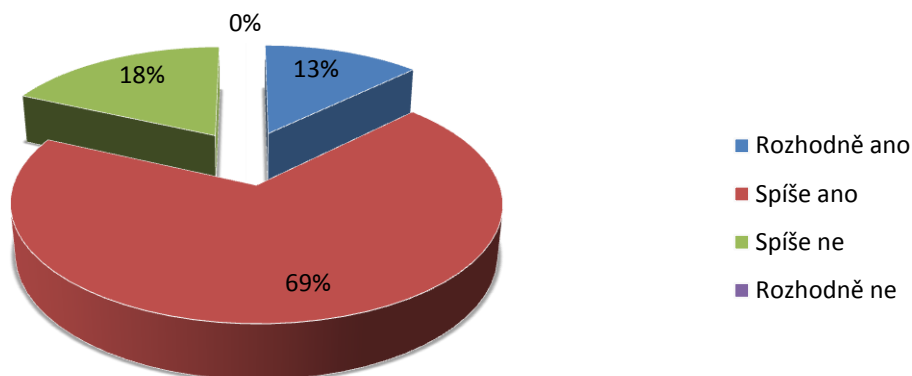
Výzkumný výběrový soubor dotazníkového šetření tvořili úředníci, včetně vedoucích jednotlivých odborů Městského úřadu Slavkov u Brna. Tento soubor byl pro výzkum vybrán záměrně a nenáhodně, pro zjištění stanoveného cíle, a proto se výsledky výzkumu vztahují pouze k uvedenému výzkumnému souboru. Dotazníkové šetření bylo provedeno se souhlasem tajemníka uvedeného úřadu a proběhlo anonymním způsobem. Všechny vybrané respondenty jsem oslovila a požádala o vyplnění dotazníku elektronickou poštou. Vrácený počet vyplněných dotazníků z celkového počtu oslovených 60 respondentů, odeslalo zpět 55 kolegů, což činí 95% respondentů, kteří souhlasí s anonymním využitím jejich odpovědí.

4.4 Vyhodnocení výsledků výzkumu

Získaná data z vyplněných dotazníků jsem zpracovávala v programu Microsoft Excel do přehledných tabulek, a pro lepší názornost jsou data zobrazena také v grafech.

Výsledky z provedeného výzkumu jsem seřadila podle jednotlivých otázek. U každé z nich jsou vyhodnoceny odpovědi a u některých z nich navržena možná doporučení, která by mohla přispět k efektivnosti provádění zkoumaných personálních činností v podmínkách Městského úřadu Slavkov u Brna.

Otázka č. 1
Jsou pro vás znalosti a dovednosti na školeních organizovaných zaměstnavatelem využitelné pro výkon vašeho zaměstnání?

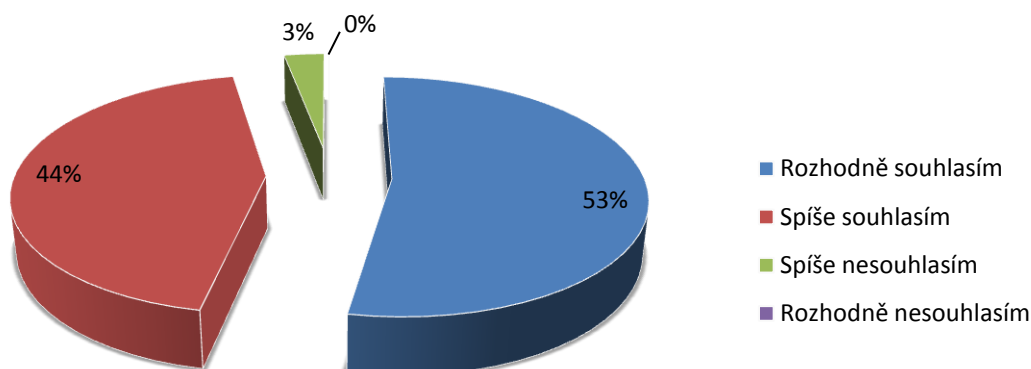


| | Počet respondentů | Poměr |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Rozhodně ano | 7 | 13% |
| Spíše ano | 38 | 69% |
| Spíše ne | 10 | 18% |
| Rozhodně ne | 0 | 0% |
| CELKEM | 55 | 100% |

Z výsledků vyplývá, že znalosti a dovednosti, které získají úředníci na školeních organizovaných zaměstnavatelem, jsou pro výkon jejich zaměstnání pro většinu tj. 69% úředníků spíše využitelné, pro 13% dotázaných jsou využitelné rozhodujícím způsobem a spíše je nevyužije 18% respondentů.

Z mého pohledu je překvapující fakt, že znalosti a dovednosti získané na školeních organizovaných zaměstnavatelem spíše nevyužije 10 respondentů, což činí 18% z celkového počtu, neboť se domnívám, že tato školení jsou cíleně obsahově zaměřená právě pro výkon jejich zaměstnání.

Otázka č. 2
Pro výkon Vašeho zaměstnání je důležité kromě školení pořádaných zaměstnavatelem také samostudium nebo školení nepořádané zaměstnavatelem.



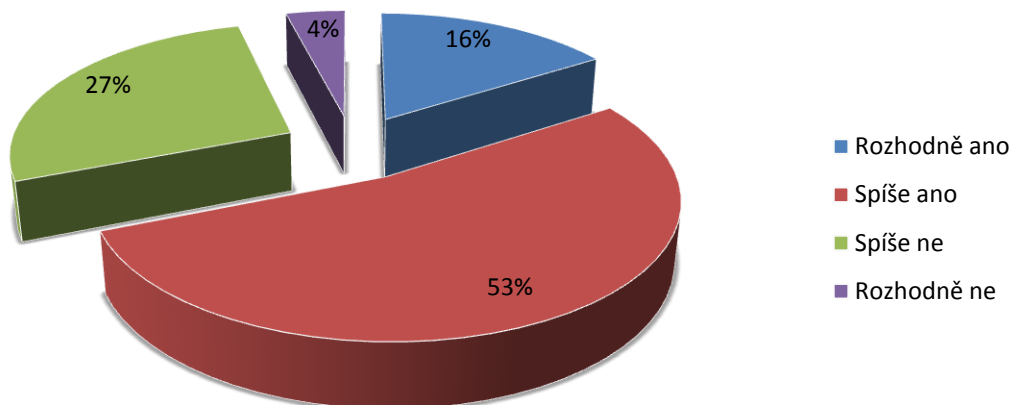
| | Počet respondentů | Poměr |
|-----------------------------|-------------------|-------------|
| Rozhodně souhlasím | 29 | 53% |
| Spíše souhlasím | 24 | 44% |
| Spíše nesouhlasím | 2 | 3% |
| Rozhodně nesouhlasím | 0 | 0% |
| CELKEM | 55 | 100% |

Samostudium nebo školení nepořádané zaměstnavatelem ze zjištěných výsledků pokládá za důležité 97% zaměstnanců, pouze 3% dotázaných s uvedeným tvrzením spíše nesouhlasí. To dokazuje, jak důležité je samovzdělávání pro výkon jejich povolání.

Pro dosažení lepších pracovních výkonů, by proto výsledky vyhodnocení této otázky měl vzít zaměstnavatel v úvahu, při přípravě budoucích zaměstnavatelem pořádaných školení tj. jejich druhu, četnosti a obsahu, neboť výsledky vyhodnocení této otázky jasně ukazují na nedostatečné vzdělávání, které je zaměstnavatelem organizováno pro jeho zaměstnance.

Otázka č. 3

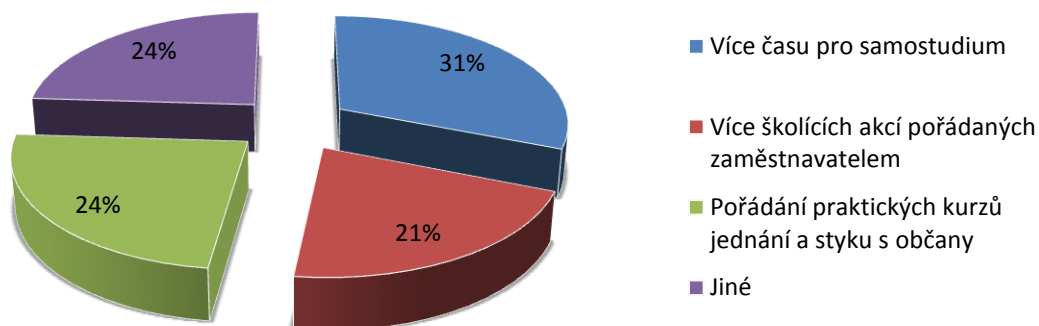
Podporuje zaměstnavatel dostatečně Vaše další vzdělávání uskutečňované na základě Vaší osobní iniciativy a nad rámec školení pořádaných zaměstnavatelem?



| | Počet respondentů | Poměr |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Rozhodně ano | 9 | 16% |
| Spíše ano | 29 | 53% |
| Spíše ne | 15 | 27% |
| Rozhodně ne | 2 | 4% |
| CELKEM | 55 | 100% |

Při posuzování faktu, zda podporuje zaměstnavatel dostatečně další vzdělávání uskutečňované na základě osobní iniciativy a nad rámec školení pořádaných zaměstnavatelem, je většina dotázaných s podporou spokojena, a to necelých 70% respondentů. Větší podporu od zaměstnavatele ale očekává zhruba 30%, což je zajímavé zjištění (nezanedbatelná část), na které by se měl zaměstnavatel při plánování vzdělávání zaměstnanců zaměřit.

Otázka č. 4
V rámci vzdělávání pořádaného
zaměstnavatelem byste navrhoval/a nebo
požadoval/a více:

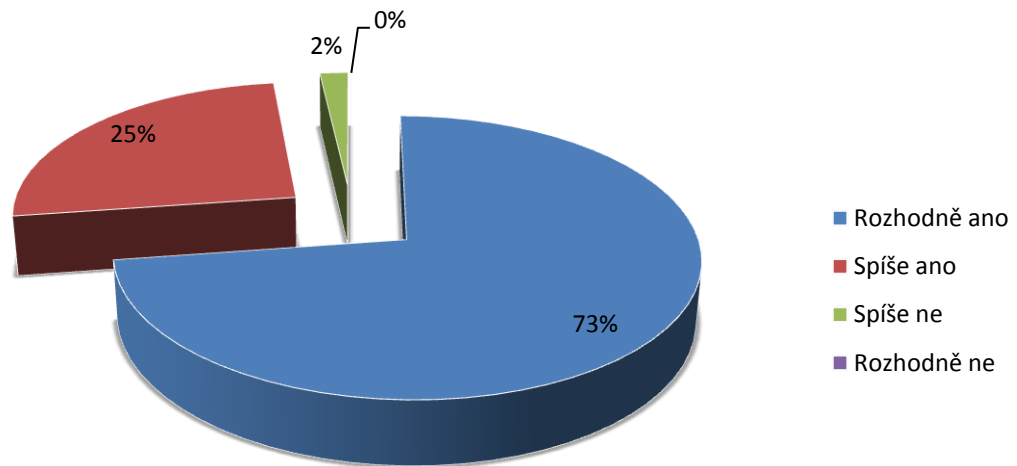


| | Počet respondentů | Poměr |
|---|-------------------|-------------|
| Více času pro samostudium | 17 | 31% |
| Více školicích akcí pořádaných zaměstnavatelem | 12 | 21% |
| Pořádání praktických kurzů jednání a styku s občany | 13 | 24% |
| Jiné (uved'te jaké) | 13 | 24% |
| CELKEM | 55 | 100% |

Při porovnávání výsledků v rámci vzdělávání pořádaného zaměstnavatelem, klade důraz 31% zaměstnanců na větší prostor pro samostudium. Další názory jsou poměrně vyrovnané, 21% dotázaných by preferovalo více školicích akcí pořádaných zaměstnavatelem, 24% respondentů by dalo přednost praktickým kurzům jednání a styku s občany a taktéž 24% vyjádřilo jiný názor, např. by zaměstnavatelé uvítali jazykové kurzy a dále kurzy, které jsou přínosem konkrétním činnostem jednotlivým odborům.

Otázka č. 5

Je pro Vás osobně důležitý Váš další profesní rozvoj?

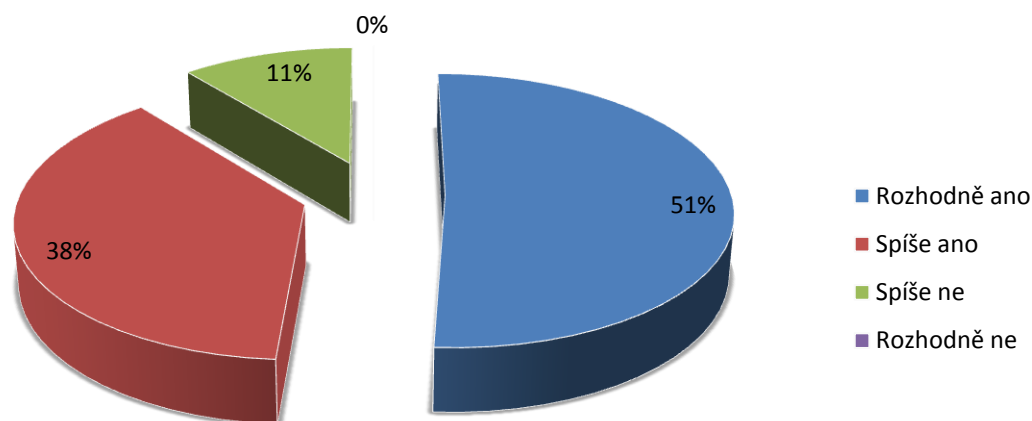


| | Počet respondentů | Poměr |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Rozhodně ano | 40 | 73% |
| Spíše ano | 14 | 25% |
| Spíše ne | 1 | 2% |
| Rozhodně ne | 0 | 0% |
| CELKEM | 55 | 100% |

Při hodnocení faktu, zda je pro zaměstnance osobně důležitý jejich další profesní rozvoj, je dosažena téměř stoprocentní souhlasná odpověď. Z uvedených výsledků vyplývá, jak důležité je pro zaměstnavatele zaměřit se na profesní rozvoj a podporu dalšího profesního i osobního vzdělávání svých zaměstnanců.

Otázka č. 6

Považujete adaptační proces za rozhodující podmínku pro výkon Vašeho zaměstnání?

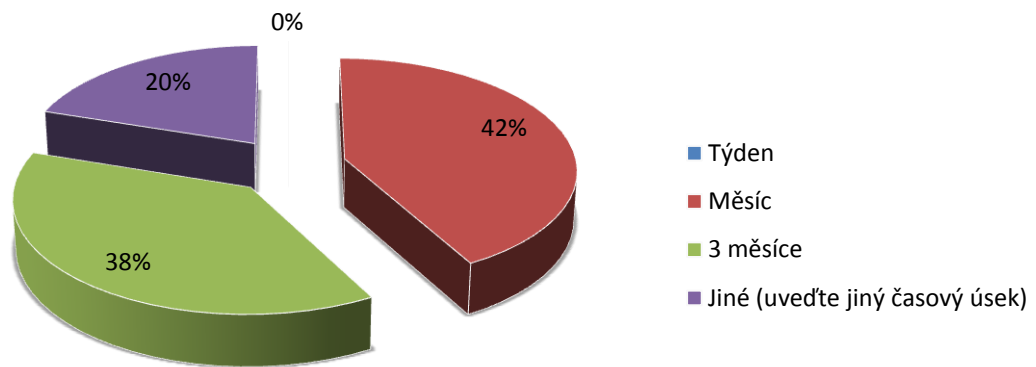


| | Počet respondentů | Poměr |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Rozhodně ano | 28 | 51% |
| Spíše ano | 21 | 38% |
| Spíše ne | 6 | 11% |
| Rozhodně ne | 0 | 0% |
| CELKEM | 55 | 100% |

Adaptační proces není pouze pro 11% dotázaných rozhodující podmínkou pro výkon zaměstnání, ovšem pro téměř 90% zaměstnanců rozhodující význam má. Toto zjištění považují za cenný fakt pro zaměstnavatele z hlediska přijímání a zapracování nových zaměstnanců nebo zapojení zaměstnanců vracejících se z MD či dlouhé nemoci zpět do zaměstnání.

Otázka č. 7

Adaptační proces by měl podle Vás trvat:

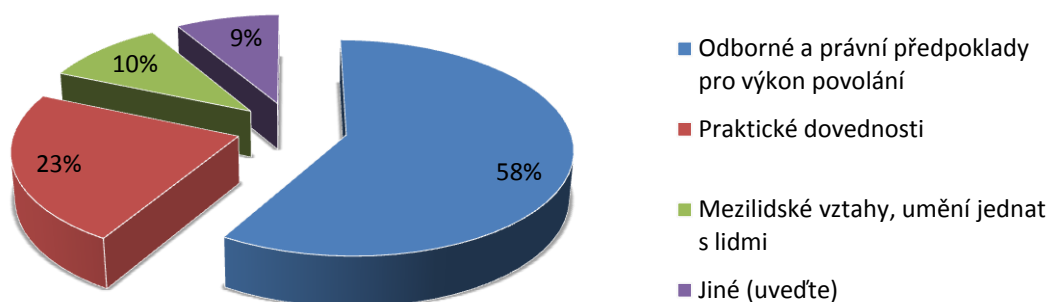


| | Počet respondentů | Poměr |
|--|-------------------|-------------|
| Týden | 0 | 0% |
| Měsíc | 23 | 42% |
| 3 měsíce | 21 | 38% |
| Jiné (uved'te jiný časový úsek) | 11 | 20% |
| CELKEM | 55 | 100% |

Výsledky výzkumu ukazují, že s týdenním adaptačním procesem nesouhlasil žádný respondent, měsíční adaptační proces preferuje 42% tazatelů, 3 měsíce považuje za dostatečný adaptační proces 21% zaměstnanců a zbývajících 20% uvádí jiný časový úsek, např. 14 dní, 2 měsíce, 3 až 6 měsíců, ½ roku a 1 rok.

Otázka č. 8

V rámci adaptačního procesu je podle Vás nutné si osvojit:

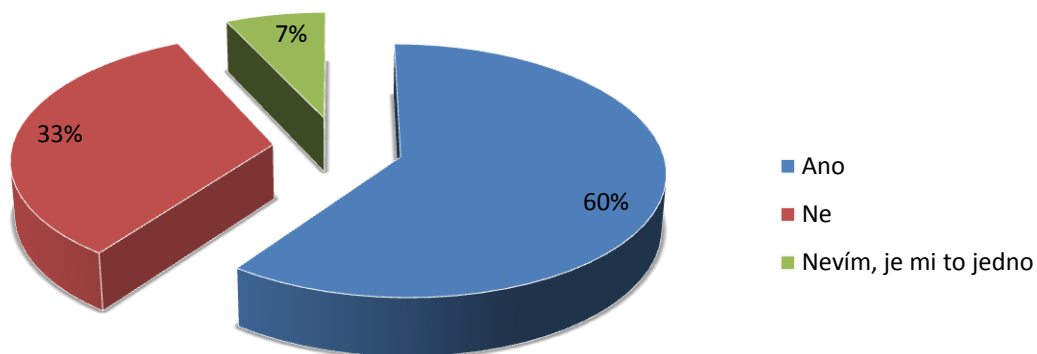


| | Počet respondentů | Poměr |
|--|-------------------|-------------|
| Odborné a právní předpoklady pro výkon povolání | 23 | 42% |
| Praktické dovednosti | 18 | 33% |
| Mezilidské vztahy, umění jednat s lidmi | 4 | 7% |
| Jiné (uved'te) | 10 | 18% |
| CELKEM | 55 | 100% |

V rámci adaptačního procesu pokládá 42% úředníků za nutné osvojení si odborné a právní předpoklady pro výkon svého povolání, pro 33% dotázaných respondentů jsou přednější praktické dovednosti, mezilidské vztahy a umění jednat s lidmi je důležité pro 7% odpovídajících a 18% uvedlo jinou odpověď, např. všechno, co se týká profesního růstu a dále více uvedených faktorů současně.

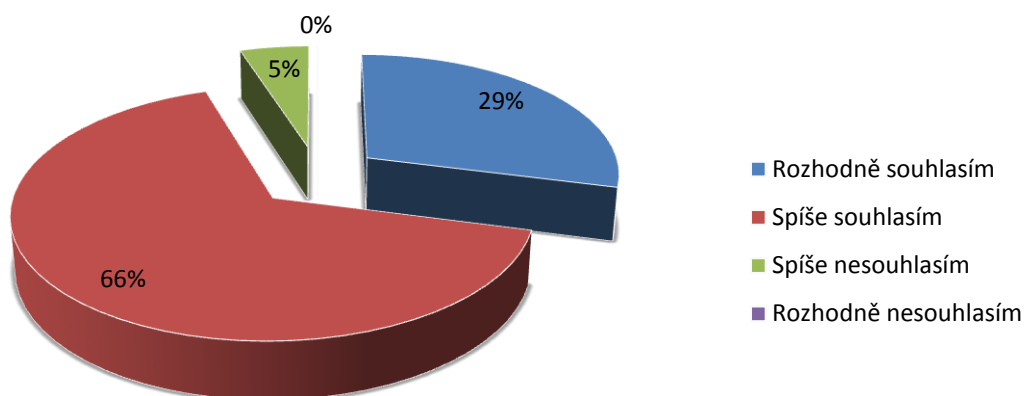
Výsledky vyhodnocení této otázky podle mého názoru mohou ukazovat i na skutečnost, že výkon práce úředníka je profesí vyžadující v dnešní době od zaměstnanců vysokou úroveň odbornosti a právního vzdělání, a to vzhledem ke složitosti a náročnosti úkolů jimi plněných.

Otázka č. 9
**Byl jste při nástupu do Vašeho zaměstnání
spokojen s adaptačním procesem?**



| | Počet respondentů | Poměr |
|------------------------------|-------------------|-------------|
| Ano | 33 | 60% |
| Ne | 18 | 33% |
| Nevím, je mi to jedno | 4 | 7% |
| CELKEM | 55 | 100% |

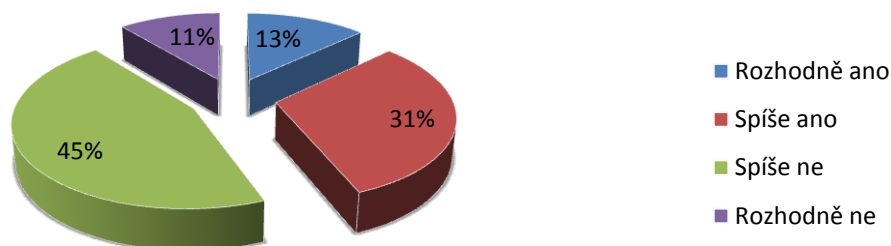
Při hodnocení spokojenosti s adaptačním procesem při nástupu do zaměstnání převažuje u 60% respondentů kladné hodnocení. Pouze 7% úředníků nevyjadřuje na adaptační proces žádný názor. Zajímavé pro zaměstnavatele je zcela určitě zjištění, že 33% zaměstnanců s adaptačním procesem při nástupu do zaměstnání spokojeno nebylo. Bylo by vhodné proto adaptační proces nepodceňovat a lépe ho do budoucna připravit.

Otázka č. 10.**Je podle Vás vhodné vázat hodnocení zaměstnanců na finanční odměňování?**

| | Počet respondentů | Poměr |
|-----------------------------|-------------------|-------------|
| Rozhodně souhlasím | 16 | 29% |
| Spíše souhlasím | 36 | 66% |
| Spíše nesouhlasím | 3 | 5% |
| Rozhodně nesouhlasím | 0 | 0% |
| CELKEM | 55 | 100% |

Všech 95% respondentů souhlasí, aby hodnocení zaměstnanců bylo vázané na finanční odměňování. Jen pro 5% zaměstnanců není tento fakt rozhodující. Výsledky vyhodnocení této otázky proto jasně ukazují na skutečnost, že téměř každý zaměstnanec považuje za správné, aby se výsledky hodnocení zaměstnanců a to i ve veřejné správě odrazily ve finančním hodnocení konkrétního zaměstnance. Nabízí se proto otázka jak by de lege ferenda mohl vypadat systém platů ve veřejné správě a jestli není vhodné, aby vedoucí zaměstnanci měli větší možnost individuálně finančně ocenit výsledky jednotlivých zaměstnanců.

Otázka č. 11.
**Myslíte si, že je finanční ohodnocení
zaměstnanců na úřadě vázáno na pracovní
hodnocení?**



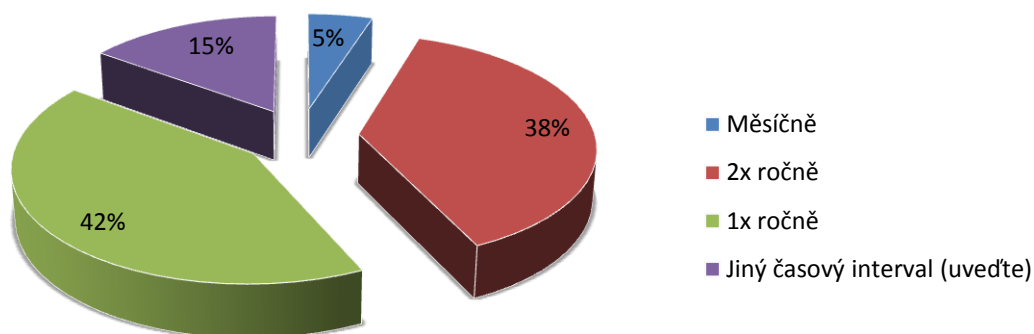
| | Počet respondentů | Poměr |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Rozhodně ano | 7 | 13% |
| Spíše ano | 17 | 31% |
| Spíše ne | 25 | 45% |
| Rozhodně ne | 6 | 11% |
| CELKEM | 55 | 100% |

Výsledky výzkumu na názor, zda je finanční ohodnocení zaměstnanců na úřadě vázáno na pracovní hodnocení, jsou relativně vyrovnané. Necelá polovina respondentů s tvrzením souhlasí, druhá nikoliv. Výsledky vyhodnocení této otázky mohou svědčit o více skutečnostech:

- polovina zaměstnanců není seznámena se způsobem, jakým je určována výše platu jednotlivých úředníků, což by s ohledem na stávající právní úpravu mělo být jasně dané
- polovina zaměstnanců může být přesvědčena, že finanční odměňování zaměstnanců se děje bez ohledu na pracovní výsledky některých zaměstnanců.

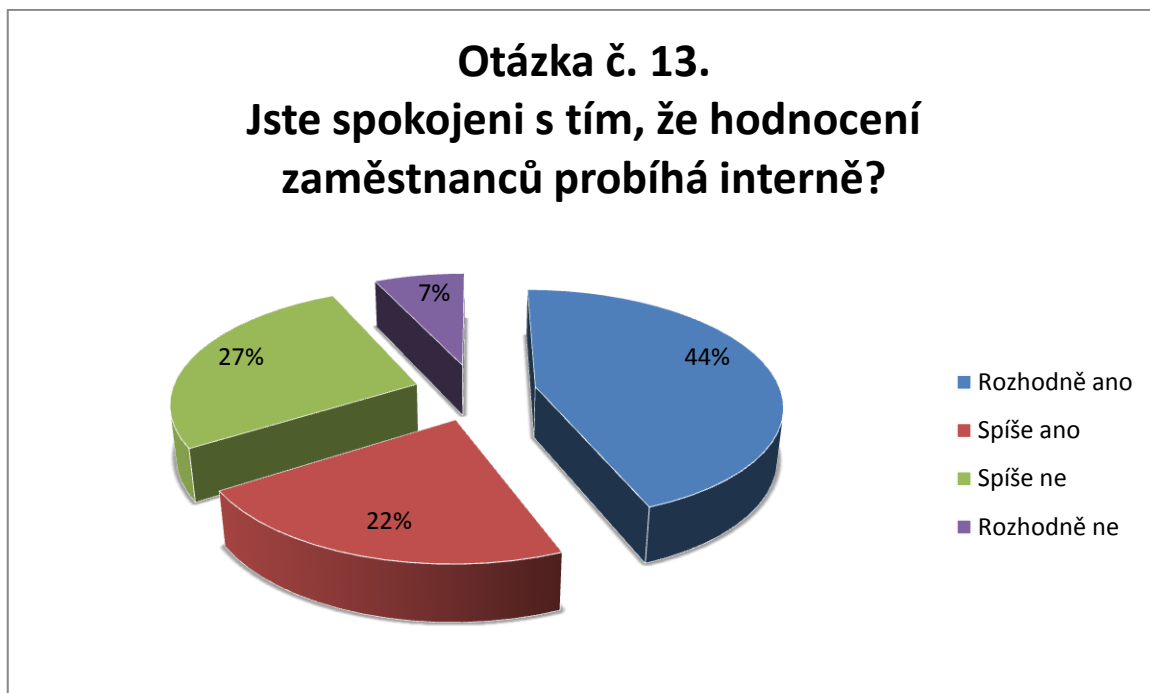
Nabízí se zde proto možnost dalších úvah nad systémem odměňování jednotlivých zaměstnanců ve veřejné správě resp. nakolik by jasně daná a předem známá pravidla mohla vést k lepším pracovním výkonům a spokojenosti zaměstnanců anebo jestli je vhodnější při odměňování dát velkou míru rozhodovací svobody vedoucím pracovníkům.

Otázka č. 12.
**Jak často by podle Vás měl probíhat
hodnotící pohovor s nadřízením vedoucím:**



| | Počet respondentů | Poměr |
|-------------------------------|-------------------|-------------|
| Měsíčně | 3 | 5% |
| 2x ročně | 21 | 38% |
| 1x ročně | 23 | 42% |
| Jiný časový interval (uveďte) | 8 | 15% |
| CELKEM | 55 | 100% |

Při zkoumání faktu, jak často by měl podle zaměstnanců probíhat hodnotící pohovor s nadřízeným vedoucím, uvedlo 42% respondentů časový údaj 1x ročně. Pro 38% zaměstnanců by bylo dostačující provádět hodnotící pohovor 2x ročně a pouze 5% úředníků by bylo spokojeno s měsíčním hodnocením. Jiný časový interval preferuje 15% dotázaných např. 4x ročně nebo průběžné hodnocení práce bez pohovorů a podle potřeby.

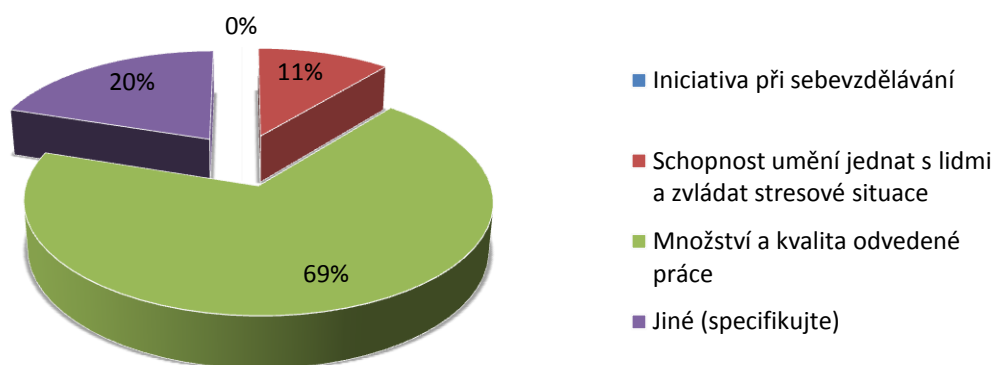


| | Počet respondentů | Poměr |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Rozhodně ano | 24 | 44% |
| Spíše ano | 12 | 22% |
| Spíše ne | 15 | 27% |
| Rozhodně ne | 4 | 7% |
| CELKEM | 55 | 100% |

Na názor spokojenosti zaměstnanců s interním hodnocením, 66% respondentů odpovědělo kladně, zbývajících 34% spokojeno s interním hodnocením zaměstnanců není.

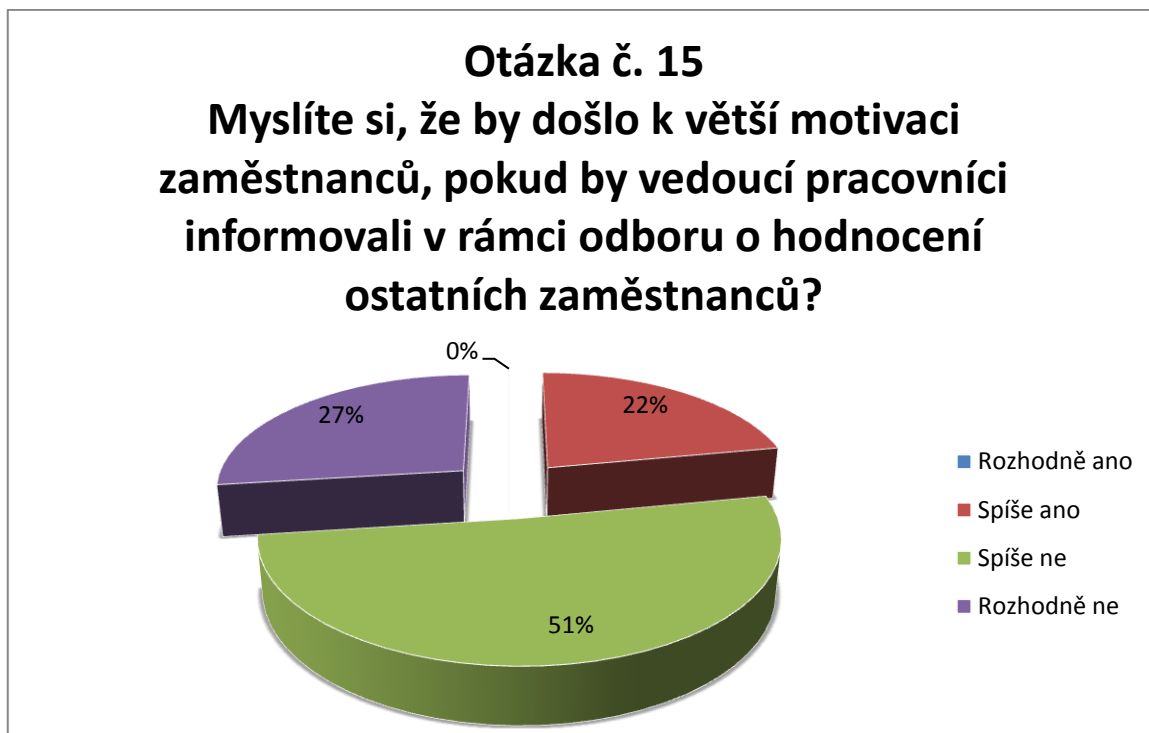
Výsledky vyhodnocení této otázky mohou podle mého názoru svědčit také i o důvěře, kterou podřízení zaměstnanci mají ve své vedoucí pracovníky, alespoň pokud se týká nezájatosti a objektivnosti při pracovním hodnocení zaměstnanců. Tento výsledek také může naznačovat, že by zaměstnancům nemuselo vadit, pokud by vedoucí pracovníci dostali větší volnost při individuálním finančním ohodnocení jednotlivých zaměstnanců v závislosti na kvalitě odvedené práce, prostě z toho důvodu, že by nepředpokládali, že by takové ohodnocení vedoucí pracovníci neprováděli objektivně.

Otázka č. 14.
Rozhodující podíl na hodnocení zaměstnance
by podle Vás mělo mít:



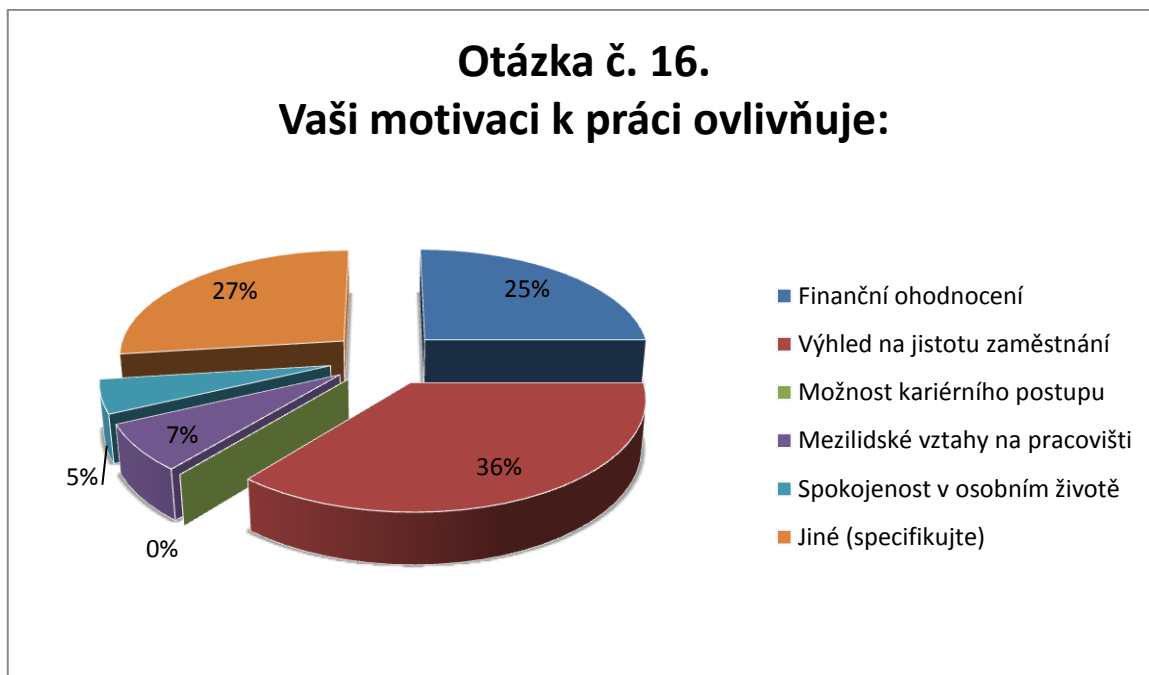
| | Počet respondentů | Poměr |
|--|----------------------|-------------|
| Iniciativa při sebevzdělávání | 0 | 0% |
| Schopnost umění jednat s lidmi a zvládat stresové situace | 6 | 11% |
| Množství a kvalita odvedené práce | 38 | 69% |
| Jiné (specifikujte) | 11 | 20% |
| CELKEM | 55 | 100% |

Při dotazování, co by mělo být rozhodujícím podílem na hodnocení zaměstnance, téměř 70% respondentů uvedla množství a kvalitu odvedené práce. Iniciativu při sebevzdělávání oproti tomu neoznačil žádný respondent. Schopnost umění jednat s lidmi a zvládat stresové situace považuje za rozhodující fakt při hodnocení zaměstnanců jen 11% z celkových dotázaných a 20% úředníků dává přednost jiným rozhodujícím faktorům a to nejčastěji více uvedeným faktorům dohromady především schopnost umění jednat s lidmi a zvládat stresové situace a množství a kvalitu odvedené práce, doplněné ještě iniciativním přístupem ze strany zaměstnance.



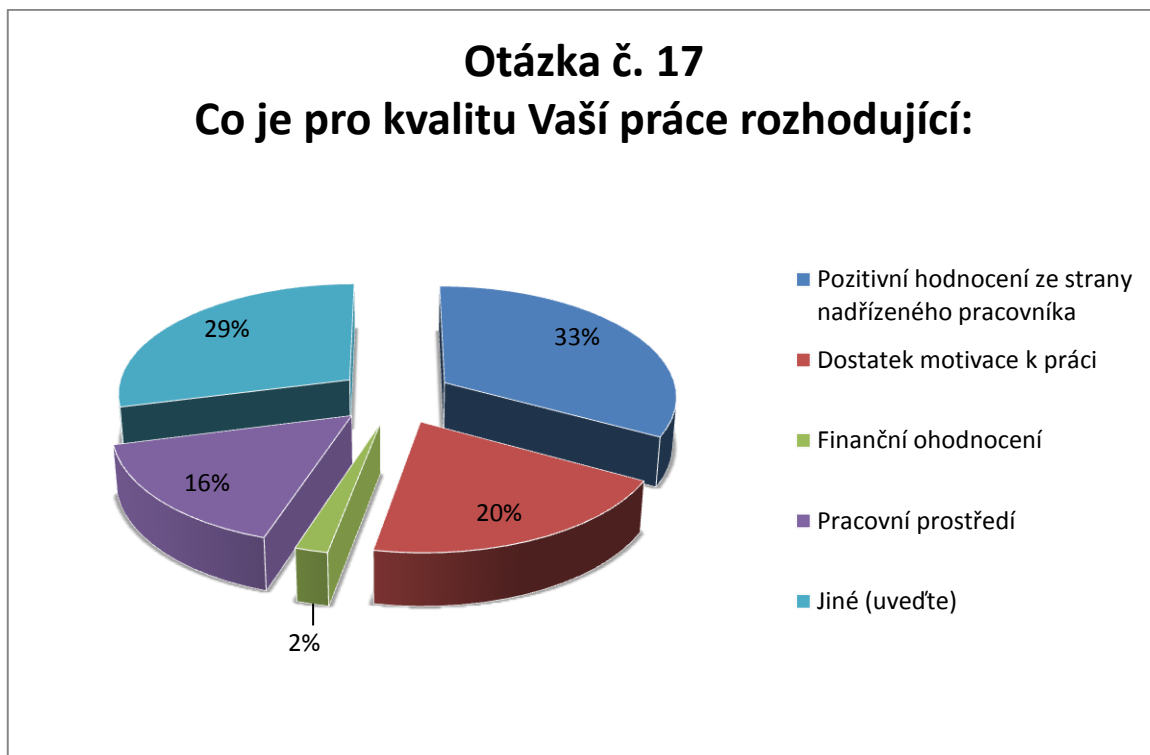
| | Počet respondentů | Poměr |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Rozhodně ano | 0 | 0% |
| Spíše ano | 12 | 22% |
| Spíše ne | 28 | 51% |
| Rozhodně ne | 15 | 27% |
| CELKEM | 55 | 100% |

U zkoumaného názoru na zvýšení motivace zaměstnanců z uvedených výsledků vyplývá, že téměř 80% nesouhlasí s informováním vedoucích pracovníků o hodnocení ostatních pracovníků v rámci odboru. Naopak 22% se domnívá, že by se tím motivace mohla zvýšit. Podle mého názoru, výsledky vyhodnocení u této otázky jasně svědčí o skutečnosti, že konkrétní výši finančního ohodnocení považují zaměstnanci za soukromý údaj a nepřejí si, aby se kdokoliv mohl s tímto údajem seznámit. Informace o výši finančního ohodnocení u ostatních pracovníků, by tak v některých případech mohla vést k opačnému efektu a ztrátě motivace k práci, a to i přes skutečnost, že z výsledků jiných otázek plyne, že zaměstnanci mají důvěru ve své vedoucí pracovníky při finančním ohodnocení ostatních. Z výsledků vyhodnocení otázky č. 16 také jasně plyne, že finanční ohodnocení podstatným způsobem ovlivňuje motivaci k práci u zaměstnanců.



| | Počet respondentů | Poměr |
|--|-------------------|-------------|
| Finanční ohodnocení | 13 | 25% |
| Výhled na jistotu zaměstnání | 20 | 36% |
| Možnost kariérního postupu | 0 | 0% |
| Mezilidské vztahy na pracovišti | 4 | 7% |
| Spokojenost v osobním životě | 3 | 5% |
| Jiné (specifikujte) | 15 | 27% |
| CELKEM | 55 | 100% |

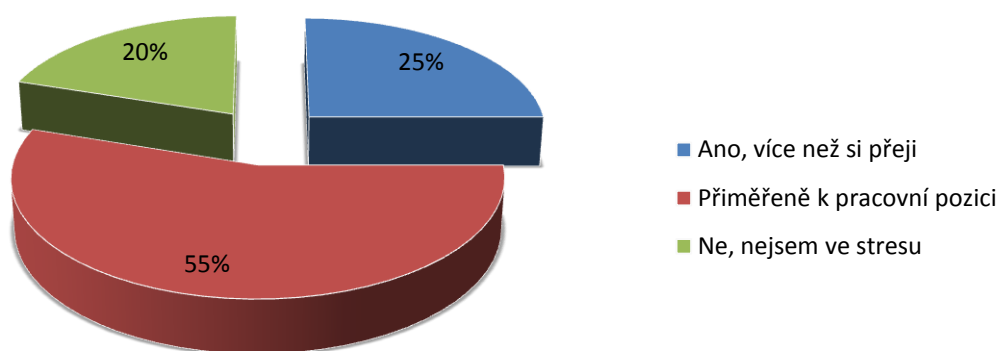
Při posuzování faktu, co nejvíce ovlivňuje motivaci zaměstnanců k práci, preferovalo 36% respondentů výhled na jistotu zaměstnání. Finanční ohodnocení uvedlo 25% dotázaných, mezilidské vztahy na pracovišti jsou rozhodujícím faktorem pro 7% úředníků, spokojenost v osobním životě má vliv na motivaci k práci u 5% zaměstnanců a možnost kariérního postupu není pro žádného respondenta motivačním faktorem. Avšak 27% uvedlo jiné vlivy na jejich motivaci k práci, a to především spojením všech uvedených faktorů dohromady a dále by respondenti ocenili častější slovní pozitivní ohodnocení nadřazeného, které preferují před finančním oceněním.



| | Počet respondentů | Poměr |
|---|-------------------|-------------|
| Pozitivní hodnocení ze strany nadřízeného pracovníka | 18 | 33% |
| Dostatek motivace k práci | 11 | 20% |
| Finanční ohodnocení | 1 | 2% |
| Pracovní prostředí | 9 | 16% |
| Jiné (uved'te) | 16 | 29% |
| CELKEM | 55 | 100% |

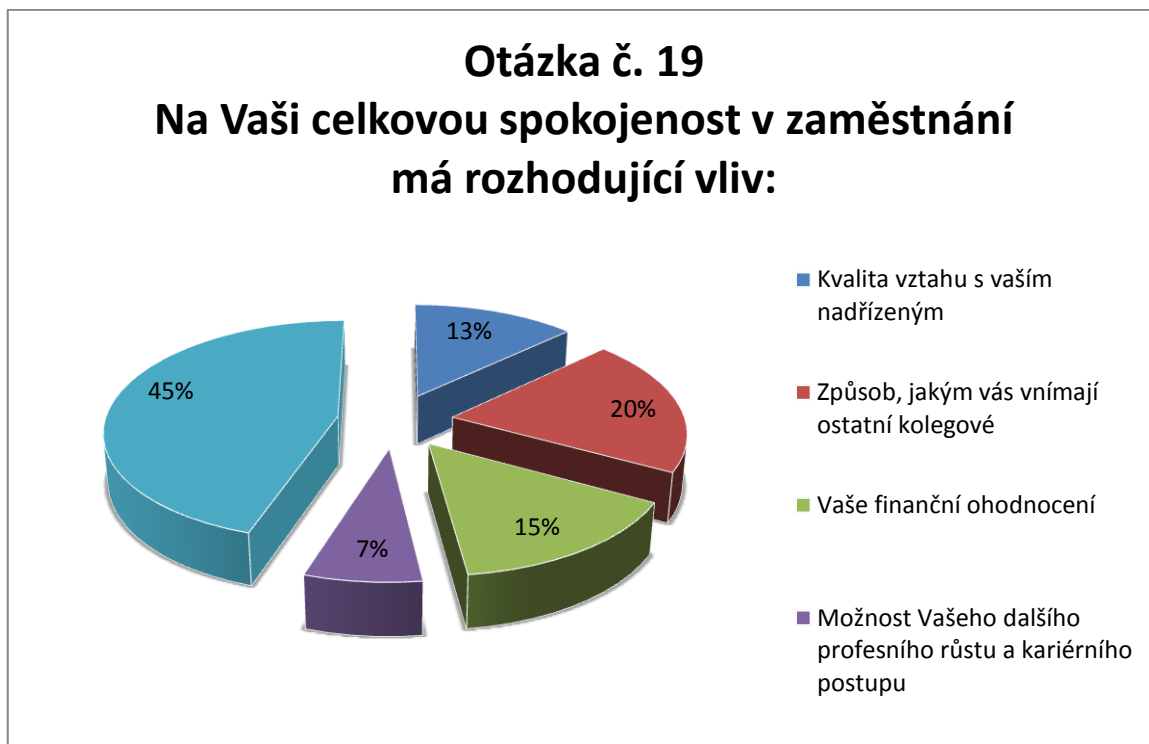
Z výsledků výzkumu, co považují pro kvalitu práce zaměstnanci za rozhodující, bylo zjištěno, že nejdůležitější je pro 33% respondentů pozitivní hodnocení ze strany nadřízeného pracovníka. Pro 20% úředníků je rozhodující mít dostatek motivace k práci a 16% zaměstnanců upřednostňuje pro kvalitu odvedené práce vhodné pracovní prostředí. Je s podivem, že pouhá 2% uvedla za důležité finanční ohodnocení, avšak celých 29% specifikovalo jiné faktory, kterým kvalitu práce ovlivňují všechny uvedené faktory hromadně.

Otázka č. 18
Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?



| | Počet respondentů | Poměr |
|-----------------------------|-------------------|-------------|
| Ano, více než si přeji | 14 | 25% |
| Přiměřeně k pracovní pozici | 30 | 55% |
| Ne, nejsem ve stresu | 11 | 20% |
| CELKEM | 55 | 100% |

Při zkoumání, zda jsou zaměstnanci při výkonu své pracovní činnosti ve stresu, vnímá stres 80% úředníků, z nich je vystaveno stresu více, než by si přáli 25% respondentů a stres přiměřeně k pracovní pozici vnímá 55% dotazovaných. Pouze 20% uvedlo, že ve stresu není.



| | Počet respondentů | Poměr |
|---|-------------------|-------------|
| Kvalita vztahu s vaším nadřízeným | 7 | 13% |
| Způsob, jakým vás vnímají ostatní kolegové | 11 | 20% |
| Vaše finanční ohodnocení | 8 | 15% |
| Možnost Vašeho dalšího profesního růstu a kariérního postupu | 4 | 7% |
| Jiné (uved'te) | 25 | 45% |
| CELKEM | 55 | 100% |

Z výsledků zkoumání rozhodujícího vlivu na celkovou spokojenost v zaměstnání preferuje 20% respondentů způsob, jakým je vnímají ostatní kolegové. 15% dotázaných se shoduje na ovlivnění celkové spokojenosti z hlediska finančního ohodnocení, 13% udává jako rozhodující faktor kvalitu vztahu s nadřízeným a jen 7% uvádí možnost dalšího profesního růstu a kariérního postupu. Zajímavé je zjištění, že celých 45% vnímá ovlivnění celkové spokojenosti v zaměstnání jinými faktory. Těchto 45% respondentů neovlivňuje pouze jeden z uvedených faktorů, ale na jejich celkové spokojenosti v zaměstnání se podílejí uvedené vlivy společným dílem.

Otázka č. 20.: Přiřadte na stupnici od 1 do 6, na který z následujících faktorů, by se měl zaměřit Váš zaměstnavatel, aby ovlivnil celkovou spokojenost na pracovišti:

| 20 a – Nejvíce pozornosti – Odbornou a lidskou kvalitu vedoucích pracovníků | | |
|--|--------------------------|--------------|
| | Počet respondentů | Poměr |
| 1 = nejvíce pozornosti | 32 | 58% |
| 2 | 9 | 17% |
| 3 | 6 | 11% |
| 4 | 4 | 7% |
| 5 | 3 | 5% |
| 6 = nejméně pozornosti | 1 | 2% |
| Celkem | 55 | 100% |

| 20 b – Nejvíce pozornosti – Materiální zabezpečení pro výkon vaší práce | | |
|--|--------------------------|--------------|
| | Počet respondentů | Poměr |
| 1 = nejvíce pozornosti | 3 | 5% |
| 2 | 23 | 42% |
| 3 | 14 | 26% |
| 4 | 5 | 9% |
| 5 | 7 | 13% |
| 6 = nejméně pozornosti | 3 | 5% |
| Celkem | 55 | 100% |

| 20 c – Nejvíce pozornosti – Změnu systému finančního hodnocení zaměstnanců | | |
|---|--------------------------|--------------|
| | Počet respondentů | Poměr |
| 1 = nejvíce pozornosti | 8 | 14% |
| 2 | 12 | 22% |
| 3 | 17 | 31% |
| 4 | 12 | 22% |
| 5 | 5 | 9% |
| 6 = nejméně pozornosti | 1 | 2% |
| Celkem | 55 | 100% |

20 d – Nejvíce pozornosti – Prezentace výsledků činnosti úřadu navenek

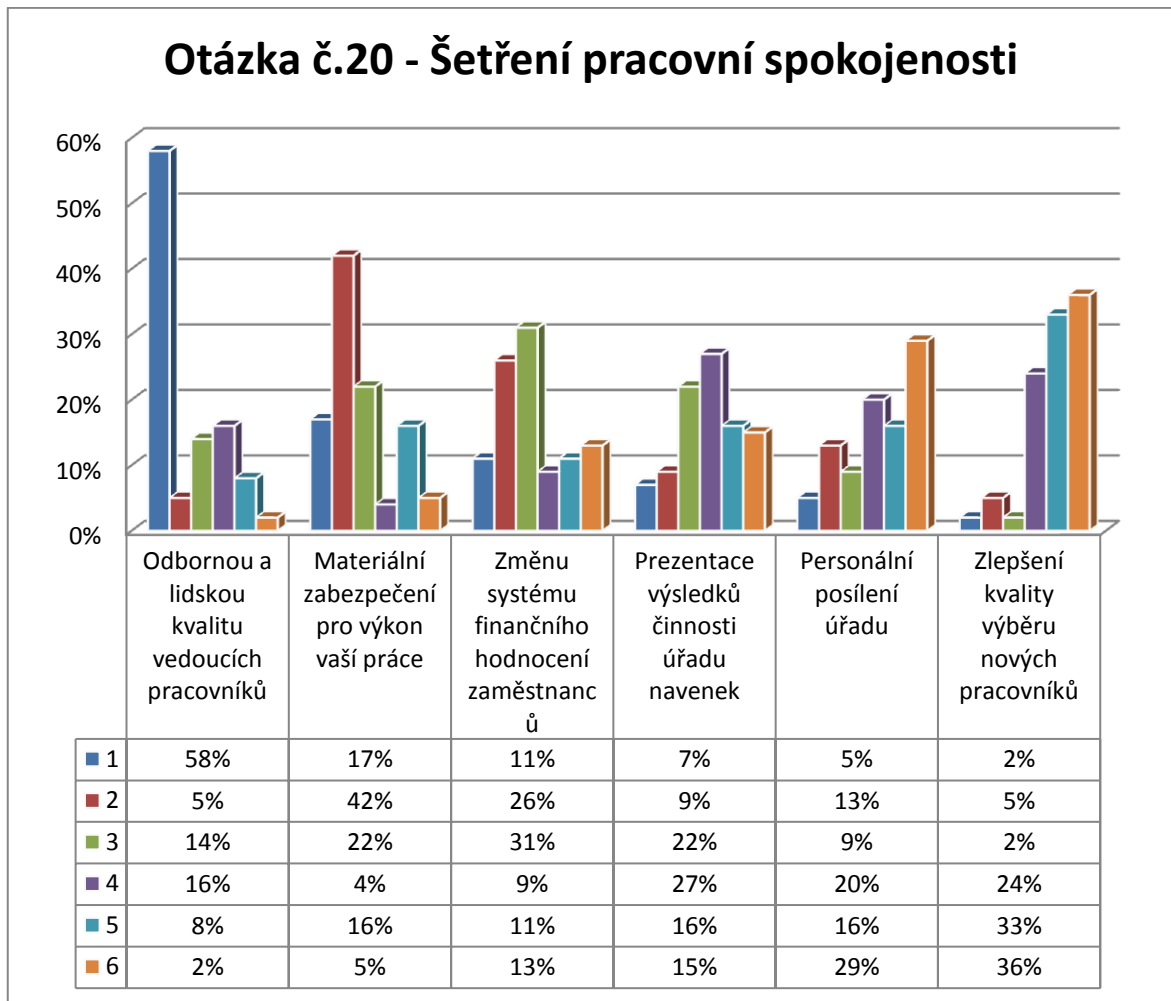
| | Počet respondentů | Poměr |
|-------------------------------|-------------------|-------------|
| 1 = nejvíce pozornosti | 9 | 16% |
| 2 | 2 | 4% |
| 3 | 5 | 9% |
| 4 | 15 | 27% |
| 5 | 11 | 20% |
| 6 = nejméně pozornosti | 13 | 24% |
| Celkem | 55 | 100% |

20 e – Nejvíce pozornosti – Personální posílení úřadu

| | Počet respondentů | Poměr |
|-------------------------------|-------------------|-------------|
| 1 = nejvíce pozornosti | 4 | 8% |
| 2 | 9 | 16% |
| 3 | 6 | 11% |
| 4 | 9 | 16% |
| 5 | 9 | 16% |
| 6 = nejméně pozornosti | 18 | 33% |
| Celkem | 55 | 100% |

20 f – Nejvíce pozornosti – Zlepšení kvality výběru nových pracovníků

| | Počet respondentů | Poměr |
|-------------------------------|-------------------|-------------|
| 1 = nejvíce pozornosti | 1 | 2% |
| 2 | 3 | 5% |
| 3 | 7 | 13% |
| 4 | 8 | 15% |
| 5 | 16 | 29% |
| 6 = nejméně pozornosti | 20 | 36% |
| Celkem | 55 | 100% |



Z výsledných odpovědí na tuto otázku jasně vyplynulo, že všechny uvedené faktory vnímají respondenti jako důležité, pro celkovou spokojenost na pracovišti. Za nejvyšší prioritu respondenti jednoznačně označili odbornou a lidskou kvalitu vedoucích pracovníků, protože 58% respondentů přiřadilo číslo 1 důležitosti tomuto faktoru. Na opačném konci je faktor zlepšení kvality výběru nových pracovníků, protože více jak nadpoloviční většina odpovědí, přiřadila tomuto faktoru číslo 5 a 6 důležitosti. Je tedy nutné, aby se zaměstnavatel zabýval všemi faktory ovlivňujícími celkovou spokojenost svých zaměstnanců, ale podrobněji se zaměřil na vedoucí pracovníky, a to jak z hlediska jejich odborných předpokladů, tak i lidského přístupu ke svým podřízeným v rámci Městského úřadu Slavkov u Brna.

Zaměstnanci úřadu měli na konci dotazníku také možnost vyjádřit své další náměty, návrhy, poznámky a připomínky ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Jednotliví úředníci navrhli následující poznatky:

- uvítali by větší zastání od vedoucích pracovníků při konfrontaci s občany,
- požadovali by větší důvěru ke svým zaměstnancům ze strany vedení úřadu,
- nelíbí se jim stálé snižování počtu pracovníků na úkor kvality práce a zdraví zaměstnanců,
- preferovali by zlepšení komunikace vedoucích pracovníků se svými podřízenými,
- považovali by za přínosné, kdyby zaměstnavatel věnoval více času přípravě zaměstnanců ke zvládnání stresových situací,
- zaměstnanci vyjádřili názor, že by bylo také adekvátní upřesnění pracovních náplní na jednotlivé pracovní úkony jak jednotlivců, tak i odborů a jejich následné dodržování při ukládání úkolů od volených orgánů města.

4.5 Verifikace hypotéz výzkumu

Hypotéza č. 1: „*Zaměstnanci nejsou spokojeni se systémem vzdělávání.*“ **byla potvrzena.** Výsledky provedeného výzkumu ukázaly, že znalosti a dovednosti, které zaměstnanci získají na školeních pořádaných zaměstnavatelem, jsou využitelné pro plnění jejich pracovních výkonů. Nicméně výsledek výzkumu ukázal, že pro řádné plnění pracovních úkolů jsou zaměstnanci nuceni využít i jiný systém vzdělávání, než který jim nabízí zaměstnavatel. Musí se dále vzdělávat ve svém volném čase a za svoje finanční prostředky, aby byli schopni kvalitně a kvalifikovaně plnit jím zadávané pracovní úkoly.

Hypotéza č. 2: „*Zaměstnanci považují adaptační proces za důležitý.*“ **byla potvrzena.** Téměř 90% dotázaných považuje adaptační proces za rozhodující podmínku pro výkon svého zaměstnání.

Hypotéza č. 3: „*Čím delší adaptační proces, tím kvalitnější výkon.*“ **byla potvrzena.** Z výzkumného šetření vyplynulo, že na kvalitu výkonu má vliv délka adaptačního procesu.

Hypotéza č. 4: „*Zaměstnanci jsou spokojeni se systémem hodnocení.*“ byla potvrzena. Současný systém hodnocení zaměstnancům vyhovuje, s interním hodnocením souhlasí 66% dotázaných zaměstnanců.

Hypotéza č. 5: „*Zaměstnanci postrádají provázanost hodnocení na systém odměňování.*“ byla potvrzena. Více než polovině respondentů chybí provázanost pracovního hodnocení s finančním ohodnocením.

Hypotéza č. 6: „*Kvalita výkonů zaměstnanců klesá s nízkou motivací.*“ byla potvrzena. Výsledky výzkumu ukazují, že motivace zaměstnanců přímo souvisí s kvalitou odvedených výkonů, což potvrdilo téměř 70% dotázaných.

Hypotéza č. 7: „*Lepší kvalita pracovních vztahů vede k větší spokojenosti v zaměstnání.*“ byla potvrzena. Pro téměř 80% respondentů kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti jsou rozhodujícím faktorem větší spokojenosti v zaměstnání.

ZÁVĚR

Jedním z nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství, je kvalita fungování lidského faktoru.

Personální management se zabývá řízením lidských zdrojů, jeho rozvojem a dalšími personálními činnostmi a procesy, které jsou nezbytné pro efektivní dosahování stanovených cílů každé organizace a napomáhají ke kvalitnímu chodu organizace.

Personální management se tak stále více stává jednou z nejvýznamnějších součástí fungování každé organizace, ať veřejné či soukromé. Zabývá se nejenom řízením lidských zdrojů a jejich rozvojem, personálními procesy a činnostmi podstatnými pro její budoucí úspěch a efektivní dosahování stanovených cílů organizace, ale hlavně k získání kvalitních zaměstnanců, na kterých nejvíce závisí její úspěšnost a atraktivnost.

Ve veřejné správě, zejména z důvodu plnění nároků veřejnosti na kvalitní a efektivní poskytování veřejných služeb, záleží především na správném výběru lidí a na následném investování do jejich profesního i osobního růstu a rozvoje. Prostřednictvím správného vedení a “výchovou” svých zaměstnanců tak dosáhnout lepšího obrazu veřejných organizací v očích občanů, protože jsou to právě zaměstnanci, kteří s nimi přicházejí nejčastěji do styku.

Diplomová práce nese název „*Personální management v podmínkách Městského úřadu Slavkov u Brna*“ a měla za úkol provést analýzu a zhodnocení vybraných personálních činností na Městském úřadu Slavkov u Brna.

Vzhledem k velké rozsáhlosti oblasti personálního managementu a řízení lidských zdrojů, bylo úmyslem v úvodní kapitole podchytit základní a obecné teoretické pojmy, zejména objasnit pojem a význam managementu. Z větší části se pak kapitola soustřeďuje na význam managementu v pojetí vedení a řízení lidských zdrojů. Pozornost je zaměřena především na popis manažerských funkcí, na osobnost a kvalitu manažera, rozebírá jeho kompetence, dovednosti, role a komunikaci v manažerské praxi. Druhá kapitola je zaměřena nejprve na význam řízení lidských zdrojů a na koncepcí personalistiky. V další části jsou srovnávány rozdíly personálního řízení v soukromé a veřejné správě, charakterizován je dále personální management v podmínkách veřejné správy, popsány jsou nároky na personálního manažera a manažerské metody uplatňované ve veřejné sféře.

Ve třetí kapitole je nejprve krátce představeno Město Slavkov u Brna a následují základní údaje o Městském úřadu Slavkov u Brna. Dále bylo v této části snahou získat a zpracovat co nejvíce informací o personálním managementu v podmínkách Městského úřadu Slavkov u Brna a popsat jeho hlavní personální činnosti, zejména získávání a výběr úředníků územních samosprávních celků, problematiku jejich vzdělávání a rozvoje, metodiku hodnocení a odměňování zaměstnanců. V poslední část kapitoly je krátce představen projekt optimalizace řízení lidských zdrojů na uvedeném úřadě.

V praktické části, ve čtvrté a poslední kapitole práce je prezentován samotný kvantitativní výzkum. Je zde provedena analýza a vyhodnoceno šetření spokojenosti zaměstnanců s vybranými personálními činnostmi v podmínkách Městského úřadu Slavkov u Brna.

Cílem diplomové práce bylo provést šetření pracovní spokojenosti zaměstnanců, analyzovat a vyhodnotit specifika vybraných personálních činností v podmínkách Městského úřadu Slavkov u Brna. Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že převážná část zaměstnanců preferuje k lepší spokojenosti na úřadě kvalitní mezilidské vztahy a za nejvyšší prioritu spokojenosti pokládá odbornou a lidskou kvalitu nadřízených pracovníků.

Závěrem lze tedy konstatovat, že výsledky výzkumného šetření potvrdily teoretické poznatky v praxi, především důležitost kvality vedoucích pracovníků, vedoucího managementu, význam podpory celkového rozvoje potenciálu zaměstnanců, po stránce profesní a osobnostní i podpory jejich celoživotního vzdělávání a učení, pro zvýšení úrovně kvality poskytovaných veřejných služeb občanům, a také z hlediska vyšší spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců.

Souvislost tématu mé diplomové práce se studovaným oborem spatřuji ve společném předmětu a účelu sociální pedagogiky i personálního managementu, ve kterém se shodují. Jak bylo v diplomové práci již několikrát výše zmíněno, organizace je tvořena především lidmi a personální management je zaměřen, mimo jiné personální činnosti, především na jejich vedení a rozvoj, které přispívají ke sladění potřeb a cílů jedince s potřebami a cíly organizace. V centru pozornosti a předmětem sociální pedagogiky je rovněž člověk, a jejím hlavním účelem a posláním je taktéž nacházení souladu mezi potřebami jedinců a potřebami společnosti a přispívání tím k jejich optimálnímu způsobu života. A proto se orientace na člověka, na jeho celkový rozvoj, na jeho potřeby i kvalitu jeho životních podmínek v dnešním postmoderním globalizovaném světě, stává společným tématem personálního managementu a sociální pedagogiky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.
2. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.
3. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů.
4. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
5. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů.
6. Nařízení vlády č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.
7. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1 vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
8. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
9. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1 vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
10. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
11. BEDRNOVÁ E., NOVÝ. I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 1998. 560 s. ISBN 80-85943-57-3.

12. BEDRNOVÁ E., NOVÝ. I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. Rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
13. BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-479-6.
14. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
15. DALE, E. *Management – Theory and Practice*. McGraw Hill, New York 1965.
16. DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006.
17. DRUCKER, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper and Row, New York 1973.
18. DRUCKER, P. F. *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006. 431 s. ISBN 80-7261-140-2.
19. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 80-7179-893-2.
20. DYTRT, Z. a kol. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: C. H. Beck: 2004. 172 s. ISBN 80-7179-889-4.
21. HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008. 143 s.
22. KHELLEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1677-1.
23. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1 vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

24. KOMÁRKOVÁ, R., a kol. *Aplikovaná sociální psychologie III*. Praha: Grada Publishing, 2001. 224 s. ISBN 80-247-0180-4.
25. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3 vydání. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN- 80-7261-033-3.
26. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
27. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a kol. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004.
28. LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2005. ISBN 80-7048-017-3.
29. MAGRETTA, J., STONE, N. *Co je to management – jaká je jeho úloha a proč je věci každého z nás*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-106-2.
30. MINTZBERG, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. Management Library: HD 31.M457.
31. MLÁDKOVÁ L. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.
32. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: CODEX Bohemia, 1999. 200 s. ISBN: 80-85963-93-0.
33. PAVLICA, K.; JAROŠOVÁ, E.; KAISER, R. B. *Versatilní vedení. Dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.
34. PEARCE, J. A., ROBINSON R. B. *Management*. Random House, New York 1989.

35. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem - praktický atlas managementu*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 204 s. ISBN: 978-80-247-2448-5.
36. PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
37. RADVAN, E., VAVŘÍK, M. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2012. 62 s. ISBN 978-80-87182-25-3.
38. ŘEHOŘ, A. *Management a marketing*. Brno: Institut mezioborových studií, 2007. 151 s.
39. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
40. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1 vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
41. ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno: Computer Press, 2008.
42. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
43. ULRICH, D., BROCKBANK, W. *The HR Value Propositions*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
44. URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb. Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-6905-9. Elektronická verze ve formátu PDF. Dostupná z: http://www.ereading.cz/nakladatele/data/ebooks/2485_preview.pdf.

45. VEBER, J. a kol. *Základy managementu*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 2003. 136 s. ISBN: 80-7168-654-9.
46. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Manažerské kompetence a možnosti jejich rozvoje*. Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty, 2006. č. 7, s. 10-12. ISSN 1212-1517.
47. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
48. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.
49. VETEŠKA, J. a kol. 2011. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. Praha: Educa Service, 2011. 228 s. ISBN 978-80-87306-09-3.
50. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1.
51. VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
52. WRIGHT, G., NEMEC, J.: *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Translated by František Ochrana. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003. 419s. ISBN 80-86119-70-X.
53. Metodika hodnocení zaměstnanců Městského úřadu Slavkov u Brna.
54. Metodika řízení lidských zdrojů Městského úřadu Slavkov u Brna, zpracovaná na základě Projektu Optimalizace lidských zdrojů Městského úřadu Slavkov u Brna.
55. Zpráva o činnosti Městského úřadu Slavkov u Brna za rok 2012, plán na rok 2013.

56. LOSKOT, S. *Moderní obec. Odborný časopis pro veřejnou správu*. Praha. 2012. Ročník XVIII, číslo 10. str. 32.

Internetové zdroje

57. *Organizační řád Města Slavkov u Brna. Oficiální stránky města Slavkov u Brna – Austerlitz*. [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupný z: <http://www.slavkov.cz/index.php/radnice/urad/organizacni-struktura/732-organizacni-rad>.
58. *Organizační struktura Městského úřadu Slavkov u Brna. Oficiální stránky města Slavkov u Brna – Austerlitz*. [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupný z: <http://www.slavkov.cz/index.php/radnice/urad/organizacni-struktura/1092-org-struktura>.
59. *Portál Slavkov u Brna. Součást celorepublikového projektu portalmest.cz* [online]. © 2008 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.portalslavkovubrna.cz/>.
60. *Slavkov u Brna – Wikipedie* [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Slavkov_u_Brna#cite_note-4.
61. *Regionální rozvojová agentura jižní Moravy. Morava Napoleonská* [online]. © 2012 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.morava-napoleonska.cz/cz/pamatky-na-morave/slavkov-u-brna-nebo-austerlitz/>.
62. *Oficiální stránky města Slavkov u Brna – Austerlitz*. [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.slavkov.cz/index.php/mesto/o-meste/zakladni-informace>.
63. *Concentus Moraviae*. [online]. © 2010 [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.concentus-moraviae.cz/VenueDetail.aspx?venueId=mpejcnfgbkjbefbcjiafnkcofbofhjhd>.

64. Český statistický úřad. Krajská správa ČSÚ v Brně. *Demografické údaje za vybraná města Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/demograficke_udaje_za_vybrana_mesta_jihomoravskeho_kraje.
65. Český statistický úřad. Krajská správa ČSÚ v Brně. *Počet podnikatelských subjektů v obcích Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/pocet_podnikatelskych_subjektu_v_obcich_jihomoravskeho_kraje.
66. KOZLEROVÁ, M. *EKONOM.IHNED.CZ* [online]. © 1996 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-52849090-nejlepsim-mestem-pro-byznys-na-jihu-moravy-je-slavkov-u-brna>.
67. *Oficiální stránky města Slavkov u Brna – Austerlitz*. [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: http://www.slavkov.cz/images/files/mestskyurad/Optimalizace_rizeni_lidskych_zdroju_MeU_Slavkov_u_Brna.pdf.
68. OLŠOVÁ, P. *DVS: Management územní správy* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6169357>.
69. OLŠOVÁ, P. *DVS: Veřejný personální management* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6155884>.
70. *Veřejný sektor – ManagementMania.com* [online]. © 2011 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejny-sektor>.
71. DITTRICH, P. *Moderní obec* [online]. © 1996 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://moderniobec.ihned.cz/c1-50861750-slasti-a-strasti-vedouciho-pracovnika-na-poli-personalnim>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|-----------|
| <i>Obr. 1. Komplexní chápání manažerských funkcí s vymezením personálního aspektu managementu.....</i> | <i>20</i> |
| <i>Obr. 2. Prostředí kolem manažerů.....</i> | <i>38</i> |
| <i>Obr. 3. Vztah mezi pojetími řízení lidí.....</i> | <i>41</i> |
| <i>Obr. 4. Princip řízení veřejného sektoru.....</i> | <i>45</i> |
| <i>Obr. 5. Kompetence vedoucího pracovníka v oblasti řízení lidských zdrojů.....</i> | <i>49</i> |
| <i>Obr. 6. Podíl úřadů ÚSC řešících aktuálně danou situaci.....</i> | <i>51</i> |
| <i>Obr. 7. Městský znak Města Slavkov u Brna.....</i> | <i>57</i> |
| <i>Obr. 8. Struktura zaměstnanců úřadu dle dosaženého vzdělání k 1. 1. 2013.....</i> | <i>62</i> |
| <i>Obr. 9. Struktura zaměstnanců dle místa jejich trvalého bydliště k 1. 1. 2013.....</i> | <i>63</i> |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|-----------|
| <i>Tab. 1. Koncepce a vývojové etapy personalistiky.....</i> | <i>43</i> |
| <i>Tab. 2. Shrnutí průměrného věku zaměstnanců zařazených v rámci struktury MěÚ, v porovnání od roku 2003 do roku 2012.....</i> | <i>62</i> |

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA PI: DOTAZNÍK – VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

PŘÍLOHA P I:

DOTAZNÍK – VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

Obracím se na Vás s prosbou o zodpovězení následujících otázek, které se týkají spokojenosti zaměstnanců Městského úřadu Slavkov u Brna s vybranými personálními činnostmi.

Dotazník je součástí mé diplomové práce, je anonymní a získané údaje budou použity pouze ve prospěch mého studia. Cílem tohoto dotazníku je sběr statistických dat a jejich následné vyhodnocení, po kterém bude dotazník znehodnocen. Provedení dotazníkového výzkumu je schváleno a povoleno tajemníkem Městského úřadu Slavkov u Brna.

Při vyplňování označte prosím zakroužkováním jednu odpověď, popř. doplňte dle Vašeho názoru svoji odpověď do vyznačeného pole.

Děkuji Vám předem za ochotu spolupráce a Váš čas.

Miroslava Gehrová

1. Jsou pro vás znalosti a dovednosti na školeních organizovaných zaměstnavatelem využitelné pro výkon Vašeho zaměstnání?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

2. Pro výkon Vašeho zaměstnání je důležité kromě školení pořádaných zaměstnavatelem také samostudium nebo školení nepořádané zaměstnavatelem.

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Rozhodně nesouhlasím

3. Podporuje zaměstnavatel dostatečně Vaše další vzdělávání uskutečňované na základě Vaší osobní iniciativy a nad rámec školení pořádaných zaměstnavatelem?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

4. V rámci vzdělávání pořádaného zaměstnavatelem byste navrhoval/a nebo požadoval/a více:

- a) Více času pro samostudium
- b) Více školicích akcí pořádaných zaměstnavatelem
- c) Pořádání praktických kurzů jednání a styku s občany
- d) Jiné (uveďte jaké):.....

5. Je pro Vás osobně důležitý Váš další profesní rozvoj?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

6. Považujete adaptační proces za rozhodující podmínku pro výkon Vašeho zaměstnání?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

7. Adaptační proces by měl podle Vás trvat:

- a) 1 týden
- b) 1 měsíc
- c) 3 měsíce
- d) Jiné (uveďte jiný časový úsek):.....

8. V rámci adaptačního procesu je podle Vás nutné si osvojit:

- a) Odborné a právní předpoklady pro výkon povolání
- b) Praktické dovednosti
- c) Mezilidské vztahy, umění jednat s lidmi
- d) Jiné (uveďte):.....

9. Byl jste při nástupu do Vašeho zaměstnání spokojen s adaptačním procesem?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím, je mi to jedno

10. Je podle Vás vhodné vázat hodnocení zaměstnanců na finanční odměňování?

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Rozhodně nesouhlasím

11. Myslíte si, že je finanční ohodnocení zaměstnanců na úřadě je vázáno na pracovní hodnocení?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

12. Jak často by podle Vás probíhat hodnotící pohovor s nadřízením vedoucím:

- a) 1x měsíčně
- b) 2x ročně
- c) 1x ročně
- d) Jiný časový interval (uved'te):.....

13. Jste spokojeni s tím, že hodnocení zaměstnanců probíhá interně, nebo byste preferovali, aby hodnocení provedl externí subjekt?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

14. Rozhodující podíl na hodnocení zaměstnance by podle Vás mělo mít:

- a) Iniciativa při sebevzdělávání
- b) Schopnost umění jednat s lidmi a zvládat stresové situace
- c) Množství a kvalita odvedené práce
- d) Jiné (specifikujte):.....

15. Myslíte si, že by došlo k větší motivaci zaměstnanců, pokud by vedoucí pracovníci informovali v rámci odboru o hodnocení ostatních zaměstnanců?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

16. Vaši motivaci k práci ovlivňuje:

- a) Finanční ohodnocení
 - b) Výhled na jistotu zaměstnání
 - c) Možnost kariérního postupu
 - d) Mezilidské vztahy na pracovišti
 - e) Spokojenost v osobním životě
 - f) Jiné (specifikujte):.....
-

17. Co je pro kvalitu Vaší práce rozhodující:

- a) Pozitivní hodnocení ze strany nadřízeného pracovníka
 - b) Dostatek motivace k práci
 - c) Finanční ohodnocení
 - d) Pracovní prostředí
 - e) Jiné (uved'te):
-

18. Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

- a) Ano, více než si přeji
- b) Přiměřeně k pracovní pozici
- c) Ne, nejsem ve stresu

19. Na Vaši celkovou spokojenost v zaměstnání má rozhodující vliv:

- a) Kvalita vztahu s vaším nadřízeným
- b) Způsob, jakým vás vnímají ostatní kolegové
- c) Vaše finanční ohodnocení
- d) Možnost Vašeho dalšího profesního růstu a kariérního postupu
- e) Jiné (uveďte):.....
.....

20. Přiřadte na stupnici od 1 do 6, na který z následujících faktorů, by se měl zaměřit Váš zaměstnavatel, aby ovlivnil celkovou spokojenost na pracovišti:

- a) Odbornou a lidskou kvalitu vedoucích pracovníků
- b) Materiální zabezpečení pro výkon vaší práce
- c) Změnu systému finančního hodnocení zaměstnanců
- d) Prezentace výsledků činnosti úřadu navenek
- e) Personální posílení úřadu
- f) Zlepšení kvality výběru nových pracovníků

Další náměty, návrhy, poznámky a připomínky ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců:

.....

.....