

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Diplomová práce

Bc. Naděžda Szüllöová

Personální management ve veřejné správě

Olomouc 2016

vedoucí práce: Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.

„Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Personální management ve veřejné správě zpracovala sama. Veškeré prameny a zdroje informací, které jsem použila k sepsání této práce, jsou uvedeny v seznamu použité literatury a zdrojů.“

V Olomouci dne 16.06.2016

.....

Bc. Naděžda Szüllöová

Děkuji touto cestou Mgr. Dagmar Pitnerové, Ph.D. za odborné vedení, užitečné rady a zkušenosti, které mi během psaní práce předávala a zejména za velkou trpělivost a toleranci při vedení mé diplomové práce.

Poděkování patří také tajemníkům úřadů, kteří mi věnovali svůj čas při výzkumném šetření a ochotně zodpovídali mé dotazy během rozhovorů. Bez jejich spolupráce by tato práce nemohla být dokončena.

Velké poděkování patří i mé rodině, která mě podporovala a vytvářela mi podmínky pro psaní diplomové práce.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Naděžda Szüllöová
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2016

Název práce:	Personální management ve veřejné správě
Název v angličtině:	Personnel management in public administration
Anotace práce:	Diplomová práce se zabývá personálním managementem ve veřejné správě, významem lidských zdrojů pro organizaci. Popisuje základní personální činnosti. Definuje roli tajemníka úřadu v pozici personálního manažera. Zkoumá možnosti jeho působení na pracovníky úřadu, způsoby jejich motivace, odměňování a péči o ně za účelem vybudování a udržení kolektivu kvalitních pracovníků, kteří přispívají k rozvoji organizace a dosahování jejich cílů. V empirické části práce je podrobně popsán průběh výzkumného šetření, které zkoumá možnosti průběžného vzdělávání úředníků a současně možnosti tajemníků v péči o své zaměstnance, jejich motivování, odměňování a osobního rozvoje ve veřejné správě.
Klíčová slova:	Personální management, řízení lidských zdrojů, veřejná správa, osobnost tajemníka, motivace, odměňování, péče o pracovníky
Anotace v angličtině:	Graduation theses deals with personnel management in public administration, by importance of human resources for

	the organization. Describes basic personnel activity. Defines the secretary role office in the position of personnel manager. Examines the possibilities his effect to office workers, the methods of their motivation, the remuneration and care of them in order to build and maintain a high-quality team of workers who contribute to the development of the organization and achieving their purposes. In empiric part of thesis is in detail described progress of research which examines the possibility continuous education of officials and currently the secretary possibility in the care of their employees, their motivation, the remuneration and personnel development in public administration.
Klíčová slova v angličtině:	Personnel management, Human Resource Management, Public Administration, Personality Secretary office, Motivation, Remuneration, Care Workers
Přílohy vázané v práci:	Příloha č. 1 Přepis rozhovoru s respondentem R1 Příloha č. 2 Přepis rozhovoru s respondentem R2 Příloha č. 3 Přepis rozhovoru s respondentem R3 Příloha č. 4 Přepis rozhovoru s respondentem R4 Příloha č. 5 Přepis rozhovoru s respondentem R5 Příloha č. 6 Přepis rozhovoru s respondentem R6 Příloha č. 7 Přepis rozhovoru s respondentem R7 Příloha č. 8 Přepis rozhovoru s respondentem R8
Rozsah práce:	95 (bez příloh)
Jazyk práce:	Český

Obsah

ÚVOD	9
1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	11
1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů	11
1.1.1 Personální administrativa	12
1.1.2 Personální řízení	15
1.1.3 Řízení lidských zdrojů	20
1.2 Význam řízení lidských zdrojů	28
1.3 Plánování lidských zdrojů	32
1.4 Ziskávání a výběr zaměstnanců	34
1.5 Adaptace zaměstnanců	35
1.6 Rozvoj a vzdělávání	36
1.7 Motivace	38
1.8 Hodnocení a odměňování	40
2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT OBECNÍHO ÚŘADU OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ	43
2.1 Personální management veřejné správy	43
2.2 Tajemník – personální manažer úřadu	47
2.2.1 Osobnost tajemníka	48
2.2.2 Řídící styl tajemníka	49
2.3 Management úřadu	50
2.4 Výběr zaměstnanců úřadu	52
2.5 Vzdělávání a rozvoj úředníků	53
2.5.1 Vstupní vzdělávání	54
2.5.2 Průběžné vzdělávání	55
2.5.3 Zvláštní odborná způsobilost	55
2.6 Hodnocení a odměňování úředníků	56
2.7 Motivace úředníků	57
3 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	61
3.1 Demografie	61
3.1.1 Jihočeský kraj	62
3.1.2 Pardubický kraj	63
3.1.3 Zlínský kraj	64
3.2 Cíl výzkumného šetření	65
3.3 Metodologie výzkumu	66
3.4 Organizace výzkumu	68
3.5 Cílová skupina	70

3.6	Vlastní výzkum – výsledky výzkumu	72
3.7	Závěr výzkumného šetření.....	79
ZÁVĚR		81
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	86



„Chceš-li postavit loď, nesmíš poslat muže, aby sehnali dřevo a připravovali nástroje, ale nejprve musíš ve svých mužích vzbudit touhu po nekonečných dálkách otevřeného moře.“

Antoine de Saint-Exupéry

ÚVOD

Téma jsem zvolila, protože sama pracuji na obecním úřadu obce s rozšířenou působností. Při komunikaci s kolegy z jiných úřadů jsem zjistila, že výhody, péče o zaměstnance a další motivační prvky se podstatně liší, a proto jsem se rozhodla věnovat se této problematice ve své diplomové práci.

Práce ve veřejné správě je psychicky i administrativně náročná. Vyžaduje dobrou orientaci v právních předpisech, smysl pro pořádek, neboť spisová agenda by měla být řádně a přehledně uspořádána. Úředník by měl být vstřícný, ochotný a trpělivý, protože ne každý klient disponuje dobrou orientací v zákonech a ne každý přichází na jednání v dobré náladě. Na úředníkovi potom je, aby klientovi pomohl se zorientovat, poradil mu s jeho problémem a našel vhodné řešení. Kvalitní úředníci jsou zárukou dobré správy a tím i dobré pověsti úřadu.

Na zapracování nového zaměstnance vynaloží úřad nemalé částky, vzhledem k tomu, že zaměstnanec musí v souladu s § 19 – 21 zákona č. 312/2000 Sb., o úřednících samosprávných územních celků, absolvovat vstupní proškolení, prokázat zvláštní odbornou způsobilost a průběžně se vzdělávat. Z těchto důvodů je nutné věnovat výběru zaměstnanců úřadu velkou pozornost. Pokud se podaří kvalitního úředníka vybrat a řádně zapracovat, je pro úřad žádoucí, udržet jej na dané pozici. K tomu by měla směřovat účinná motivace zaměstnanců. Je-li zaměstnanec spokojený, odvádí kvalitní pracovní výkony, neboť si je vědom toho, že si jej zaměstnavatel váží a jeho snahy si cení.

Zde se nabízí otázka, jaké možnosti má tajemník úřadu, coby vrcholový manažer úředníků, aby dobré zaměstnance za pomoci motivačních nástrojů udržel, aby tito byli spokojeni a odváděli maximální výkony. I s ohledem na časté novelizace právních předpisů, jsou stálí úředníci ceněni pro jejich znalost souvislostí a tím pádem i lepší orientaci v dané problematice. Neměla by být opomíjena ani prevence syndromu vyhoření, který může postihovat pracovníky dlouhodobě působící na stejné pozici.

Hlavním cílem diplomové práce je seznámit se systémem odměňování v rámci personálního managementu obecního úřadu obce s rozšířenou působností a prostřednictvím výzkumného šetření ve vybraných krajích zkoumat možnosti tajemníků v odměňování zaměstnanců úřadů. Dále pak zjišťovat, jak se liší péče o dobrou duševní pohodu, zdraví, poskytování výsad, benefitů a jiných zvýhodnění těchto zaměstnanců.

Dílčí cíle:

- Zkoumat systém výběrových řízení prováděných na OÚORP.
- Zjistit, mají-li úředníci možnost výběru vzdělávacích témat podle svého uvážení, nebo jsou striktně vázáni na téma podle agendy, kterou vykonávají.
- Zkoumat, zda mají možnost osobnostního rozvoje, např. jazykové kurzy, prevence syndromu vyhoření, rozvíjení komunikačních dovedností.
- Analyzovat, zda mají zaměstnanci možnost kariérního postupu.
- Definovat, jaké další motivační prostředky úřad využívá, zda mají zaměstnanci zvláštní zdravotní péči či jiné benefity.

Diplomová práce je rozčleněna na dvě části, část teoretickou a část výzkumnou. Teoretická část obsahuje dvě kapitoly, z nichž první je věnována problematice personálního managementu. Jsou zde popsány základní definice, historický vývoj a řízení lidských zdrojů a jeho významu. Druhá kapitola je zaměřena na personální management ve veřejné správě, jeho specifika a zaměstnance úřadu. Třetí kapitola je zařazena do výzkumné části a je v ní popsána metoda výzkumného šetření, s jejíž pomocí bylo dosaženo naplnění hlavního cíle a zodpovězení výzkumných otázek.

Pro vypracování teoretické části diplomové práce byla použita díla autorů, publikujících na téma personální management, jako např. Leo VODÁČEK, Oľga VODÁČKOVÁ, Renata KOCIANOVÁ, Martin ŠIKÝŘ, Michael ARMSTRONG. V empirické části byly čerpány informace z děl odborníků na problematiku výzkumu, např. Petera GAVORY, Steinara KVALE, Miroslava CHRÁSKY a Jana HENDLA.

1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Personální management je studijní obor, který požaduje znalosti teorie, praxe a dalších vědních oborů. Využívá velké množství poznatků ze sociologických a psychologických disciplín, teorie řízení, práva, ekonomie, andragogiky a dalších (Kocianová, 2012, s. 13). Je to soustava navzájem propojených činností zaměřených na plánování, vyhledávání, výběr, adaptaci pracovníků, jejich rozvoj a zvyšování kvalifikace, osobní rozvoj, řízení kariéry, hodnocení, odměňování a motivaci. Mezi tyto činnosti je třeba také zahrnout vytváření pracovních podmínek s ohledem na spokojenost a stabilizaci pracovníků, přičemž vznikají vztahy mezi pracovníkem a zaměstnavatelem a formuje se kultura organizace. Pokud se podaří vybrat schopného pracovníka, který bude v organizaci spokojený a udržet si jej, je to dobrá investice, která se odrazí v kvalitě práce. Takový zaměstnanec představuje bohatství organizace, kterou reprezentuje a podílí se na rozvoji kultury organizace a její dobré pověsti, což ve veřejné správě platí dvojnásob, vzhledem k tomu, že je pod drobnohledem veřejnosti.

Personalistika v řízení lidských zdrojů představuje: „*Uplatňování strategického přístupu. Personalistika směřuje k dosažení strategických cílů organizace; personalistika je prováděna v souladu se strategií organizace. Respektování vnějších podmínek. Personalistika je prováděna s ohledem na měnící se politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, technické, technologické, demografické, přírodní a jiné podmínky života lidí a činnosti organizace. Zapojování vedoucích zaměstnanců. Personalistika přestává být výhradně záležitostí specializovaných personalistů a stává se nedílnou součástí každodenní práce vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení organizace. Každý, kdo v organizaci řídí a vede jiné lidi, musí každodenně zvládat řadu personálních činností, například výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání lidí.*“ (Šikýř, 2012, s. 30-31).

Představíme si vývoj personálního managementu, potažmo řízení lidských zdrojů, jak se postupem času terminologie v oblasti řízení lidských zdrojů a s ní související význam vyvíjely a měnily.

1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

ŠIKÝŘ uvádí, že personální problematika se vyvíjí přibližně od počátku 20. století. Vývoj je rozdělen do tří etap nazvaných personální administrativa (nebo také správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů. Jednotlivé etapy se postupně mění v závislosti na měnícím se významu lidí a personalistiky ve snaze dosáhnout úspěchu. Hlavními aktéry těchto

změn jsou rostoucí konkurence a požadavky klientů v závislosti na globalizaci, rozvoji informačních a komunikačních nástrojů a odstraňování překážek volného obchodu (Šikýř, 2012, s. 28-29).

Jednotlivé etapy probíhaly v určitém časovém horizontu.



Obrázek 1 Vývojové etapy personalistiky

Zdroj: Šikýř, 2012, s. 29, vlastní úpravy

1.1.1 Personální administrativa

Personální administrativa – z pohledu dějin je nestarší koncepce personalistiky. V řízení organizací se začala vyskytovat od 10. – 20. let 20. století. Její pojetí bylo ovlivněno především vědeckým řízením, jehož představitelem byl Frederick Winslow TAYLOR. Tento americký inženýr, je považován za zakladatele moderního managementu. Působil jako poradenský konzultant a zabýval se především organizací práce. K jeho nevýznamnějším dílům patří „*The Principles of Scientific Management*“, 1911. Údajně se uvádělo, že autorem označení „vědecké řízení“ byl americký právník Louis Dembitz BRANDEIS, ale TAYLOR tento termín nenápadně přijal za vlastní. TAYLOR monitoroval práci lidí, zkoumal jejich pohyby a podle pracovníků, kteří dosahovali nejlepších výsledků, normoval optimální způsob provedení konkrétní činnosti, ale i pracovního nástroje. Organizaci práce zlepšoval z pohledu optimalizace, normalizace a ergonomie. Na základě svých poznatků vymezil následující zásady řízení: přesně vymezená délka denní doby práce, stanovení a porovnatelnost podmínek,

vzájemná kolegiální kooperace a vzájemné uznávání nejracionálnějších pracovních postupů, propojení výkonu a odměny (za splnění vysoká odměna, za nesplnění nízké ohodnocení), soustavné vzdělávání pracovníků (Managementmania, [© 2016-05-02]).

Lidská práce byla srovnávána s prací strojů. Hlavním cílem bylo zvyšování produktivity práce tak, že práce lidí byla co nejvíce rozčleněna do jednoduchých dílčích operací, tj. byla postavena na dělbě práce a úzké specializaci. Pro každou operaci byl vybrán pracovník, který byl ihned schopen práci vykonávat s požadovanou produktivitou práce a k tomu byl motivován úkolovou mzdou a danou normou výkonu. Na personalistiku bylo pohlíženo jako na službu pro potřeby řízení organizace. Náplní personalistů byly administrativní činnosti spojené se zaměstnáváním, vedením personální evidence, plánováním, výběrem, zapracováním, hodnocením a odměňováním zaměstnanců. Jednalo se v té době pouze o pasivní součást řízení organizace (Šikýř, 2012, s. 29).

KOCIANOVÁ uvádí ještě další termíny, které se váží k personální administrativě a sice, *správní řízení, byrokratická organizace řízení a škola lidských vztahů*. Představitelem správního řízení byl Francouz Henri FAYOL. Jeho snahou bylo vytvoření koncepce řízení. Pozornost věnoval zejména správní činnosti, tzn. řízení pracovníků z vyšších pozic a jako první definoval práci manažera. Správní činnosti byly zařazeny do pěti funkcí, tj. plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontroly. FAYOL funkce označil za univerzální pro všechny formy organizace, které vyžadují vedení. Správní řízení klade důraz na organizaci řídicího procesu, význam vedoucích a umění řídit organizaci harmonicky. Terčem kritiky správního řízení se stává nebezpečí o přílišné systematizování a zobecňování manažerských postupů (Kocianová, 2012, s. 41-42).

Termín byrokratická organizace řízení vychází z myšlenek německého právníka Maxe WEBERA. Pro management jsou podstatné tyto jeho tři myšlenky o panství, neboli moci, kterými jsou, že tradiční moc se odvozuje z tradic, např. rodinné podnikání, moc charizmatická je založena na autoritě manažera (např. automobilka Henry FORD) a moc legálně-racionální, která spočívá v systému pevně stanovených a neosobních norem (byrokratická organizace). Jedinou třetí myšlenku legálně-racionální moci považoval WEBER za správnou (Managementmania, ©2016 [cit. 2016-05-02]). Na jejím základě vznikl model byrokratické organizace řízení, který specifikoval jako systém, postavený na bázi pevných pravidel, povinností a kontroly se stálým hierarchickým uspořádáním, charakteristický svou nestranností, neosobností, podřízeností a omezeným stupněm iniciativy, tedy racionálním jednáním. Tato

organizace se při odměňování řídí pevně stanovenými pravidly, důležité je efektivní využívání kvalifikace pracovníků, je doporučován neosobní vztah vedoucích k podřízeným i mezi spolupracovníky. Byrokratická organizace řízení je kritikou velmi často chybně považována za přebujelou administrativu (Kocianová, 2012, s. 43).

Posledním termínem spojovaným s personální administrativou je škola lidských vztahů, nebo také Human Relations School. Tento směr byl významným faktorem pro rozvoj manažerské teorie a praxe. Na počátku stál nejznámější průmyslový experiment, tzv. Hawthornský experiment, který byl pojmenován podle místa konání, tj. v americké továrně Western Electric Company ve městě Hawthorne, kdy byly utvořeny dvě pracovní skupiny, a každá pracovala v jiných pracovních podmínkách. Experiment probíhal počátkem 20. let 20. století a později na konci 20. let a počátkem 30. let 20. století byl ještě jednou zopakován. Cílem experimentu bylo prokázat vliv sociálního a pracovního prostředí, vrozených schopností a dalších faktorů na produktivitu práce pracovníků. Experiment vedl Fritz ROETHLISBERGER a probíhal pod dohledem významného australského profesora průmyslového výzkumu z Harvardské univerzity Eltona MAYO (The Economist, ©2008 [cit. 2016-05-02]).

Výsledek Hawthornského výzkumu přinesl poznatek, že pracovní skupina, která měla utvořeny lepší pracovní podmínky, dosahovala lepší produktivity práce. K překvapení všech však tato produktivita stoupala na vyšší úroveň, i když byly pracovní podmínky zase zhoršeny a druhá pracovní skupina, u které se pracovní podmínky neměnily, dosahovala také lepších pracovních výsledků. Tento jev byl označen jako hawthornský efekt, což znamená hrdost na pracovní skupinu. Vědci zjistili, že ke zvyšování produktivity práce obou testovaných skupin vedl už jen samotný fakt, že pracovníci byli do výzkumu vybráni (ekospace.cz, ©2012 [cit. 2016-05-02]). Studie však ukázala na jiný významný motivační prvek, který má vliv na zvyšování výkonu, a to je skutečnost, že pracovníci věděli, že se o ně management organizace zajímá a stará se o ně. Z výzkumu byly odvozeny faktory, které působí na zvyšování produktivity práce, tj. morálka, uspokojující vzájemný vztah mezi spolupracovníky, efektivní management, podpora.

„MAYO proti koncepcím vědeckého řízení postavil nutnost respektovat vztah pracovníků k sociálním podmínkám jejich činnosti, jako jsou způsoby jednání vedoucích s pracovníky a pracovní skupinou, místo jednotlivce v pracovní skupině, vztahy v pracovní skupině, způsob hodnocení práce, formy uznání, sociální stabilita ad. Vypracoval řadu manažerských

doporučení ke zkoumání výrobních problémů z hlediska lidských vztahů na pracovišti a v pracovní skupině a přístupů k racionálnímu respektování sociálních a psychologických potřeb. Zdůraznil, že je účelné znát osobní i skupinové zájmy řízených pracovníků a umět je usměrňovat.“ (Kocianová, 2012, s. 45)

Do problematiky školy lidských vztahů se významně zapsala i americká průkopnice managementu a psycholožka Mary Parker FOLLETTOVÁ, které bývá ojediněle přisuzováno prvenství v myšlenkách školy lidských vztahů. Ve své práci *Creative Experience – Tvůrčí zkušenost* řeší problematiku pravomoci, autority, odpovědnosti a účasti pracovníků na řízení a řešení konfliktů v organizaci. Hlavní úkol managementu spatřovala ve vytváření takových stavů, aby se lidé ochotně zapojovali do procesů sami od sebe a spolupodíleli se na odpovědnosti, tím pádem se zajímali i o dění v organizaci. Podle FOLLETTOVÉ by měli manažeři čerpat ze svých předchozích zkušeností.

Škola lidských vztahů se snažila o polidštění vědeckého řízení, které bylo zaměřeno hlavně na výrobu a techniku. Cílem bylo humanizovat pracovní proces, zaměřit se více na roli pracovníka a uspokojování jeho sociálních potřeb. Škola lidských vztahů byla kritizována za nadhodnocení sociálních a psychologických činitelů a za přehnané kladení důrazu na harmonii vztahů (Kocianová, 2012, s. 45).

Na myšlenky školy lidských vztahů navazovali představitelé další etapy personalistiky, kterou bylo personální řízení, např. HAROLD a MASLOW.

1.1.2 Personální řízení

Personální řízení je rozděleno do dvou fází vývoje. První fáze zvaná fáze rozvoje byla započata mezi 40. – 50. léty 20. století. Tato fáze obsahovala celý rámec personálních činností a navíc přibyl odborný výcvik a výcvik mistrů. Druhá fáze, fáze dospělosti, je datována v 60. - 70. letech 20. století. V tomto období se personalistika začíná profesionalizovat, což bylo také zapříčiněno nárůstem administrativy související se zaměstnáváním lidí.

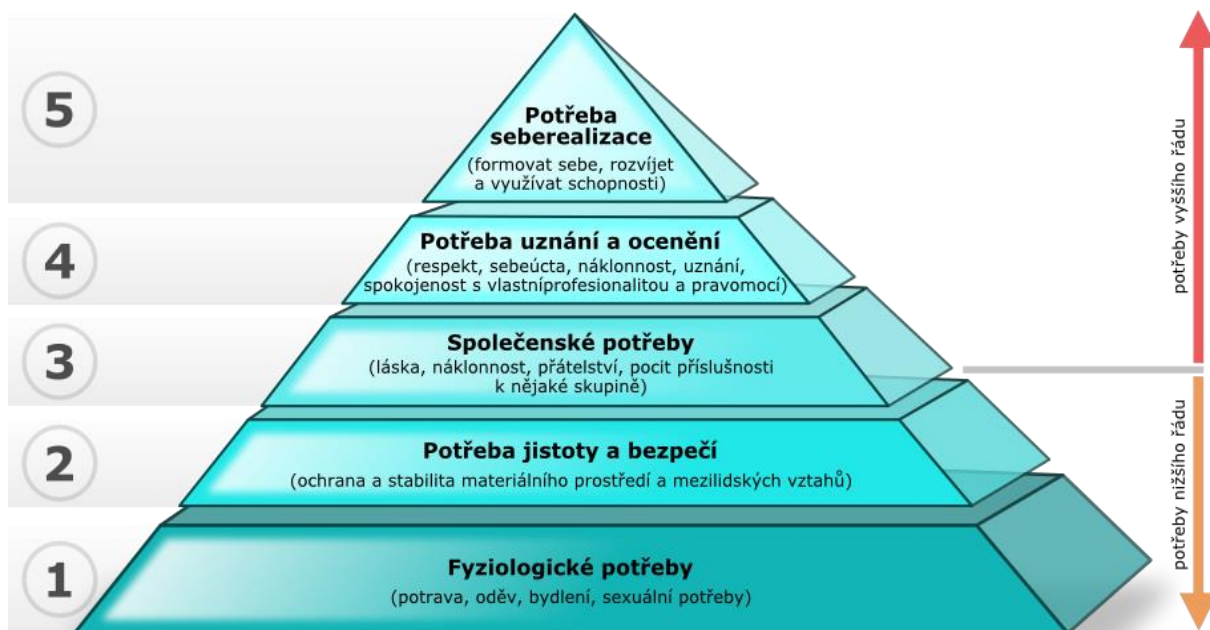
Celá etapa personalistiky byla ovlivněna rozvojem průmyslu a snahou velkých organizací o ovládnutí trhu. Byly si vědomy, že bez schopných lidí s dostatečnou motivací nemohou obstát. V důsledku toho vznikaly ve velkých organizacích personální útvary v čele s personálním ředitelem a personalistika byla povýšena na opravdovou profesi. Hlavním úkolem personalistů bylo řešení problémů zaměstnávání lidí a hospodaření s nimi, ovšem

neměli téměř žádné kompetence k ovlivňování strategie personalistiky v organizaci (Šikýř, 2016, s 30).

Podle KOCIANOVÉ je personální řízení ve 40. – 70. letech 20. století rozděleno do čtyř názorově odlišných přístupů, kterými jsou *sociálně-psychologické, systémové, procesní a empirické přístupy*.

Sociálně-psychologické přístupy jsou ovlivněné školou lidských vztahů, prací sociologů a psychologů, kteří se zabývají jednáním lidí, jejich potřebami a motivací. Člověk je vnímán jako sociální tvor a organizaci jako sociální systém. Úspěch organizace spočívá ve ztotožnění se jedince nebo skupiny s cíli organizace. Sociálně-psychologické přístupy upřednostňují „*potřeby člověka a motivaci lidského jednání, styly řízení, vedení lidí, řízení s účastí pracujících, vlivy chování řídících a řízených pracovníků, potřeby a zájmy sociálních skupin v organizaci, motivaci a stimulaci pracovníků (rozvoj iniciativy, způsoby odměňování), konflikty v organizaci (konflikty mezi jednotlivci, mezi jednotlivcem a organizací, mezi pracovními skupinami, mezi skupinami a organizací, mezi odbory a organizací, spory ve vedení organizace), význam pracovní autonomie a pocit aktivní tvůrčí činnosti pracovníků, význam neformálních vazeb, komunikaci.*“ (Kocianová, 2012, s. 46). V sociálně-psychologickém přístupu je také kladen důraz na výběr a rozmísťování pracovníků. Nejznámějším představitelem sociálně-psychologického přístupu byl americký psycholog Abraham Harold MASLOW, svou pyramidou potřeb. Ta prezentuje žebříček hodnot rozdělených podle sociálních skupin. Tyto hodnoty jsou pro lidi důležité, a jejich uspokojení působí jako motivace. MASLOW postavil své teorie především na motivaci lidí, což vzbudilo velký ohlas v manažerské praxi.

Základnu pyramidy tvoří ty nejzákladnější lidské potřeby. Vrchol pyramidy tvoří potřeby vyššího řádu. Preference potřeb je u každého člověka jiná, vliv na ni může mít rozumová vyspělost jedince, sociálně-ekonomické podmínky, ale také životní situace, ve které se jedinec aktuálně nachází. Např. člověk, který je extrémně až nebezpečně hladový, soustředí se myšlenky pouze na potřebu uspokojení hladu. Ostatní potřeby, jako např. psát poezii nebo získat automobil, nové boty, jsou v tuto chvíli nepodstatné a jsou odsunuty do pozadí (Maslow, 1954, s. 37).



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb
Zdroj: [www. google.cz](http://www.google.cz)

Další osobností představující sociálně-psychologický přístup je Frederick HERZBERG. Tento rovněž americký psycholog doplnil Maslowovu pyramidu potřeb o svou teorii dvou faktorů (také tzv. Herzbergova dvoufaktorová teorie). V této motivační teorii určil dva základní faktory – hygienické faktory a motivátory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace. Za motivátory HERZBERG označil takové, které pomohou aktivovat motivaci a spokojenost (například úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost, atd.). Hygienické faktory jsou takové, které vyvolávají pracovní nespokojenost (například pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání, atd.). Nenaplnění hygienických faktorů sice vyvolá pracovní nespokojenost, ale jejich naplnění nevyvolává pocit spokojenosti. Pracovník je bere jako samozřejmé a účinek jejich naplnění rychle vyprchá. Příkladem je nevyplacená mzda, která pracovníka rozzlobí, ale pokud je vyplacena, není to přímý motivační stimul. Oproti tomu naplnění motivačních faktorů je nezbytnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům a jejich účinek je dlouhodobý. Avšak jejich nenaplnění nutně neznamená nespokojenost, jako třeba udělená pochvala. Kritika školy lidských vztahů a dalších teorií ne zcela souhlasí s názorem, že „šťastný dělník je efektivní a produktivní dělník“, avšak otázka vztahu mezi pracovní spokojeností a produktivitou práce zůstává nadále otevřená (Kocianová, 2012, s. 47).

Součástí sociálně-psychologického přístupu je i behavioristický vědecký přístup, o kterém se dodnes píše. Lze jej charakterizovat jako: „*Studium pozorovatelného*

a verifikovatelného lidského chování v organizacích, které využívá vědeckých postupů. Má induktivní charakter, je problémově orientované a zaměřené na výsledky lidského chování. Využívá relevantní poznatky z mnoha oborů, zejména však z psychologie, sociologie a antropologie. ...vědecký behaviorismus stále více modifikoval charakter práce a její schopnost uspokojovat lidskou potřebu, a to využívat svých schopností a dovedností.“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 36-37). Stoupenci behavioristického přístupu přikládali význam integraci, zapojení a angažovanosti zaměstnanců, a také zvyšování kvality pracovního života, které měly být způsobem zvyšování motivace a dosahování lepších výsledků, naopak kritizovali názor klasického pojetí člověka jako ekonomického prvku a označovali jej za zjednodušující (Kocianová, 2012, s. 48).

Systémové přístupy posuzují organizaci jako složitý ucelený systém, který obsahuje lidskou – aktivní složku a ostatní zdroje – finanční, materiální, informační, jež jsou ve vzájemné interakci. Jedná se o způsob uspořádaného myšlení, řešení problémů či jednání. Hlavním protagonistou byl Vilfredo PARETO, italský ekonom a sociolog. Zastával názor, že sociální systémy mají sklon k dosahování rovnováhy mezi rušivými vnějšími a vnitřními vlivy, jakmile je rovnováha narušena (Kocianová, 2012, s. 48). Do povědomí managementu se zapsal díky své teorii, nazývané *Paretovo pravidlo 80 na 20*, což znamená, že 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků, jež vycházelo ze zjištění, že v Itálii bylo koncem 19. století 80 % bohatství v rukou 20 % populace. Pro praxi to znamená, že při řízení, rozhodování a plánování je nutné se zaměřit na kritických 20 %, které mohou zapříčinit 80 % možného efektu. Zjednodušeně řečeno je to nejvyšší efekt řízení.

K systémovým přístupům neodmyslitelně náleží i Američan Chertier Irving BARNARD, který velký význam připisuje komunikaci a také lidskému faktoru, jeho potřebám, motivaci a stimulaci. Klíčové funkce managementu popisuje následovně: „*Nejdůležitější je za prvé: zajištění systému komunikace, za druhé: podpora nezbytné snahy, za třetí: vyjádření a definování účelu.*“ (Managementmania, © 2013 [cit. 2016-05-02]). Systémové přístupy pojmají řídicí procesy jako komplexní, celistvý proces fungování organizace. Zabývají se všemi činnostmi, které vedou k dosahování cílů organizace, přičemž berou ohled na motivaci, stimulaci, lidské vztahy, včetně komunikace (Kocianová, 2012, s. 49).

Procesní přístupy člení proces řízení do jednotlivých činností, které se obecně vžily jako manažerské funkce, které vedou k dosahování cílů. Čerpaly z Fayolovy teorie správy a byrokratického organizace řízení podle Webera. K hlavním představitelům patřili Luther

Halsey GULICK, americký odborník na management a britský konzultant v oboru managementu Lyndall Fownes URWICK, kteří společně vytvořili koncept manažerských funkcí POSDCoRB. Název byl odvozen od počátečních písmen slov, která označují názvy jednotlivých funkcí: *plánování (Planning)*, *organizování (Organising)*, *personální zajištění (Staffing)*, *přikazování (Directing)*, *koordinace (Coordinating)*, *evidence (Reporting)*, *rozpočtování (Budgeting)* (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 67).

VODÁČEK, VODÁČKOVÁ přispěli též k řešení problematiky organizačních struktur. Procesní přístupy kladou důraz na celkové a harmonické chápání fungování organizace s použitím manažerských funkcí, mezi které spadají i personální činnosti. Jako záporné vlastnosti procesních činností bývají často označovány skutečnosti, že se jedná o zjednodušená doporučení, která jsou málo operativní v komplikovaných případech.

Posledním přístupem v rámci personálního řízení jsou *empirické přístupy*, označované též jako *pragmatické* (= věcné, praktické). Empirické přístupy se prolínají až do 80. a následujících let 20. století. Představují využívání praktických zkušeností z řízení úspěšných společností, které již byly v praxi vyzkoušeny a uznány za fungující. Obecně jsou těžko popsatelné. Jejich známým představitelem byl Rakušan Peter Ferdinand DRUCKER, který je zároveň označován za zakladatele moderního managementu, coby samostatného teoretického oboru, který vymezil jako umění a soubor znalostí potřebných k řízení organizace. Definoval pět základních činností manažera ve svém díle *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Management: úkoly, povinnosti, postupy), kde klade důraz na uspořádání manažerských činností v uvedeném pořadí: „*stanovení cílů a způsobů jejich dosažení („setting objectives“)*“, tj. *vlastně plánování, organizování („organizing“)*, *motivace a komunikace („motivation and communication“)*, tj. *vlastně výběr a vedení lidí, měření („measurement“)*, resp. *vyhodnocování dosažených výsledků, profesního kvalifikačního rozvoje kolektivu i sebe („developing people, including himself“)*“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 67).

K významným osobnostem patří i Henry MINTZBERG, kanadský profesor managementu, který na základě pozorování dospěl k názoru, že manažeři nevykonávají klasické funkce, ale pracovní role, které určil následujícím způsobem:

- *interpersonální role (přestavitel organizace – reprezentuje organizaci; lídr – motivuje podřízené, sjednocuje úsilí; spojovací článek – udržuje všestranné kontakty);*

- *informační role (příjemce informací – sleduje informační toky; šířitel informací – předává informace podřízeným; mluvčí – předává informace mimo organizaci);*
- *rozhodovací role (podnikatel – navrhuje a projektuje změny; řešitel problémů – řeší záležitosti ležící mimo běžný rámec; alokátor zdrojů – rozhoduje o přidělování zdrojů a provádění prací; vyjednaváč vyjednává),* (Kocianová, 2012, s. 51).

Další autor konceptu manažerských úloh Kae H. CHUNG doplnil Mintzbergovy role o tři další: „*administrátor, pozorovatel a kontrolor úkolů, správce rozpočtu*“ (Kocianová, 2012, s. 52).

Empirické přístupy pojmají management jako umění řídit, které je záležitostí intuice a zobecnění zkušeností. Zastánci empirismu se shodují v názoru, že management nemůže být nikdy exaktní vědou, protože je vždy ovlivněn subjektivním vlivem člověka. V centru jejich pozornosti je problematika strategického řízení, týmové práce, spoluúčasti na řízení, podpory tvořivosti a inovací, podnikové kultury (Kocianová, 2012, s. 52).

Někteří představitelé personálního řízení, např. Kae H. CHUNG, se prolínají do následující etapy managementu, která v podstatě reprezentuje současnou nejnovější terminologii, a to řízení lidských zdrojů.

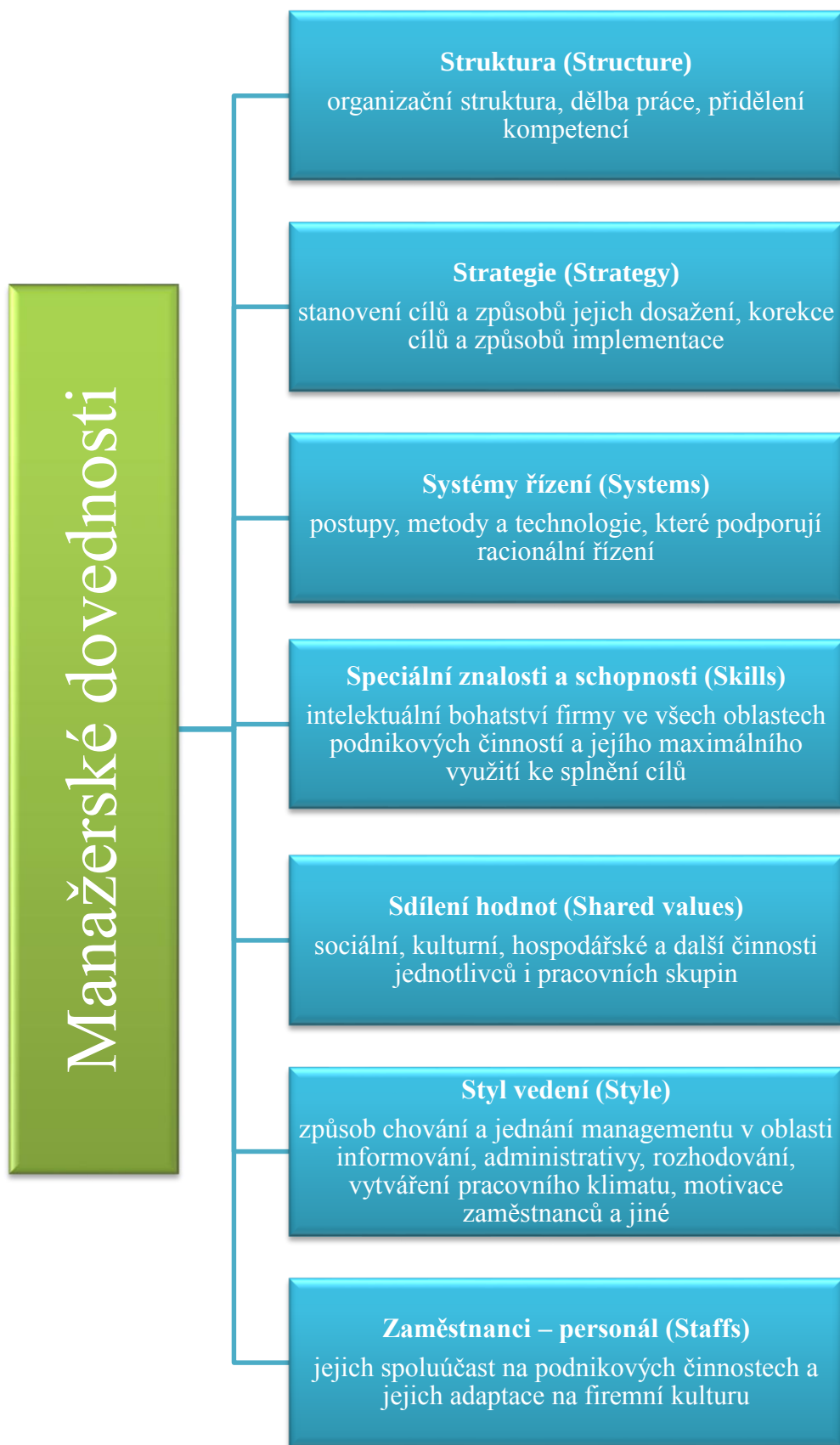
1.1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je třetí a zároveň poslední etapou ve vývoji personalistiky. Její počátek se datuje od 80. až 90. let 20. století. Personalistika reaguje svými změnami na vývoj světového trhu, tlak konkurence, změny v technologiích a jiné faktory. Aby organizace uspěly v konkurenčním světě, potřebují schopné a stabilní pracovníky. Ti se stávají jejich bohatstvím a prostředkem k dosažení cílů (Šikýř, 2012, s. 30). Úspěch organizace stojí na kvalitních lidských zdrojích, a proto personalistika nabývá na významu. Stává se stěžejní oblastí v řízení organizace, neboť je předpokladem úspěchů pro další řídicí činnosti, potažmo řízení celé organizace.

Nejnovější koncepce personalistiky, řízení lidských zdrojů, se vyvíjela ve dvou fázích. První fáze začíná v 80. letech 20. století a staví na základech amerických badatelů. Jejich díla se aplikují do podnikatelské sféry. První fáze je specifická rozvojem systému řízení a odměňování v závislosti na výkonu. V roce 1985 vydali autoři Craig R. HICKMAN a Michael A. SILVA dílo s názvem *Creating Excellence: Managing Corporate Culture*,

Strategy and Change in the New Age (Vytváření dokonalosti: řízení kultury korporace, strategie a změny v novém věku). HICKMAN a SILVA vidí základ v harmonickém spojení strategie a kultury podniku. Důraz je kladen na využívání kreativních schopností lidí. Kultura podniku představuje celkovou atmosféru v organizaci, do které spadají vzájemné vztahy mezi pracovníky v horizontální i vertikální úrovni. Pro její vytváření odkazují na využití 3 C, což jsou prvky „**sounáležitosti** (*commitment*) pracovníků s posláním a cíli organizace, **schopnosti** (*competence*) dosáhnout určité pozice, výsledků, kvality činnosti, prestiže a z toho vyplývajících materiálních i morálních výhod (výběr schopných pracovníků, jejich motivace, odměňování a upevňování stabilizace), **konzistence** (*consistency*) při dodržování obou předcházejících komponent, a tím vytvoření atraktivního prostředí pro práci kvalitních a loajálních pracovníků“ (Kocianová, 2012, s. 53).

Důležitými pro úspěch organizace jsou tzv. kritické faktory úspěchů. Jedná se o osnovu, která je obdobou manažerských funkcí. Je to koncept „7 S“, jehož autoři, Američané Tom J. PETERS a Robert H. WATERMAN, konzultanti společnosti McKinsey (společnost, které je koncepce „7 S“ připisována), publikovali v roce 1981 v knize *The Art of Japanese Management* (Umění japonského managementu). Na této knize se spolupodíleli i Richard T. PASCALE a Anthony G. ATHOS (Kocianová, 2012, s. 53). Jedná se o faktory, které rozhodující měrou ovlivňují řídicí činnost a přinášejí úspěchy v podnikatelské činnosti. Lze je pokládat za ucelený přístup vzájemně se podmiňujících faktorů – manažerských činností, jimiž jsou **struktura** (Structure) – organizační struktura, dělba práce, přidělení kompetencí, **strategie** (Strategy) – stanovení cílů a způsobů jejich dosažení, korekce cílů a způsobů implementace, **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 a jiné, zaměstnanci – **personál** (Staffs) – jejich spoluúčast na podnikových činnostech a jejich adaptace na firemní kulturu (Horák, 2008, s. 13-14).



Obrázek 3 Manažerské dovednosti
Zdroj: vlastní zpracování

Uvedenou koncepci lze posuzovat jako jednu z koncepcí představujících praktický přístup k řešení podnikatelských aktivit. Název „7 S“ je odvozen od anglických názvů, které začínají na písmeno „S“ (Stýblo, 1993, s. 64).

Kae H. CHUNG, korejský autor, zveřejnil v roce 1987 svou koncepci kritických faktorů úspěchu. Za ty označil strategii, lidské zdroje a operační systém.

Na přelomu 70. a 80. let se hovoří z pohledu managementu o řízení organizací v prostředí soustavných změn, na které je nutné reagovat (globalizace trhu, potřeby zákazníků, apod.).

V první polovině 80. let se v manažerské literatuře objevují rady, jak dosáhnout dokonalosti – škola excellence. Myšlení v oblasti řízení silně ovlivnila kniha *In Search of Excellence* (Hledání dokonalosti) od již výše zmíněných autorů PETERSE a WATERMANA, která byla označována za „bibli moderního managementu“. Jedná se o rozbor 62 společností, které byly označeny jako dlouhodobě úspěšné. Z tohoto rozboru vzešla charakteristika, zobecňující rysy dokonalých organizací – „aktivně jednat, být blízko zákazníkovi, zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí, podporovat motivující hodnotový systém, držet se toho, co organizace zná a umí; dále autonomie a podnikavost, jednoduché organizační formy a nepočetný aparát, umění spojovat řízení s přitaženou i volnou uzdou, malý počet řídicích stupňů a profesně výkonný štáb centrálního vedení organizace“ (Kocianová, 2012, s. 54). Do popředí se dostává motivace a stimulace, odměňování v závislosti na dosažených výsledcích. Velký význam hraje loajalita pracovníků, jejich sounáležitost s organizací a dobré vztahy s vedením. Důležitá je firemní kultura. Významným odkazem knihy Hledání dokonalosti je doporučení „řídít k dokonalosti“. Kniha i její myšlenky se těšily velké popularitě až do doby, kdy „vzorové“ společnosti přestaly být úspěšné. Škola excellence vyzdvihovala aktivní a tvůrčí myšlení v podnikatelské oblasti. Důležitý je loajální přístup pracovníků k organizaci, dobrá komunikace mezi vedením a ostatními pracovníky a také motivace a stimulace. Pracovníci by měli být kvalifikovaní, samostatní, dostatečně informovaní, což jsou předpoklady úspěšné organizace (Kocianová, 2012, s. 55-56).

Podnikatelské prostředí výrazně ovlivnil nástup informační společnosti, což vystihují ve své knize z roku 1985 pod názvem „*Re-inventing the Corporation: Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society*“ (Znovuobrození korporace: Přeměna vašeho zaměstnání a vašeho podniku pro novou informační společnost) autoři John NAISBITT

a Patricie ABURDENOVÁ. Popisují **deset trendů**, které mají vliv na proměnu podnikatelského chování:

- Přesun od strategických zdrojů industriální společnosti (kapitálu) k strategickým zdrojům informační společnosti (informacím, znalostem, tvůrčímu myšlení a jednání); nositeli nových zdrojů jsou lidé jako klíčový předpoklad úspěšného rozvoje organizace.
- Soutěžení mezi organizacemi o nejlepší spolupracovníky – o jejich tvůrčí přínos.
- Rozvoj informačních technologií redukuje potřebu vedoucích pracovníků na středních článcích organizace (o 10 – 40 %) a vede ke vzniku jednoduchých plochých a pružných struktur.
- Rozvoj inovačního podnikatelského myšlení a jednání vzhledem k externímu okolí i uvnitř organizace (vnitřní soutěžení, podíl zaměstnanců na dobrých i špatných výsledcích, podílové vlastnictví zaměstnanců).
- Změna struktury pracovních sil v podnicích a nové způsoby jejich vedení; využívání především nových pracovníků, často vysoce vzdělaných mladých lidí.
- Zvyšuje se podíl zaměstnaných žen, což ovlivňuje způsoby manažerské práce i kulturu firem.
- Roste podíl a význam intuice a vize pro tvůrčí vedení, zejména pro strategické rozhodování.
- Nezbytností je měnit vzdělávací systém, aby odpovídal potřebám nové informační společnosti, v užším pojetí i potřebám organizací.
- Roste potřeba věnovat pozornost sociálně-ekonomickému (zvláště zdravotnímu) zajištění pracovníků.
- Potřeba věnovat pozornost mladé generaci přicházející do managementu organizace – respektovat a rozvíjet její vzdělání, podnikavost, nezávislost, inovační schopnosti.

NAISBITT a ABURDENOVÁ doporučují na základě výše uvedených trendů budovat dobré sociálně-ekonomické podmínky, podporovat osobní růst pracovníků, jako motivaci pro schopné jedince, a také proměnu autoritativního vedoucího ve zkušeného neformálního spolupracovníka, rádce. Dále upozorňují, že organizace budou postupně upouštět od stálých zaměstnanců a využívat dočasné pracovníky formou dohody.

V roce 1987 nastává v managementu mnoho změn. Tom J. PETERS vydává knihu *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* (Být úspěšný v podmínkách chaosu: Příručka pro revoluci v managementu). PETERS rozbíjí iluze o dokonalé organizaci.

Popisuje nepředvídatelné změny, které přicházejí bez příčiny. Veškeré vnější vlivy přicházejí rychle a bez varování (politická nestabilita, globalizace, atp.). Pro manažera, který hodlá úspěšně obstát v této době, je důležité brát změny jako výhodu a přizpůsobit se jim. Pro organizace má být tato situace příležitostí, mají se „naučit milovat změnu“ (*learning to love change*). Pro organizace je v této situaci důležité vynaložit úsilí o vnitřní stabilitu, rychleji využít změny ve svůj prospěch a vytěžit z nich maximum (Kocianová, 2012, s. 56-57).

K rozvoji moderního managementu významnou měrou přispěla kniha Edgara SCHEINA, vydaná v roce 1985 a aktualizovaná v roce 1992 *Organizational Culture and Leadership* (Organizační kultura a tvůrčí vedení). Autor přikládá velký význam vytváření sdílených hodnot, respektování názorů společenských partnerů, čímž měl na mysli nepsanou dohodu mezi organizací a jedinci. Manažerům doporučuje věnovat pozornost pěti okruhům, ve kterých je třeba shody vedení a pracovníků. Jedná se o: „*poslání organizace, a to zejména, v čem, jak a proč podniká, soustavu cílů organizace a jejich sladění s cíli pracovníků, způsoby a prostředky dosahování cílů, včetně systému motivace a odměňování, způsoby měření a hodnocení výsledků, včetně fungování zpětných komunikačních vazeb, strategii a chování organizace při vzniku krizových situací*“ (Kocianová, 2012, s. 58).

Přebujelý management, který organizace značně ekonomicky zatěžuje, začíná být redukován, odpovědnost se přesouvá na projektové týmy. Změny v organizaci jsou závislé na potřebách a očekávání zájmových skupin, mezi kterými jsou „*lidé, kteří jsou zdrojem změn (např. oddělení informačních technologií), lidé, které je třeba mít na své straně (je nutné je přesvědčit, protože jejich role může mít zásadní význam), lidé, kterých se změny dotknou, lidé sledující za „postranními čarami“ postup změn (investoři, akcionáři, zákazníci)*“, (Kocianová, 2012, s. 58).

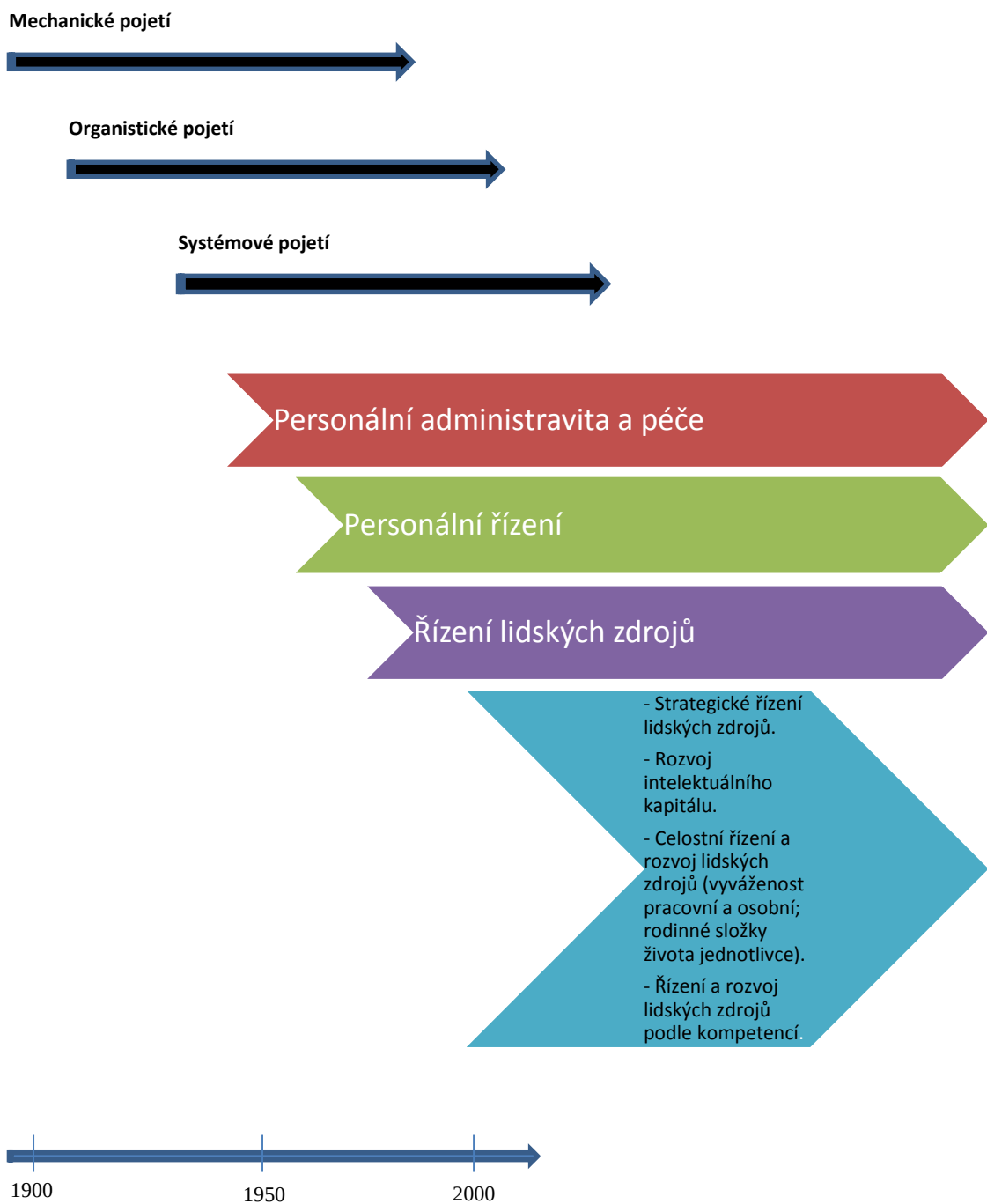
Pozitivní změny blokují především nedůvěra, špatná komunikace, nedostatečná motivace, nízká úroveň zkušeností manažerů, nezáměr o proces učení, nepružné rozhodování a špatná kooperace mezi jednotlivci a skupinami.

Druhá fáze v koncepci řízení lidských zdrojů se rozvíjela v 90. letech 20. století. V tomto období byla ceněna etika týmové práce, zvyšování pravomocí a také organizace, které měly zájem se učit. V daleko větší míře se používají termíny jako kompetence k řízení kultury, výkonu, odměňování podle výkonu a rozvoj manažerů. Vlivem recese se klade důraz na organizace, které jsou pružnější a mají menší počet úrovní řízení. Zaniká pravidlo celoživotního

zaměstnání (Armstrong, 1999, s. 49). Do popředí řízení organizace se dostávají personální práce, lidé jsou nejdůležitějším zdrojem a bohatstvím organizací (Šikýř, 2012, s. 30).

Za nejpokrokovější systém, prostředek a metodu personální práce v organizacích je v současné době pokládáno tzv. řízení podle kompetencí (CBM = competency-based human resources management), jehož očekávaným výsledkem je i rozvoj lidských zdrojů (CBD = competency-based human resources development). Na tomto způsobu řízení se podílejí všichni členové organizace a někdy také externí poradci (Tureckiová, 2009, s. 35). Kompetence má v případě řízení podle kompetencí dva významy. První význam ve smyslu schopnost, která usnadňuje učení, získávání informací a je využívána jedinci k úspěšnému jednání, lze označit jako vstup. Druhý význam ve smyslu chování či jednání (kompetenční jednání), možné označit jako výstup.

Zjednodušeně shrnuto tak, že má-li jedinec schopnost získat dobré znalosti a dokáže je účelně uplatnit, znamená to být úspěšný ve své práci, tj. být kompetentní (Tureckiová, 2009, s. 38-40).



Obrázek 4 Fáze vývoje oboru personalistika v organizacích (na pozadí pojetí organizace)
Zdroj: Tureckiová, 2009, s. 22, vlastní úpravy

1.2 Význam řízení lidských zdrojů

Termín řízení lidských zdrojů, anglicky Human Resource Management (HRM), má dva propojené významy. Jednak je to personalistika – personální práce zabývající se řízením a vedením lidí v organizaci. Druhý význam znamená současné pojetí personální práce a aktuální chápání řízení a vedení lidí v instituci (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 9).

D'AMBROSOVÁ ve své publikaci uvádí definici: *„Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti lidských (zaměstnaneckých) vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací. Ekvivalent užívaný ve světě je Human Ressource Management.“* (D'AMBROSOVÁ, 2011, s. 16).

Řízení lidských zdrojů znamená zabezpečit kvantitativní stránku lidských zdrojů. Tato stránka zahrnuje počet, věk, profesní strukturu a odpovídající vzdělání lidí. Dále je nutné také kvalitativní stránku lidských zdrojů, což znamená, že by pracovníci měli být výkonní, kreativní, správně motivovaní a ve shodě s vytyčenými cíli organizace. Z toho je patrné, že řízení lidských zdrojů, jakožto soustavně se vyvíjející podobu personálního řízení lze definovat také jako *„organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí firmy i požadavky pracovníků“* (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 5).

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů napomáhat ke zlepšení výkonnosti organizace prostřednictvím všech zdrojů, a to především lidí, kteří rozhodují o efektivním využívání ostatních. Vedení organizace by se mělo snažit o zařazení zaměstnance na odpovídající místo, optimální využívání pracovních sil, správné formování pracovních týmů a personální a sociální rozvoj zaměstnanců. Rovněž dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv je velice důležitým úkolem, který napomáhá organizaci udržet si dobrou zaměstnavatelskou pověst (Sakslová, Šimková, 2009, s. 34).

Rozhodující význam lidí, lidských zdrojů, je pro úspěch organizace nezpochybnitelný. *„Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé“*. (Drucker, 2006, s. 131). 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. 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 výhodou 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 (Armstrong, 2009, s. 36).

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 (Koubek, 2007, s. 28). 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 výhodou.

Personální řízení podle GREGARA je jako řídící činnost, které nese konečnou odpovědnost za úroveň výkonnosti personálu organizace. Jako základní nástroje využívá personálního řízení tři přístupové cesty k řízení výkonnosti personálu v organizaci:

- 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 (Gregar, 2008, s. 19-21).

Řízení lidských zdrojů (personální řízení) je část řízení organizace, která zahrnuje veškeré činnosti, které se týkají zaměstnance v organizaci. LIVIAN a PRAŽSKÁ pojímají řízení lidských zdrojů jako soubor metodologií a rozhodování, který má za cíl řídit a rozvíjet lidské zdroje nejen ve výrobních, ale i v jiných organizacích. Lidské zdroje dávají do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání. Jsou to kapitál, který si může organizace půjčit, technologie, kterou si může organizace koupit, ale lidské zdroje, ty musí organizace mít. Jejich kvalita může představovat významnou konkurenční výhodou. A v tom spočívá základ řízení lidských zdrojů, najít kvalitní a oddané spolupracovníky, strategicky je rozmístit, objektivně ohodnotit a zajistit jejich kvalifikační růst. *„Znalosti, schopnosti, dovednosti užitečné návyky a loajalita zaměstnanců k firmě jsou jejím nejcennějším kapitálem.“* Nedostatek lidských zdrojů a jejich nekvalifikovanost mohou způsobit zbytečné náklady (Livian, Pražská, 1997, s. 18).

Řízení lidských zdrojů je aktivní dlouhodobá podpora hlavního cíle organizace, kterým je v první řadě rozvoj a udržení podniku v neustále se měnícím prostředí na trhu. Organizace je

závislá na tom, jak se jí daří využívat pracovní sílu. Z tohoto důvodu je řízení lidských zdrojů zaměřeno na soustavné rozvíjení pracovních schopností lidských zdrojů a ty zprostředkovaně o lepším využívání ostatních zdrojů organizace (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 224).

Problematika lidských zdrojů, personalistika, je v kompetenci subjektů personálního řízení, kterými jsou tyto subjekty:

Vedení organizace - tvoří personální strategii a na jejím vzniku by se měli podílet všichni vedoucí pracovníci. Při jejím definování je základem spolupráce a respektování jednotlivých názorů.

Vedoucí pracovníci - řídí jednotlivé pracovníky. Podílejí se na personálních činnostech, kterými je získávání, výběr, přijímání, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků. Protože nejlépe znají povahu a nároky jednotlivých pracovních míst, jsou nejdůležitějším zdrojem informací. Dále se podílejí na personálním plánování, které je založeno na jejich perspektivní schopnosti odhadnout potřebu pracovníků.

Personální útvary - poskytují určitý servis pro potřeby organizace. Mezi obecné úkoly patří agenda, týkající se nejen zaměstnanců ale i ostatních správních úřadů nebo úřadů práce (Koubek, 2007, s. 32).

Mezi základní personální funkce řadíme plánování, nábor zaměstnanců, budování organizace a její rozmach, starost o pracovníky, jejich vzdělávání a vývoj, koordinování odměňování a další aktivity vztahující se k pracovním vztahům. „*Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky*“.

(Armstrong, 2007, s. 65).

Podle KOUBKA slouží k realizaci cílů a úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů personální činnosti. Jsou jimi převážně administrativně-správní činnosti zaměřující se na člověka v pracovním procesu a definuje je takto:

1. Vytváření a analýza pracovních míst, kdy se jedná hlavně o definování a vytváření pracovních úkolů, pravomocí, odpovědností, zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a podmínek nebo popis a specifikace pracovních míst.

2. Personální plánování neboli odhadování a plánování potřeb pracovníků v organizaci a jejich pokrytí a také plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků, tedy činnosti vytvářející volná pracovní místa v organizaci, která mají přilákat přijatelný počet vhodných kandidátů na práci, aby mohli být vybráni ti nejlepší jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání dané práce.
4. Hodnocení pracovníků nebo spíše hodnocení jejich výkonu má zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady a jaké má rozvojové možnosti. Součástí je projednání jeho hodnocení, ocenění úsilí a rozhodnutí o opatřeních vyplývajících z hodnocení dotyčného pracovníka.
5. Zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa nebo do konkrétních pracovních pozic, povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci a ukončování pracovního poměru.
6. Odměňování a jiné hmotné i nehmotné nástroje sloužící k ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně zaměstnaneckých výhod.
7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.
8. Pracovní vztahy, jejich součástí je především organizace jednání mezi vedením společnosti a představiteli pracovníků, následné pořizování a uchovávání záznamů z jednání a zpracovávání informací z jednání. Na základě těchto informací se zlepšují vztahy mezi společnostmi a pracovníky, ale i mezi pracovníky navzájem. Vytváří se styl vedení lidí, řeší se konflikty a otázky komunikace.
9. Péče o pracovníky zahrnuje činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní dobu a režim, sociální služby pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky.
10. Personální informační systém zajišťuje, uchovává, zpracovává a analyzuje informace, které se týkají pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí. Poskytuje informace příslušným osobám, kterými mohou být vedoucí, ale i řadový pracovníci, případně orgány stojící mimo organizaci. Personální informační systém vede, uchovává a aktualizuje potřebné osobní materiály všech pracovníků (Koubek, 2011, s. 17-18).

SAKSLOVÁ uvádí, že personální činnosti jsou dílčí a specializované činnosti, které jsou uskutečňovány v rámci personálního řízení. Jsou obsahem personální práce v organizaci a jsou zabezpečovány převážně personálním útvarům. Nejběžněji se uvádějí tyto činnosti: „*personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, systém hodnocení, odměňování, vzdělávání a péče o zaměstnance*.“ (Sakslová, Šimková, 2009, s. 72).

1.3 Plánování lidských zdrojů

KOCIANOVÁ k plánování lidských zdrojů ve své knize uvádí charakteristiku této činnosti podle autorů MILKOVICHE a BOUDREAU „*jako proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě se rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech*“. Dále uvádí specifikaci personálních činností podle BULLA a SCOTTA, kteří personální plánování popisují jako „*proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb*“ (Kocianová, 2010, s. 73).

Podle KOUBKA se jedná o to, aby organizace měla v současné době, ale i v budoucnu pracovní síly „*v potřebném množství (kvantita), s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita), s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace, ve správný čas, a s přiměřenými náklady*“ (Koubek, 2007, s. 93).

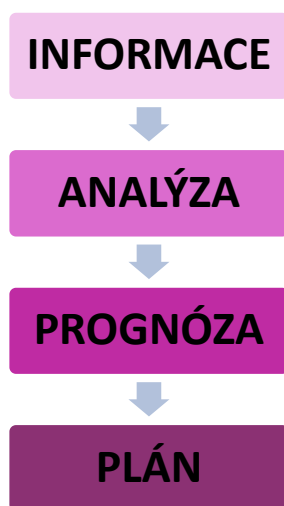
Plánování lidských zdrojů (personální plánování) je důležitým nástrojem řízení každé organizace. I v minulosti se v důsledku rychlých změn na trhu práce mnoho organizací snažilo o vzájemné propojení personálního plánování a strategického plánování (Dvořáková, 2001, s. 26). V současné době tento trend stále sílí a organizace se snaží pomocí správně uplatňovaného strategického plánování získat konkurenční výhodu v dlouhodobé perspektivě.

Význam personálního plánování spočívá v zajištění dostatku kvalitních a vhodných pracovníků, kteří organizaci dopomohou k realizaci vytyčených cílů. Jde o identifikaci potřeb organizace v oblasti lidských zdrojů a zpracování plánů směřujících k uspokojení těchto krátkodobých i dlouhodobých potřeb se zaměřením na kvalitativní i kvantitativní stránku lidského kapitálu, tzn. jaké pracovníky a jaký počet bude organizace k dosažení určeného cíle potřebovat (Armstrong, 2007, s. 305).

Výsledkem personálního plánování je výstup o ideálním složení pracovníků organizace, čímž se rozumí požadovaný počet pracovníků s požadovanou kvalifikací, zkušenostmi a dovednostmi. Centrem pozornosti plánování by měly být tři oblasti:

- plánování potřeby zaměstnanců, které zahrnuje poptávku po pracovních silách a potřebu pracovních míst;
- plánování krytí potřeby pracovních sil, tj. předpověď zdrojů pracovníků (předpověď nabídky pracovních sil uvnitř organizace i mimo ni);
- plánování osobního rozvoje pracovníků, tj. plánování kariérního postupu a nástupnictví na pracovních pozicích (zajištění požadovaných zdrojů pracovních sil).

Personální plánování je složitý proces, který je znázorněn na následujícím obrázku. Jedná se o etapy, které na sebe navazují v logické posloupnosti a jsou základem každého plánovacího procesu (Sakslová, Šimková, 2009, s. 76-77).



Obrázek 5 Etapy plánovacího procesu
Zdroj: Sakslová, Šimková, 2009, s. 77; vlastní úpravy

Plánování lidských zdrojů závisí na podmínkách organizace nebo na podmínkách trhu práce, proto je důležité předpovídat budoucí potřeby pracovníků organizace, ale i předpovídat nabídku práce, přesunování pracovníků apod. Na základě znaků ovlivňujících plánování lidských zdrojů lze tento proces shrnout následovně: analýza prostředí, která má odhadovat a zjistit rizika prozkoumáním vnějšího prostředí, ale také zjistit strategii, technické zázemí nebo organizační kulturu zkoumáním vnitřních podmínek organizace, prognóza poptávky odhadující budoucí potřeby pracovníků, z hlediska počtu i kvalifikace, potřebných ke splnění cílů organizace. Předpověď nabídky odhadující počty lidí, kteří budou k dispozici uvnitř organizace i mimo ni. Součástí je analýza počtu, kvalifikace a potenciálu rozvoje vnitřních lidských zdrojů.

Identifikace rozdílu mezi prognózovanou poptávkou a nabídkou a jeho řešení. Jedná se hlavně o zjištění případného nadbytku nebo nedostatku zaměstnanců, pracovních kompetencí, profesí a funkcí (Dvořáková, 2012, s. 120-121).

1.4 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr pracovníku má za cíl zajistit s minimem nákladů potřebné množství lidí a s potřebnou kvalifikací pro uspokojení potřeby lidských zdrojů v organizaci (Armstrong, 2007, s. 343). KOUBEK uvádí, že hlavním předpokladem je zajištění vhodných zdrojů, informací o volných pracovních místech a umění přesvědčit zájemce o lukrativnosti práce v organizaci. Velký význam má komunikace s uchazeči, znalost jejich dispozic, což jsou důležité informace pro následné vybírání pracovníků. Uvedené činnosti by měly být zajištěny jak po stránce organizační, tak i administrativní (Koubek, 2001, s. 117). Podle SAKSLOVÉ jsou činnosti spojené se získáváním a výběrem pracovníků označovány pojmem nábor. V dnešním pojetí řízení lidských zdrojů je definována rozdílnost uvedených pojmů. SAKSLOVÁ vysvětluje termín nábor jako získávání pracovníků z vnějších zdrojů, naproti tomu, získávání pracovníků znamená zajišťování pracovníků předně z vlastních zdrojů organizace, ale i z vnějších zdrojů (Sakslová, 2013, s. 83).

Pro výběr zaměstnanců mohou organizace zvolit různé metody. Jedním způsobem je spolupráce s úřady práce, jehož výhodou je bezplatnost služby. Způsob je vhodný zejména u manuálních nebo administrativních pracovníků. Výhodou je rychlost získání pracovní síly s minimálními náklady. Další možností je inzerce, která osloví širokou veřejnost a může přilákat zájemce o výkonné, asistentské činnosti, nebo nižší manažerské funkce. Inzerce je spojena s vyššími náklady. Dále je možné využít spolupráci se školami a vzdělávacími zařízeními s možností přímé komunikace s vhodnými kandidáty. Organizace mohou využít vlastní podnikové vývěsky a doporučení (reference), jedná se o rychlý a levný způsob využití vnitřních i vnějších zdrojů. Absolventi škol, žadatelé se sami hlásí o zaměstnání tak, že oslovují organizace jako první. Jiné způsoby jsou formou veletrhů pracovních příležitostí, možnosti využití služeb pracovních agentur, internetových portálů nebo dočasné přidělení zaměstnance, což znamená využití nájemného zaměstnance, zprostředkované agenturou práce. Jedná se o způsob vhodný k dočasnému využití pracovníků, např. pro dočasný zástup nebo na sezónní práce (Sakslová, Šimková, 2009, s. 82-84).

Výběr zaměstnanců probíhá na základě rozboru profesního životopisu, kde se posuzuje zejména vzdělání a praxe a lze z něj vyčíst i časté střídání zaměstnavatele a jiné nedostatky, např. úpravu, logické uspořádání. Příjímací pohovor je nutné předem připravit, jedná se o rozhovor, kde je významná volba správných otázek typu „*Proč jste zde? Proč jste se rozhodl změnit své poslední či dosavadní zaměstnání? Co pro nás můžete udělat? Jak naši organizaci můžete svými znalostmi, schopnostmi a zkušenostmi skutečně prospět? Jaký jste? Můžeme si vás dovolit?*“ (Urban, 2013, s. 24-25). Dalšími možnostmi výběru pracovníků jsou testy (vhodné při větším počtu zájemců) či zadání písemného úkolů (náročnější forma pro manažerské pozice), assessment center (využití modelových situací – vhodné pro posouzení týmového spolupracovníka), behaviorální rozhovory (zjištění reakcí v konkrétních situacích, které v minulosti nastaly). Reference z předchozích zaměstnání mají velkou vypovídací schopnost, kterou ostatní metody nemají. Ideální je možnost získat je od přímého nadřízeného nebo spolupracovníků. Nejlepšímu kandidátovi je vhodné učinit písemnou nabídku, zejména u významných pozic a pokud možno, co nejrychleji (Urban, 2013, s. 28-29).

1.5 Adaptace zaměstnanců

Podle KOCIANOVÉ znamená adaptabilita schopnost přizpůsobit se novým podmínkám, novému prostředí. Proces přizpůsobování probíhá u každého člověka odlišně a je určován i sociálními podmínkami (Kocianová, 2010, s. 130). SAKSLOVÁ A ŠIMKOVÁ člení adaptaci do dvou částí. Jednou částí je adaptace pracovní, jejímž obsahem je přizpůsobení se pracovní činnosti, „*vyrovnání osobních předpokladů s požadavky pracovního místa*“ (Sakslová, Šimková, 2009, s. 90). Druhá část adaptace je sociální, která spočívá v úspěšném začlenění nového pracovníka „*do sociálních vztahů, k identifikaci se sociálními normami a hodnotami skupiny, k respektování tradic a kultury organizace atd.*“ (Sakslová, Šimková, 2009, s. 91). Pro nové pracovníky bývá zpravidla obtížné pojmout všechny nové informace najednou nebo během krátké doby. Není možné, jak zdůrazňuje KOUBEK, pracovníky informacemi zavalit během jediného setkání, naopak ústní informace by měly být podávány po částech podle stupně významu. Účelné předávání informací by mělo probíhat pokud možno postupně, jak formální tak neformální cestou v ústní i v písemné podobě. Orientaci a adaptaci též nelze provést formou jednorázového školení, ale měly by být rozděleny do delšího časového údobí. Ideálním způsobem je, pokud nový zaměstnanec získá svůj adaptační plán (program), jehož povaha závisí na pozici, na kterou byl přijat (Koubek, 2001, s. 187-188). „*Plán stanoví, s jakými informacemi se má pracovník seznámit, s jakými organizačními útvary by měl být seznámen,*

na kdy jsou naplánovány kontrolní body adaptace. Důležité je odpovídajícím způsobem rozložit nové informace tak, aby jimi nebyl zaměstnanec zahlcen.“ (Bucháčková, 2003, s. 38).

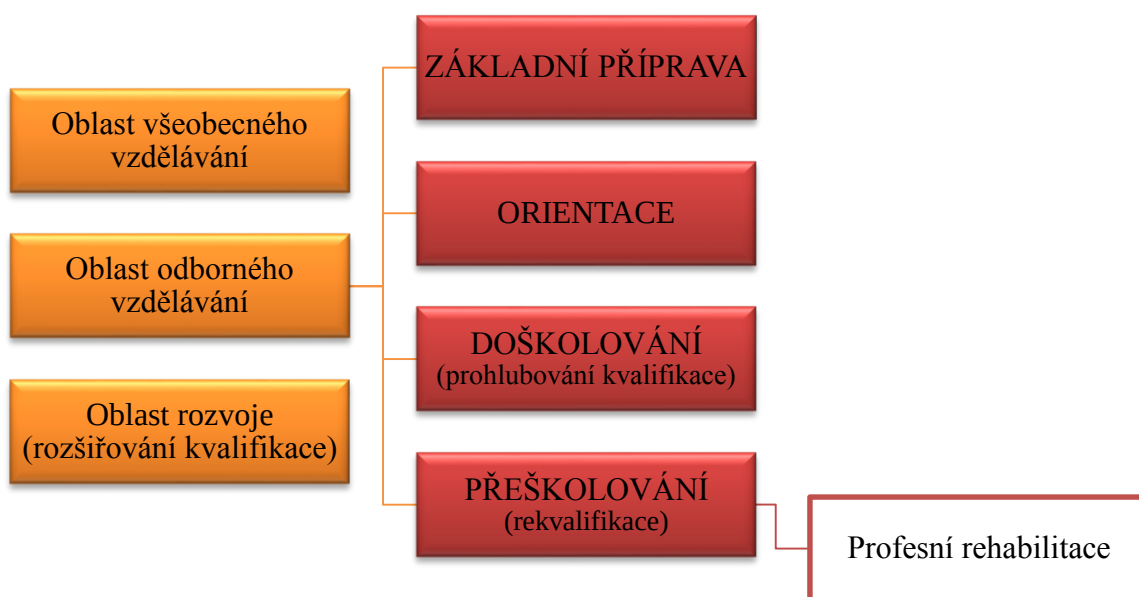
V organizaci by měla být adaptace nového pracovníka zaštitěna příslušným vedoucím útvaru. Součástí je poskytnutí bližších informací o pracovních povinnostech, odpovědnosti, rozsahu pravomocí, výkonovém očekávání, bezpečnosti práce atd. (Urban, 2013, s. 32).

1.6 Rozvoj a vzdělávání

„Vzdělávání je personální činnosti, která zahrnuje prohlubování a rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikaci, vzdělávání nových zaměstnanců a formování osobnosti zaměstnance.“ (Sakslová, Šimková, 2009, s. 113). Vzdělávání pracovníků přináší organizaci výhody v podobě lepší kvality znalostí a dovedností lidských zdrojů, soulad mezi kvalifikací pracovníků a požadavky pracovních míst, možnost reakce na změny na trhu práce, sledovat rozvoj vědy, techniky a nových technologií, pomáhá vytvářet vlastní lidské zdroje pro nově obsazovaná nebo uvolněná místa, zvyšuje zájem o pracovní příležitosti nabízené organizací, z důvodu příležitosti k osobnímu rozvoji a motivuje pracovníky k lepšímu výkonu, kreativitě a setrvání v organizaci (Sakslová, Šimková, 2009, s. 113-114).

Vzdělávání je proces, během kterého osoba získává a rozvíjí své znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Cílem vzdělávání v organizaci je zabezpečit kvalifikované, schopné avzdělané lidi potřebné k uspokojení potřeb organizace současných, ale i budoucích. Zaměstnanci musí být ochotni se vzdělávat, měli by být schopni využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých manažerů (Armstrong, 2007, s. 461).

Vzdělávání pracovníků jako činnost, která *“má za cíl posilovat a usměrňovat kvalifikaci pracovníků, jejich flexibilitu a přípravu pro budoucí potřeby organizace.”* (Tomšíková, 2014, s. 81). Důraz je kladen především na systematické vzdělávání, které může být jak krátkodobé tak dlouhodobé.



Obrázek 6 Systém formování pracovních schopností člověka
Zdroj: Koubek, 2001, s. 240, vlastní úpravy

Systém utváření pracovních sil představuje činnosti související s organizací, v níž zaměstnanec pracuje. Jedná se o aktivity, které jsou součástí personální a sociální práce a které jsou uspořádané, podporované a povolované. Oblast všeobecného vzdělání formuluje základní všeobecné znalosti a dovednosti. Je zaměřena zvláště na sociální rozvoj jedince a jeho osobnost. Oblast odborného vzdělávání zahrnuje proces přípravy na budoucí povolání, orientuje se na specifické znalosti určitého zaměstnání a následné doškolování či přeškolování. Oblast rozvoje je především oblastí dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace zahrnující studium nebo školení (Koubek, 2001, s. 240).

Metody vzdělávání na pracovišti (interní) se používají ke vzdělávání při výkonu práce a jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků. Metody vzdělávání mimo pracoviště (externí) jsou vhodnější pro vzdělávání manažerů a specialistů. Řadí se mezi ně přednášky, semináře, případová studie, manažerské hry, samostudium a jiné (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 76).

Podle KOUBKA se metody vzdělávání na pracovišti uplatňují v menších společnostech nejčastěji ke vzdělávání nových zaměstnanců a k doškolování současných. Metody používané ke vzdělávání při výkonu práce jsou instruktáž, což představuje rychlý zácvik během výhonu jednodušších pracovních činností s jednoduchými postupy. Další metodou je koučování (coaching). Jedná se o dlouhodobý dohled nadřízeného pracovníka spojený s poskytováním informací, objasňováním a sdělováním. Counselling je konzultační metoda mezi pracovníkem a školitelem, mezi kterými vzniká zpětná vazba. Obvyklá je metoda asistování, která probíhá

tak, že zkušenému pracovníkovi je přidělen pracovník, který má být vzděláván. Postupně mu jsou přidělovány dílčí úkoly, až se stane samostatným. Na tuto metodu navazuje tzv. pověření úkolem, což je propracovanější metoda asistování, kdy je vzdělávaný pracovník pověřen splnit samostatně konkrétní úkol, pro jehož splnění má vytvořené podmínky. Rotace práce představuje určité opakující se časové období, během něž vzdělávaný pracovník plní úkoly v různých částech organizace a získává tím více znalostí a dovedností. Pracovní porady jsou určeny zejména k informování zaměstnanců o problémech týkající se pracoviště a celé organizace a o plnění stanovených úkolů (Koubek, 2011, s. 150-153).

V menších organizacích se uplatňují metody vzdělávání mimo pracoviště při zapracovávání nových či doškolování a rozvoji stávajících pracovníků. Mezi tyto metody patří přednášky nebo instruktáže, které představují zprostředkování teoretických znalostí nebo konkrétních informací, které účastníci přijímají pasivně tj. bez diskuse. Semináře zapojují účastníky aktivně do diskuse, je zde prostor pro řešení problémů týkajících se probírané problematiky. Poslední metodou je vzdělávání pomocí počítačů, tzv. e-learning, který může mít různorodou podobu. Přednášky mohou být nahrazeny vložím informačních a vzdělávacích materiálů do počítačové sítě organizace, anebo se může jednat o interaktivní a multimediální vzdělávací programy, které jsou vytvořené přímo pro organizaci (Koubek, 2011, s. 150-153).

Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce není finančně nákladné a poskytuje individuální přístup. Přínosem pro vzdělávaného pracovníka jsou praktické zkušenosti nabyté přímo v konkrétních podmínkách organizace, čímž si pracovník lépe osvojí pracovní postupy. Nevýhodou je nedostatek vhodných školitelů, kteří by vzdělávanému pracovníkovi věnovali nepřetržitou péči. Práci školitele v době jeho nepřítomnosti, musí zastat někdo jiný a mezi spolupracovníky tak vzniká určitá nelibost. Naproti tomu, výhody vzdělávání mimo pracoviště jsou především v jejich odborném vedení. Účastníci mohou získat nejnovější poznatky, dovednosti a znalosti. Z diskuzí na vzdělávací akci mohou získat další zkušenosti od účastníků z jiných společností a přinést tak svému zaměstnavateli nové nápady a přístupy.

1.7 Motivace

„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil

projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání“ (Provazník, Komárková, 2004, s. 23).

ARMSTRONG definuje motivaci jako „*cílově orientované chování*“. Upozorňuje ovšem, že se nejedná pouze o usměrňování druhých lidí. Vedle motivace jiných lidí totiž funguje i „sebe-motivování“, kdy si každý člověk stanovuje své vlastní cíle, ke kterým směřuje. Některým jedincům stačí sebe-motivace, ale většina lidí potřebuje ještě motivaci vnější, například ze strany svého zaměstnavatele (Armstrong, 2007, s. 220).

Podle ARMSTRONGA se teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi, aby něco dělali nebo se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory ovlivňující úsilí, které lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování (Armstrong, 2009, s. 109).

Hlavním významem motivace je najít rovnováhu mezi vnímáním spravedlivé odměny zaměstnancem a potřebou zisku pro organizaci. Ideální motivační systém nelze vytvořit, neboť žádný předpis nemůže vystihnout všechny možnosti z každodenní praxe a osobních potřeb pracovníků. Manažer má tři základní motivační zdroje. Jednak požadovaný výsledek, schválené motivační nástroje, které organizace poskytuje za dobré výsledky všem stejně, tj. společné motivátory a spokojenost pracovníka, tj. individuální motivátory, včetně individuálního přístupu. Ideální situace nastane v případě, že budou všechny tři zdroje v rovnováze, což se v praxi příliš často nestává. Motivaci lze považovat za nejdůležitější oblast manažerské práce (Evangelu, 2013, s. 106).

Odpověď na to, jak správně motivovat pracovníky poskytuje MASLOWOVA motivační teorie založená na názoru, že základem lidské aktivity a motivace je uspokojování potřeb, které MASLOW utřídil do pěti skupin a seřadil je do systému známého jako Maslowova pyramida potřeb. Základ pyramidy tvoří fyziologické potřeby nezbytné pro přežití. Tyto potřeby zahrnují dýchání, přijímání potravy a tekutin, přiměřené klimatické podmínky apod. V pracovním procesu se může jednat například o bezpečnost při práci, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na zaměstnance atd. Další úroveň je pocit bezpečí a jistoty, tedy dobrá perspektiva podniku, která zabezpečí lidem zaměstnání i do budoucna. Třetím stupněm je potřeba lásky a sounáležitosti, kdy má člověk potřebu se začlenit do větší skupiny nebo celku a mít dobré vztahy k ostatním. V tomto případě představují motivaci dobré pracovní vztahy. Předposledním stupněm je potřeba uznání a úcty, zahrnující sebeocenení, respekt a uznání ze

strany ostatních. Motivací zde může být ocenění či pochvala. Na vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace, která motivuje zaměstnance k projevení svých schopností, talentu a potenciálu (Svět tisku ©2014 [cit. 2016-05-12]).

1.8 Hodnocení a odměňování

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

Odměňování pracovníků se provádí zejména na základě jejich hodnocení. Hodnoceny jsou tři oblasti, na které je podle povahy funkce kladen důraz. První oblastí je výstup představující výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné a při jejich hodnocení používá metoda Balanced Scorecard. Výsledek či výkon lze vyjádřit číselně (např. obrat, chybovost) nebo nepřímo, kde jsou výsledky hodnoceny na základě stupnice odhadující hodnotu výstupu. Druhou oblastí hodnocení je vstup, kam jsou zařazovány zejména kompetence. Vstupem rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá, tedy kompetence a zkušenosti. Poslední oblastí je proces, hodnocení přístupu pracovníka k různým zadáním či úkolům apod. (Hroník, 2006, s. 20-21). Při hodnocení pracovníků se využívá mnoho různých metod, například komparativní metody, založené na srovnávání pracovníků mezi sebou podle předem daných kritérií. Komparativními metodami může být metoda určení pořadí, metoda přidělování bodů, metoda párového srovnávání atd. (Hroník, 2006, s. 47-48). Dalšími metodami používanými při hodnocení pracovníků jsou motivačně-hodnotící pohovor, MBO (Management by Objectives) nebo Balanced Scorecard. K efektivnímu hodnocení pracovníků lze také využít služeb Assessment center nebo Development center (Hroník, 2006, s. 63-65).

KOUBEK popisuje odměňování zaměstnanců jako nástroj, který se uplatňuje vůči pracovníkům podle kvality odváděné práce, za kterou dostávají mzdu nebo plat. Princip odměňování je mnohem rozsáhlejší. *„Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje“* (Koubek, 2007, s. 283).

Prémii může být možnost vzdělávání, kterou nabízí příslušná organizace či možnost působení v lépe zabezpečené místnosti pro kvalitnější výkon činností (např. s moderními technologiemi). Rozeznávají se vnější a vnitřní odměny. Konkrétní a skutečné odměny spadají do vnějších premií, naopak vnitřní odměny se zaměřují na tělesno pracovníka, na

uspokojení pracovníka z práce, jsou v souladu s osobností odměňovaného. Odměny vnitřní a vnější spolu souvisejí a jsou vzájemným pojítkem (Koubek, 2007, s. 284).

Postup odměňování definuje ARMSTRONG následovně: *„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných“*. (Armstrong, 2007, s. 515). Účelem je, aby byly odměny rozdělovány rovnoměrně a spravedlivě tak, aby za stejně vykonanou činnost byli pracovníci odměňováni shodně a získali srovnatelný plat nebo mzdu. Aplikuje se obecná zákonitost zvaná „pocit spravedlnosti“ neboli Jaquesův princip. Zaměstnanci vnímají svůj význam pro zaměstnavatele prostřednictvím oprávněného nakládání. Další metodou odměňování je působit jasně a pochopitelně ve směru k lidem, kteří vnímají působení systému odměňování na jejich osobu (Armstrong, 2007, s. 515-516).

System odměňování vymezuje mzdové nároky strategie organizace, hledá účinnou stimulaci k nadprůměrným a kvalitním pracovním výkonům, snaží se sladit proces stanovení mzdy s potřebami a očekáváním zaměstnance, věnuje se způsobům informování zaměstnanců o mzdové politice a zásadách odměňování atd. Strategie odměňování je formulována tak, aby přispěla k realizaci cílů organizace (Dvořáková, 2012, s 305)

Politika, postupy (finanční a jiné odměny), postupy (funkčnost a zabezpečení systému přerozdělování odměn) a procesy (hodnocení výkonu, pracovní činnosti) jsou významnými články procesu odměňování. Pohled na řízení odměn ovlivňuje politika, která v sobě zahrnuje otázku působení na trhu. Od toho se odvíjejí mzdy a platy, jejich úroveň, přičemž se operuje s tržními sazbami kvůli srovnání a zajištění spravedlnosti. Politika se zabývá i funkcí řadových manažerů, odměnami za jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a pracovní výkony to vše v souladu s transparentností na všech úrovních organizace (Armstrong, 2007, s. 517-518).

SHRNUTÍ:

Vývoj personálního řízení je více než stoletý. Od počátků průmyslové revoluce, kdy bylo na pracovníky nahlíženo spíše jako na pracovní nástroje a personální práce měly pasivní roli. Přes období personálního řízení zaměřeného na oblasti uvnitř organizace jako je zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Málo pozornosti bylo věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Do současného řízení lidských zdrojů (Human Resources Management - HRM), které zahrnuje všechny procesy řízení a rozvoje lidských zdrojů. Někdy se označuje též zjednodušeně jako personalistika. Předchůdci této koncepce byly personální administrativa a personální řízení. Řízení lidských zdrojů posunulo význam člověka v organizaci jako na nejdůležitější podnikový zdroj, nejen jako složky v personálních záznamech. Klade tedy důraz na řídicí a koncepční činnosti. Řízení lidských zdrojů se neomezuje pouze na personálního ředitele a další pracovníky personálního útvaru, ale týká se prakticky všech manažerů v organizaci. Personalistika má úzkou návaznost na management organizace.

Současné řízení lidských zdrojů je velmi obsáhlá agenda. Práce s lidským prvkem je jedna z nejnáročnějších disciplín, protože každý jedinec vyžaduje individuální přístup a pokud se má stát cennou součástí organizace a pomáhat jí v dosahování strategických cílů, je nutné mu věnovat velkou pozornost. Tento náročný úkol začíná zodpovědným výběrem kvalitního pracovníka pro organizaci, přes jeho plnohodnotnou adaptaci a neustálé vzdělání a zdokonalování, až po správnou motivaci a odměňování. Jestliže organizace investuje významné finanční částky do takového pracovníka, pak by měla mít snahu o tuto „investici“ řádně pečovat, aby ji ve své organizaci udržela. Velká fluktuace a neustálé vyhledávání nových lidských zdrojů organizace finančně vyčerpává a může ohrozit její růst. Všechny tyto okolnosti kladou velké nároky na personalisty a manažery, kteří s lidskými zdroji pracují.

2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT OBECNÍHO ÚŘADU OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ

Veřejná správa se zabývá oblastí politiky na ústřední, místní a regionální úrovni. Pozornost obrací k veřejnosti a k její účasti na správě. Rozdíl mezi správou veřejnou a soukromou je v tom, že veřejná se zaměřuje na uspokojování potřeb veřejnosti, soukromá řeší osobní zájmy a záměry lidí. Do veřejné správy spadá výkon samosprávy a státní správy. Veřejnou správu tvoří stát a jeho orgány, samospráva a její instituce. Fungování veřejné správy popisují ČMEJREK a KOPŘIVA z pohledu materiálního: „*V materiálním smyslu je veřejná správa souhrnem správních činností ve veřejném zájmu na ústřední, regionální i místní úrovni*“ (Čmejrek, Kopřiva, 2007, s. 6) a naopak z formálního pohledu následovně: „*Ve smyslu formálním představuje veřejná správa činnost organizačních jednotek a osob, jež reprezentují veřejné zájmy*“. (Čmejrek, Kopřiva, 2007, s. 6).

Personální management ve veřejné správě představuje jednu z nejvýznamnějších součástí řízení orgánů veřejné správy. Zahrnuje plánování a získávání lidských zdrojů, tj. nábor a výběr zaměstnanců, rozvoj těchto zdrojů, tj. adaptaci, motivaci, vzdělávání, popř. trénink, zvyšování kvalifikace a kariérní růst pracovníků, i jejich hodnocení a odměňování. Zejména ve veřejné správě tradičně směřuje k integraci pracovníka do organizace, k zajištění jeho identifikace s daným správním orgánem, popř. celým systémem správy, loajality vůči zaměstnavateli i odpovědnosti vůči veřejnosti.

2.1 Personální management veřejné správy

Kvalita veřejných služeb souvisí s kvalitou lidských zdrojů. Vstřícnost, ochota, kvalifikovanost a kompetentnost, vysoká produktivita – všechny jmenované prvky jsou odvozeny od lidského kapitálu, tj. od státních zaměstnanců. Své pracovníky si musí veřejná správa nejen získat, ale také udržet. K tomu musí používat správně zvolené strategie v rámci řízení lidských zdrojů. Požadavek dlouhodobých plánů, zahrnující jednotlivé strategie je nutností (Armstrong, 1999, s. 177).

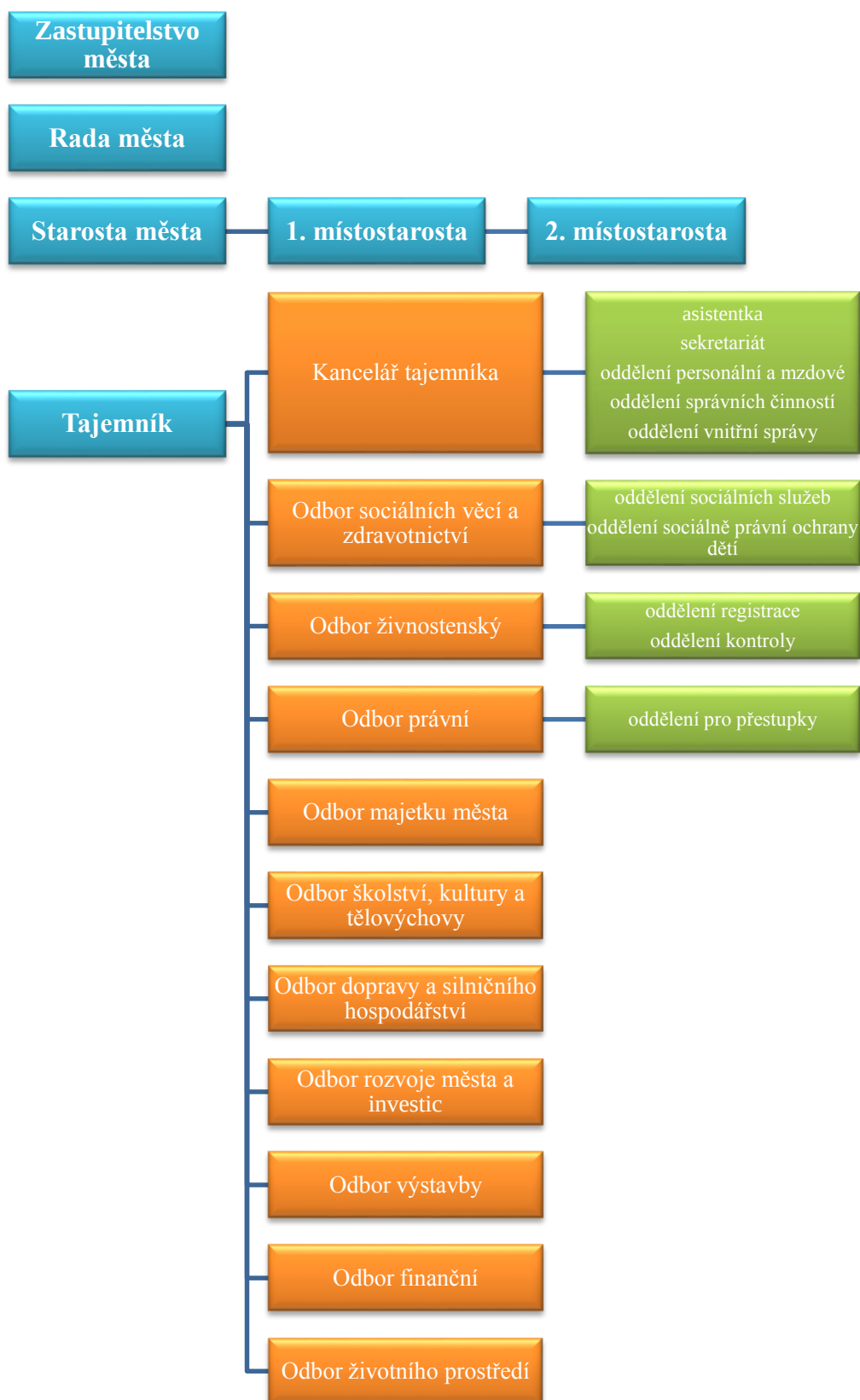
Personální management je důležitou součástí každé organizace a to platí i o veřejném sektoru. Kvalitní pracovníci organizaci reprezentují a závisí na nich i její úspěch a zajímavost. Správný výběr lidských zdrojů je pro veřejnou správu významný, protože jsou kladeny vysoké nároky na kvalitu služeb ze strany veřejnosti. Jsou to zejména zaměstnanci, kteří přicházejí nejčastěji do styku s veřejností. K základním funkcím veřejného personálního managementu je

plánování rozpočtu a lidských zdrojů, s tím souvisí dělba úkolů, ohodnocení pracovního místa, získávání (akvizice), neboli nábor a výběr pracovníků, rozvoj pracovníků, orientace v problematice, motivace ke zvyšování znalostí a dovedností, souhlas s plněním povinností mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem navzájem. Mimo uvedené funkce je žádoucí, aby personální management respektoval na něj kladené hodnoty jako odpovědnost, efektivnost, respektování práv jednotlivců, ochrana před nezákonnými zásahy úředníků a spravedlnost při obsazování pracovních míst, zákaz diskriminace z jakéhokoliv důvodu (pohlaví, zdravotní handicap, národnostní menšina). Za konečný vzhled a realizaci personálních systémů jsou odpovědní v organizaci veřejné správy tři hlavní skupiny. Těmi jsou „*politici 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, 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, 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, navrhuji navýšení platů, ale i disciplinární řízení*“ (Deník veřejné správy, ©2014 [cit. 2016-05-16]).

V rámci úřadů územních samosprávních celků (dále jen ÚSC) se na řízení podílí obvykle všichni vedoucí pracovníci. Aplikace všech personálních procesů záleží především na specifických podmínkách konkrétního 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: Na menších úřadech ÚSC – do 100 zaměstnanců – se personálním řízením zabývají personalisté, spolu s tajemníky a vedoucími pracovníky, vcelkovém počtu přibližně do 10 vedoucích pracovníků. Personalista nebývá ani specialistou v personální oblasti a jeho funkce je většinou spojena se mzdovou, příp. jinými. 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 objemu agendy, zajišťuje jen prahovou hodnotu jejího fungování. Na úřadech s vyšším než 150 počtem zaměstnanců – jsou zřizovány personální odbory, v jejichž čele stojí tajemník úřadu, nebo personální oddělení v čele se svým vedoucím. Zpravidla spadají pod kancelář nebo odbor tajemníka a počet jejich pracovníků se různí podle toho, zda pod ně i další

specializovaná pracoviště např. pro oblast vzdělávání, výběrových řízení či mzdové agendy (Loskot, 2012, s. 32).

Pro názornost je zde vyobrazen příklad organizační struktury obecního úřadu obce s rozšířenou působností.



Obrázek 7 Příklad organizační struktury OÚORP
Zdroj: vlastní zpracování

Personální management ve veřejné správě vykonává na obecních úřadech personalista, kterým je ve většině případů tajemník úřadu, jen v případě velkých úřadů je vykonáváním této agendy pověřena jiná osoba. I v tomto případě tajemník personální činnost dozoruje, protože do jeho kompetencí spadá ta část úřadu, která vykonává státní správu, což jsou úředníci.

2.2 Tajemník – personální manažer úřadu

Tajemník zejména plní úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele podle zvláštních předpisů, odpovídá za bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, je nadřízený všem zaměstnancům úřadu a stanovuje plat všem zaměstnancům. Dále se účastní zasedání zastupitelstva obce a rady obce s hlasem poradním, koordinuje a řídí činnost vedoucích odborů a zabezpečuje kontrolní činnost.

„Tajemník obecního úřadu je odpovědný za plnění úkolů obecního úřadu v samostatné působnosti i přenesené působnosti starostovi. Tajemník obecního úřadu

- a. zajišťuje výkon přenesené působnosti s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny radě obce nebo zvláštnímu orgánu obce,*
- b. plní úkoly uložené mu zastupitelstvem obce, radou obce nebo starostou,*
- c. stanoví podle zvláštních právních předpisů platy všem zaměstnancům obce zařazeným do obecního úřadu,*
- d. plní úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele podle zvláštních právních předpisů vůči zaměstnancům obce zařazeným do obecního úřadu,*
- e. vydává spisový řád, skartační řád a pracovní řád obecního úřadu a další vnitřní směrnice obecního úřadu, nevydává-li je rada obce.*

Tajemník obecního úřadu se zúčastňuje zasedání zastupitelstva obce a schůzí rady obce s hlasem poradním. Tajemník obecního úřadu nesmí vykonávat funkce v politických stranách a v politických hnutích. V městských částech a městských obvodech, jejichž orgánům je zcela nebo zčásti svěřena přenesená působnost, kterou podle zvláštních zákonů vykonávají pověřené obecní úřady, popřípadě některá přenesená působnost, kterou podle zvláštních zákonů vykonávají obecní úřady obce s rozšířenou působností, se zřizuje funkce tajemníka úřadu městského obvodu nebo tajemníka úřadu městské části. Tajemníka úřadu městského obvodu nebo tajemníka úřadu městské části jmenuje a odvolává starosta se souhlasem tajemníka magistrátu; bez souhlasu tajemníka magistrátu je jmenování a odvolání tajemníka úřadu městského obvodu nebo městské části neplatné. V úřadu městské části působí tajemník, který zastupuje město v oblasti pracovněprávních vztahů v příslušném úřadu městské části a plní obdobné úkoly jako tajemník Magistrátu města Brna. Tajemník zodpovídá za vykazovací a

oznamovací povinnost úřadu městské části vyplývající z právních předpisů.“ (§ 110 zákona č. 128/2000 Sb.).

Personální činnosti vedoucích zaměstnanců veřejné správy tj. tajemníka, personalisty a jiných vycházejí z personálního managementu soukromé sféry a lze je členit následně: **vytváření a analýza pracovních míst** – popis nově vznikajících míst, definování pracovních úkolů, pravomoc a odpovědnost, **personální plánování** – potřeba zaměstnanců, její pokrytí a personální rozvoj zaměstnanců, **získávání a výběr** – způsoby pokrytí potřeb zaměstnanců (z vnitřních či vnějších zdrojů), metody výběru a proces výběrového řízení, **hodnocení zaměstnanců** – hodnocení pracovního výkonu, jejich pracovního chování a schopností, **vzdělávání zaměstnanců a jejich kariérní růst** – jedná se o identifikaci potřeb vzdělávání, jeho plánování a realizaci, hodnocení efektivity vzdělávání, **odměňování a zaměstnanecké výhody včetně motivace** – personální činnost, během níž se tvoří platový systém a systém zaměstnaneckých výhod, **pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání** – je personální činnost spojená s přímou a nepřímou účastí zaměstnanců na řízení, **péče o zaměstnance** – sem patří zejména kontrola péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zajišťování zdravotní péče, služby pro pracovníky, aktivity volného času apod., **rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru** – aktivity spojené se zařazením zaměstnanců na pracovní místa, přearažování na nižší funkci či vyšší funkci, penzionování a propouštění, **personální informační systém** – obsahuje zjišťování, zpracování, uchovávání a analýzu dat, týkajících se zaměstnanců, jejich platů, pracovních míst a všech ostatních personálních dat.

Podstatné je, aby si každý manažer (tajemník) všechny 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.“* (Moderní obec, © 2011 [cit. 2016-04-16]).

2.2.1 Osobnost tajemníka

Tajemní úřadu se nachází v roli vrcholného manažera a současně se nachází v postavení personalisty. V obcích menší a střední velikosti obvykle bývají tyto dvě funkce spojené, tzn., že je vykovává tajemník sám a částečně agendu vykonává pracovník personálního a mzdového oddělení, který spíše zpracovává mzdovou agendu. Do kompetence tajemníka spadají pracovníci zařazení do obecního úřadu v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích. Na

osobnost tajemníka jsou kladeny stejné nároky jako na manažera v soukromém sektoru s tím rozdílem, že je ve svém rozhodování limitován právními předpisy a rozpočtem obce.

V oblasti veřejné správy též platí, že být vedoucím pracovníkem znamená zodpovídat za postupy, pracoviště a především za svůj „tým“ svěřených pracovníků - podřízených, což s sebou nese i množství činností nad rámec odbornosti, protože vedle své odborné práce musí zvládat i práci personální. Důležité proto je, aby vedoucí pracovník byl řádně obeznámen jak vést lidi ve svém týmu, uměl se orientovat v základních pracovně-právních normách, věnoval se poznávání svých podřízených, ale také sebepoznání a sebeřízení.

Mimo základní oblast 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:*“ příprava a realizace výběrového řízení na nové pracovníky, ve spolupráci s personalistou, sestavení adaptační plán pro nové zaměstnance, příp. ve spolupráci s příslušným vedoucím odboru či oddělení, který zpravidla adaptační proces dozoruje (nezvládnutí adaptačního procesu ve zkušební době, bývá v praxi jedním z hlavních důvodů fluktuace), poznávat odlišnosti svých podřízených během jejich každodenní činnosti, umět motivovat svůj kolektiv, průběžně hodnotit výkon zaměstnance (tzn. zaměřit se více na jeho práci a méně na charakterové vlastnosti), budovat kolektiv podřízených pracovníků, využívat plně týmových rolí všech jeho členů a posilovat pozitivní mezilidské vztahy v kolektivu, umět připravit, vést a řídit porady a zapojovat podřízené do jejich programu, vytvářet vhodné podmínky pro rozvoj odbornosti svých podřízených, uplatňovat tzv. participativní styl řízení, kterým zapojuje podřízené do aktivit, plánování i rozhodování v týmu, přenášet pravomoc, koučovat, v případě potřeby umět citlivě ukončit pracovní poměr (Moderní obec, © 2011 [cit. 2016-04-16]).

S osobností tajemníka souvisí i způsob jeho řízení, jak přistupuje ke svým povinnostem i k lidským zdrojům, které řídí.

2.2.2 Řídící styl tajemníka

Tajemník, způsobem jakým vede své podřízené, svým způsobem utváří „firemní kulturu“ úřadu. To se odráží ve vnitřních předpisech úřadu, tj. v pokynech tajemníka. Podle názorů některých odborníků (např. DĚDINA A CEJTHAMR) jsou řízení a vedení dva různé pojmy,

kdy management je definován jako způsob vykonávání práce prostřednictvím jiných lidí, zatímco vedení je založeno na mezilidských vztazích (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 95).

Slova klasika **Johna C. MAXWELLA**: „Šéf své podřízené řídí, vůdce je vede. Šéf je závislý na autoritě, vůdce na dobré vůli. Šéf vzbuzuje strach, vůdce nadšení. Šéf říká "já", vůdce říká "my". Šéf se soustřeďuje na viníka při selhání, vůdce na samotné selhání. Šéf ví, jak se má co udělat, vůdce ukazuje, jak to má být. Šéf říká "Jděte!", vůdce říká "Pojďme!" (Citáty slavných osobností, ©2016, [cit. 2016-06-01]) velmi dobře vystihují rozdílnost pojmů.

V případě osobnosti tajemníka a jeho působení na lidské zdroje lze považovat za optimální kombinaci obou pojmů.

Možností řízení se nabízí několik, podle LIKERTA je to „Model 4S“, který stanoví tyto styly:

„Exploativně autoritativní styl – komunikace shora dolů, žádná zpětná vazba, využívání strachu z trestu, důraz na metodu „biče“, rozhoduje manažer.

Benevolentní autoritativní styl – komunikace shora dolů, malá zpětná vazba, využívání odměn, převaha metody „cukru“, rozhoduje manažer.

Konzultativní styl – obousměrná komunikace, intenzivní zpětná vazba, rozhodnutí dělá manažer po konzultaci

Participativní styl – volná obousměrná komunikace, otevřenost ve zpětné vazbě, rozhodnutí jsou dělána skupinově.“ (ManagementMania, ©2013 [cit. 2016-06-01])

Jako nejvhodnější styl vedení pro tajemníky v podmínkách úřadu se nabízí styl participativní. Z pohledu loajality jsou podřízení ochotni pro svého vedoucího udělat maximum, pokud mají pocit, že jsou v rozhodování považováni za „partnery“, kteří se svým způsobem na rozhodování podílejí, a ne jen za „loutky“ které bez možnosti uplatnění svého názoru plní příkazy nadřízeného.

2.3 Management úřadu

Zásady managementu jsou aplikovány jak v subjektech soukromé sféry, tak i v ostatních organizacích bez ohledu na jejich zaměření. Primárním posláním veřejné sféry je poskytování služeb občanům. Tato skutečnost má značný vliv na rozdíl mezi veřejným a soukromým managementem. WOKOUN, MATES a COGAN uvádějí významné rozdíly veřejného a soukromého managementu: veřejný zájem je odlišný od soukromých zájmů (2006, s. 33).

Vzhledem k tomu, úředníci aplikují výkonnou moc státu, musí při své činnosti respektovat základní lidská práva a svobody (zákon č. 2/1993 Sb.).

Oblast veřejné správy, jejímž posláním je poskytování veřejných služeb občanům má nekomerční charakter. POMAHAČ doplňuje, že veřejnou správou v materiálním smyslu rozumíme činnosti související s vládnutím na ústřední i místní úrovni, zatímco ve formálním smyslu se jedná o činnosti správních úřadů, úředních osob nebo nepřímých subjektů veřejné správy (Pomahač, 2013, s. 55). HEGER uvádí: „*Veřejná správa je spravováním (řízením, udržováním a rozvíjením) veřejných záležitostí, uskutečňovaných jako projev státní moci. Subjekty, které jejím prostřednictvím uskutečňují veřejný zájem, tak činí na základě zákona a v mezích, které jim stanovil. Veřejná správa má dvě podoby: státní správu, vykonávanou na celém území státu prostřednictvím norem platných pro všechny občany, a územní samosprávu, která zastupuje pouze občany určité části území.*“ (Heger, 2012, s. 41)

Pravomoci a kompetence a poslání orgánů veřejné správy jsou stanoveny právními předpisy. Zaměření veřejného managementu, který sleduje kvalitu, efektivnosti a hospodárnosti, zaměřuje na respektování právních zásad výkonu činnosti (Wokoun, Mates, Cogan, 2006, s. 34). Na tyto činnosti má podle PEKOVÉ, PILNÉHO a JETMARA vliv politické rozhodování o veřejných potřebách (2012, s. 162).

V oblasti veřejné správy je uplatňován princip decentralizace činností, což znamená přesun výkonu agend a zodpovědnosti z centrální úrovně na nižší subjekty. HENDRYCH uvádí, že veřejná správa se stává otevřenější, nabývá povahy služby veřejnosti (2007, s. 144). „*Dobrá správa se vyznačuje úsilím o správu rychlou a hospodárnou, která respektuje právo, je spravedlivá a přátelská k občanům a jiným subjektům*“ (Hendrych 2007, s. 57).

I když veřejný sektor slouží jiným zájmům než soukromý, dílčí manažerské funkce a úkoly jsou shodné a zkušenosti a poznatky uplatnitelné v obou subjektech (Wokoun, Mates, Cogan, 2006, s. 33). V zájmu veřejných organizací je přistupovat k hospodaření ekonomicky, to znamená dosahovat cílů při minimální spotřebě nákladů (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 20). Práce manažerů ve veřejném a soukromém sektoru má mnoho společných prvků. Manažeři vykonávají v pracovním procesu řadu rolí, u kterých se očekává, že budou naplňovány v souladu s hodnotami organizace.

2.4 Výběr zaměstnanců úřadu

Úředník, osoba, která vykonává státní správu jako službu veřejnosti, je zpravidla první, s kým se občan na úřadě setkává. Vystupování úředníka výraznou měrou ovlivňuje názor veřejnosti na úřad obecně, a proto je velmi důležité věnovat výběru zaměstnanců úřadu velkou pozornost. Než nový úředník zaujme své místo, předchází tomu několik fází.



Obrázek 8 Životní dráha zaměstnance úřadu
Zdroj: Pavlík a kol., 2014, s. 39, vlastní úpravy

Podle § 1 odst. 2 zákona o úřednících se na pracovněprávní vztahy úředníků územních samosprávných celků vztahuje zákoník práce, nestanoví-li zákon o úřednících jinak. Úředníkem se, pro účely zákona o úřednících podle § 2 odst. 4 zákona o úřednících, rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku, který se podílí se na výkonu správních činností zařazený v úřadu územního samosprávného celku (zákon č. 312/2002 Sb.).

Výběrové řízení vyhláší tajemník oznámením na úřední desce. Výběrové řízení je podmínkou pro jmenování do funkce vedoucího úřadu a vedoucího úředníka. Současně stanoví členy výběrové komise jmenovacím dekretem. Výběrová komise má minimálně tři členy, a alespoň jedna třetina členů komise jsou úředníci územního samosprávného celku, který výběrové řízení vyhlásil (zákon č. 312/2002 Sb.).

K přihlášce zájemce připojí profesní životopis, ve kterém uvede údaje o dosavadních zaměstnáních a o odborných znalostech a dovednostech týkajících se správních činností, výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce; u cizích státních příslušníků též obdobný doklad osvědčující bezúhonnost vydaný domovským státem; pokud takový doklad domovský

stát nevydává, doloží se bezúhonnost čestným prohlášením, a ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání (zákon č. 312/2002 Sb.).

Výběrová komise čeká na přihlášky od zájemců, které následně posoudí, zda jsou úplné včetně přiložených dokladů a dále posoudí, zda uchazeči splňují všechny stanovené požadavky. Výběrová komise pořídí o posouzení uchazečů písemnou zprávu obsahující údaje o složení výběrové komise, seznam uchazečů, seznam a pořadí uchazečů, kteří předložili úplné přihlášky, včetně dokladů. Pokud je vybrán vhodný uchazeč, obdrží tajemník doporučení o uzavření pracovního poměru. Tajemník komise kontaktuje uchazeče, zda jeho zájem o danou pracovní pozici stále trvá a na řadu přichází podepsání pracovní smlouvy a nástupní formality (zákon č. 312/2002 Sb.).

S komplexnějším přístupem k výběru pracovníků přicházejí assessment centra. Jedná se o specializované služby v oblasti výběrových řízení, která využívají i jiných metod výběru než je pohovor. Metody výběru zaměstnanců jsou voleny podle požadavků na pracovní místo, mezi něž můžou patřit psychodiagnostické hry sloužící pro základní poznání členů a navození atmosféry, metody zaměřující se na charakteristiky osobnosti a výkonové charakteristiky (např. test inteligence, test pozornosti), nebo metody zaměřující se na zvládání stresu a týmovou spolupráci. Při výběru zaměstnanců hrají svou roli i reference, vzdělání či motivační dopisy, které jsou přijímány spolu s životopisy (Personalista.com, ©2004 [cit. 2016-05-19]).

Výběr vhodného pracovníka je velmi podstatný a neméně důležité je i jeho vzdělávání. Od úředníků se očekává dobrá orientace v právních předpisech, což v dynamicky se měnících právních předpisech znamená soustavné doplňování znalostí.

2.5 Vzdělávání a rozvoj úředníků

„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly“. (ARMSTRONG, Michael, 2007, s. 462).

Vzdělávání lze rozdělit do několika oblastí, které mohou být uskutečňovány formou prezenční výuky nebo e-learningu. Oblasti vzdělávání mohou být funkční vzdělávání, které má charakter odborné přípravy a učení do zásoby. Navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník úspěšně a standardním způsobem vykonávat svou práci. Bývá předmětem certifikace. Doplňkové funkční vzdělávání je rozšiřující vzdělávání, např. výcvik v obchodních

dovednostech, školení v jakosti apod. To, co je pro jednoho pracovníka funkčním vzděláním, může být pro jiného doplňkovým. Dále se jedná o manažerské vzdělávání, počínaje MBA po dílčí aktivity, které mohou být nácvikem týmového řešení problémů nebo rozvojem dalších manažerských způsobilostí. Může to být jazykové vzdělávání, IT školení, školení v oblasti právních předpisů. Řada vzdělávacích aktivit je dána zákonem, má nevýběrový charakter, to znamená, že je určeno pro všechny zájemce (Hroník, 2007, s. 117)

Na vzdělávání úředníků se vztahuje obecná právní úprava odborného rozvoje zaměstnanců v zákoníku práce (§ 227 až 235, zákon č. 262/2006 Sb.). Dále je to zvláštní právní úprava v zákoně o úřednících. *„Podle § 18 odst. 1 zákona o úřednících je úředník povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na a) vstupním vzdělávání, b) průběžném vzdělávání, c) přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti, nestanoví-li zákon o úřednících jinak“* (zákon č. 262/2006 Sb.).

Zákon o úřednících stanoví, které subjekty mohou prohlubování kvalifikace poskytovat. Jsou to *„a) právnická nebo fyzická osoba oprávněná ke vzdělávací činnosti podle zvláštního předpisu, již byla udělena akreditace podle § 30, b) příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra (dále jen "ministerstvo"), c) územní samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace podle § 30“* (§ 17 zákona č. 312/2002 Sb.).

Podle zákona o úřednících jsou úředníci povinni si prohlubovat kvalifikaci účastí na vstupním, průběžném vzdělávání a přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Vedoucí úředníci si musí navíc prohlubovat kvalifikaci účastí na vzdělávání vedoucích úředníků, pokud tak stanoví zákon (§ 18, zákon č. 312/2002 Sb.).

2.5.1 Vstupní vzdělávání

Každý nový úředník, se kterým byla uzavřena pracovní smlouva, musí ve lhůtě do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru absolvovat vstupní vzdělání, které stanoví § 19 zákona o úřednících. Po jeho absolvování obdrží každý účastník osvědčení, kterým prokazuje, že splnil zákonnou podmínku. Vstupní vzdělávání probíhá v oblasti: **a) znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka, b) základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností, c) znalosti základů užívání informačních technologií, d) základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu**

zařazení.“ Vstupního vzdělávání se nemusí zúčastnit pracovník, který již absolvoval zkoušku odborné způsobilosti (§19, zákon č. 312/2002 Sb.).

2.5.2 Průběžné vzdělávání

Každý úředník je v souladu s § 20 zákona o úřednících řeší průběžné vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, které zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků. Vzdělávání probíhá formou kurzů, vzdělávání bývají akreditovaná a po jejich absolvování obdrží účastník osvědčení vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala. Vedoucí úřadu rozhoduje o tom, zda se úředník kurzu zúčastní podle toho, je-li to v souladu s potřebami ÚSC a s individuálním vzdělávacím plánem úředníka (§ 20, zákon č. 312/2002 Sb.). Plán vzdělávání úředníka stanoví rozsah kurzů v souhrnném počtu 18 dnů v průběhu 3letého období (§17 odst. 4, zákon č. 312/2002 Sb.).

2.5.3 Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odborná způsobilost (ZOZ) se vztahuje na úředníky, kteří vykonávají činnosti stanovené ve vyhlášce č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. Úředník je povinen ZOZ absolvovat ve lhůtě do 18 měsíců od vzniku od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku, nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, která je uvedena ve vyhlášce o ZOZ. O absolvování zkoušky obdrží úředník osvědčení (§ 21, zákon č. 312/2002 Sb.).

„Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. Zvláštní odborná způsobilost má obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.“ (§ 21 odst. 3, zákon č. 312/2002 Sb.).

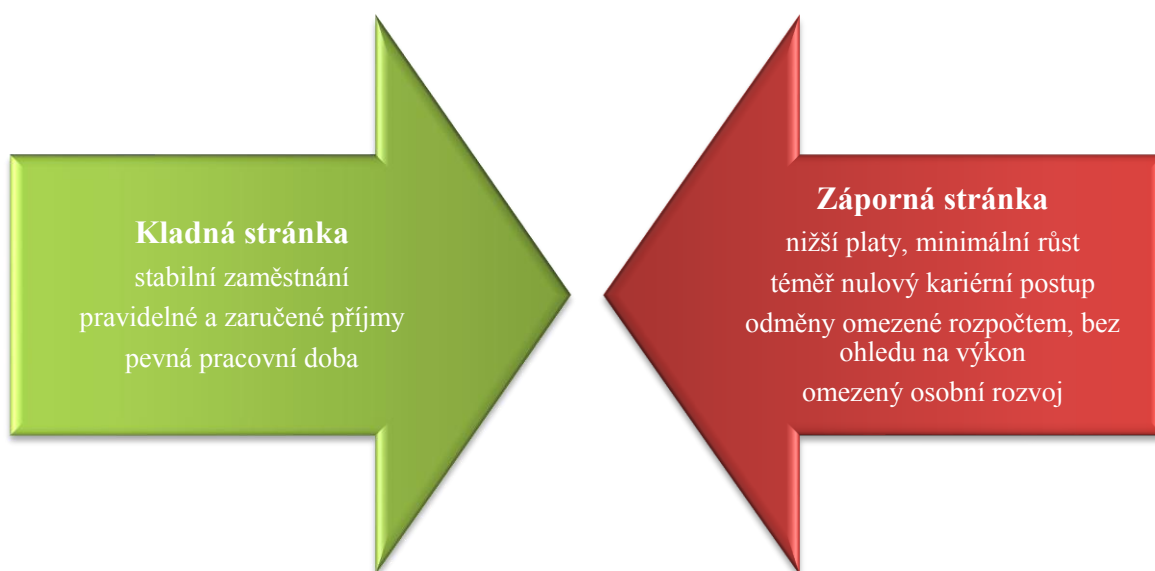
Úředníka, který vykonává činnosti, které jsou předmětem zkoušky, je povinen přihlásit ÚSC k vykonání ZOZ do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo do 3 měsíců ode dne, kdy začal vykonávat činnosti, které vyžadují prokázání odborné způsobilosti (§ 21 odst. 5,

zákon č. 312/2002 Sb.). Veškeré náležitosti související se ZOZ stanoví § 22 – 26 zákona o úřednících a prováděcí právní předpis.

2.6 Hodnocení a odměňování úředníků

Ve veřejné správě je zaveden systém hodnocení, který spočívá v zařazení veškerých zaměstnanců do tříd. Každé pozici odpovídá určitá platová třída, která určuje základní výši platu. Účelem hodnocení je vždy zhodnotit konkrétní pracovní výkon. Z toho vyplývá požadavek získání informací, zda jednání jedince směřuje k stanoveným cílům. Ve veřejném sektoru se platy nevyrovnají tržním mzdám v soukromé sféře. Státní zaměstnanci i veřejnost vnímají rozdíly v odměňování jako spravedlivé (Wright, Nemec, 2003, s. 179-180).

Platy ve veřejném sektoru bývají zpravidla nižší než mzdy v soukromé sféře. Odměňování zaměstnanců ve veřejném sektoru upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Zaměstnanci veřejného sektoru jsou zařazeni na základě druhu jejich práce do příslušné platové třídy. Dále jsou pracovníci zařazeni do platového stupně: „zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platového stupně podle doby dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní (náhradní) služby nebo civilní služby (dále jen „započitatelná praxe“)“ (§ 123 zákon č. 262/2006 Sb.).



Obrázek 9 Klady a zápory zaměstnání ve VS
Zdroj: vlastní zpracování

Smyslem hodnocení je vždy ocenit konkrétní pracovní výkon. Z toho vyplývá požadavek získání informací, zda jednání jedince směřuje k stanoveným cílům. Ze zachycení úrovně

výkonu lze rozpoznat i výkonnostní potenciál pracovníka, určení silných a slabých stránek, formulování možností jeho rozvoje a spolu s tím případně odhadnout kvalifikační požadavky, či potřeby nutné k setrvání, nebo postupu. S tímto souvisí skutečnost, že v rámci hodnocení často dochází k obeznámení zaměstnance s jeho perspektivou v organizaci. Hodnocení tak může vést ke zvýšení stabilizace zaměstnance, jelikož ho samotné vědomí perspektiv tj. možnost kariérního postupu motivuje. „*Zájem o práci ve veřejné správě může vyplývat z jistoty zaměstnání, popřípadě kariérního vzestupu, jisté možnosti určit si vlastní rytmus plnění úkolů, uspokojení kontaktu s lidmi*“ (Wokoun, Mates, Cogan, 2004, s. 60).

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Působí na ni trh, zákonné regulace, organizační kultura, manažerské postupy, struktura zaměstnanců či historie a současnost mzdových předpisů. Strategie odměňování definuje deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit, a stává se východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd. Taktika odměňování vymezuje mzdové nároky strategie organizace, hledá účinnou stimulaci k nadprůměrným a kvalitním pracovním výkonům, snaží se uvést do souladu proces stanovení mzdy s potřebami a očekáváním zaměstnance, věnuje se způsobům informování zaměstnanců o mzdové politice a zásadách odměňování atd. Strategie odměňování je formulována tak, aby přispěla k realizaci cílů organizace (Dvořáková, 2007, s. 321-322).

Odměňování zaměstnanců ve veřejných organizacích je ovlivněno nařízeními vlády, které formou těchto nařízení určují katalogy prací, kvalifikační předpoklady, charakteristiky platových tříd, včetně způsobu do jejich zařazování, stupnice platových tarifů, příplatky za vedení a jiné. Tyto podmínky a nároky jsou určeny zákonem o platu a příslušnými prováděcími vládními nařízeními, kterými se musí řídit každá organizační složka státu, tedy i magistráty měst, na které je zaměřena celá tato práce. Jak jsem uvedla výše, odměnou za práci ve veřejném sektoru je plat, který je peněžitým plněním poskytovaným zaměstnavatelem zaměstnanci za jeho práci (Kahle, 2004, s. 145).

2.7 Motivace úředníků

Spokojenost a motivace jdou ruku v ruce. Veřejnoprávní organizace chtějí mít spokojené zaměstnance a klienty, tj. občany. Bez efektivního motivování a ohodnocení pracovníků však spokojenosti nedosáhneme. Systém hodnocení je určitým motivátorem pracovníků, ze kterého samotný proces hodnocení vyplyne. K motivaci pomáhají často i neformální hodnocení,

například pochvala je pro mnoho pracovníků velmi přínosným iniciačním faktorem, proto poskytování neustálé zpětné vazby může být efektivním nástrojem, který je nejen levný, ale nevyžaduje nadměrné úsilí, z hlediska své příhodnosti.

Nejčastěji užívanými nástroji motivací je mzda (ve státní sféře plat), pojištění, pochvala, uznání, ocenění, kritika, osobní rozvoj, mezilidské vztahy a jiné zaměstnanecké výhody tj. benefity (Košťan et al., 2006, s. 548).

Jedním z vnějších motivátorů je finanční odměna. A právě ve finančních odměnách můžeme pozorovat jeden z největších rozdílů mezi soukromým a veřejným sektorem. Před samotným motivováním je nutné si ujasnit, proč je třeba pracovníky motivovat. Můžeme využít mnoho prostředků motivace. Omezení rozpočtového procesu tj. nemožnost vyplácet výjimečné odměny za kvalitně odvedenou práci, manažery ve veřejné správě značně omezují, a proto je finanční odměna jako motivátor ve veřejné správě spíše neúčinná. Mnoho kvalitních tj. kvalifikovaných a kompetentních zaměstnanců proto nemá o práci ve veřejné správě zájem, nebo po určitém čase odchází do soukromé sféry. Cílem všech manažerů ve veřejné správě by proto mělo být zajistit, aby pracovní pozice ve státní službě byly atraktivní nejen pro nově příchozí, ale i stabilní pracovníky, kteří proto nebudou mít potřebu odcházet. Jak už bylo řečeno, hmotné motivační systémy jsou výrazně ovlivněny neziskovým charakterem veřejného sektoru. Morální motivační nástroje mají v neziskovém, tedy i veřejném sektoru, podstatně vyšší význam. Z těchto důvodů musí být takových prostředků využíváno co nejvíce, aby pokud možno zmírňovaly finanční nedostatečnost. Činnosti ve veřejném sektoru jsou zaměřeny na splnění úkolů, které společnost považuje za významné a potřebné pro kvalitu života, a proto se je rozhodla financovat ze společných prostředků. Jestliže má být tento úděl naplněn, musí mít každý pracovník dobrý pocit ze své práce, tj. práce musí být jeho posláním. Zmíněnou morální motivaci nemůžeme ve veřejné správě přeceňovat a zneužívat tak, že se bude šetřit na hmotné motivaci. *„Podcenění hmotné motivace vyvolává řadu negativních jevů, které snižují efektivnost veřejného sektoru, jako nedostatek kvalifikovaných pracovníků, jejich orientace na získávání jiných zdrojů jak pro instituci, tak přímo pro sebe až za hranici práva, etiky a morálky.“* (Strecková, 1998, s. 161).

Z výše konstatovaného vyplývá, že faktor neziskovosti ovlivňuje veškeré řízení ve veřejné správě. Je nutné zmínit: *„že v hmotné motivaci pracovníků ve veřejném sektoru nemá motivační sílu ani tak absolutní výše mzdy, jako má motivační sílu relace mezi mzdou*

pracovníků v jednotlivých činnostech, které jsou financované z veřejných financí“ (Strecková, 2005, s. 22).

Organizace často využívají kromě platů zaměstnaneckých benefitů, tj. zaměstnanecké výhody. Systém výhod musí motivovat jak stávající, tak i případné budoucí zaměstnance. Způsoby a možnosti benefitů jsou různorodé, vyjmenovat je všechny je v podstatě nemožné. Uvedeme proto ty nejčastěji využívané, a které mohou být využity i ve veřejném sektoru. Vytváření zdravého pracovního prostředí, možnost vzdělávání, příspěvky na sportovní a kulturní zájmovou činnost, pomoc v tíživých životních situacích, životní pojištění. To je jen malý výčet z toho, co může organizace svým zaměstnancům poskytnout (Ambrosová, Čornejová, 2008, s. 129-130).

Jistý motivační pohon k práci by měl mít zakotvený každý sám v sobě. Nikdy totiž nelze dosáhnout stavu, kdy by byly podmínky tak ideální, aby byl člověk ve své práci povzbuzován za každých okolností. Pokud člověka práce baví, má možnost se v ní rozvíjet, učit se, je v dobrém kolektivu a má dobré vedení, je to jedna z nejvyšších motivací. Nikdy by se nemělo zapomínat na to, že mimo motivaci zaměstnanců je také nutné nějakým způsobem motivovat vedoucího pracovníka (Deník veřejné správy, ©2014 [cit. 2016-05-16]).

SHRNUTÍ

Veřejná správa reprezentuje službu ve veřejném zájmu, spravování věcí veřejných. Jedná se o neziskový sektor, financovaný ze státního rozpočtu, jehož posláním je uspokojování potřeb veřejnosti. Veřejná správa se dělí na státní správu a samosprávu. Personální management ve veřejné správě představuje řízení lidských zdrojů zařazených do úřadů, tj. úředníků. Jeho úkolem je plánování, získávání lidských zdrojů, náboru a výběru pracovníků, jejich adaptaci, motivaci, vzdělávání, zvyšování kvalifikace, odměňování. Kvalita poskytovaných veřejných služeb souvisí s kvalitou lidských zdrojů, od státních zaměstnanců. Zde je na místě jejich pečlivý výběr a dodržování všech strategií. Pracovníci, kteří přicházejí do styku s veřejností, úřad reprezentují, a proto je nutné jejich výběru věnovat náležitou pozornost. Za vytváření cílů a omezování personálních systémů veřejné správy nesou odpovědnost političtí vůdci, exekutiva a další ústřední orgány, prostřednictvím zákonů. Personální procesy úřadů ÚSC se liší v závislosti na jejich velikosti. Nejčastěji spadají do kompetence tajemníka úřadu. Ten zpravidla vykonává činnosti spojené se zaměstnáváním lidí a jejich řízením. Dále plní úkoly podle zákona o obcích. Je přímo odpovědný starostovi úřadu. Je odpovědný za vytváření a analýzu

pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, jejich hodnocení, vzdělávání a kariérní růst, odměňování a zaměstnanecké výhody vč. motivace. Dále to jsou pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, péče o zaměstnance, rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru a vedení personálního informačního systému. Na osobnost tajemníka jsou kladeny velké nároky. Asi největší objem jeho pracovní náplně zaujímá řízení lidí a zejména jejich motivace.

3 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Výzkumné šetření bylo soustředěno do tří náhodně vybraných krajů České republiky. Jedná se o kraj Jihočeský, Pardubický a Zlínský. Z každého z těchto krajů byly náhodně vybrány obecní úřady obcí s rozšířenou působností (OÚORP), ve kterých byl proveden kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů s tajemníky těchto úřadů.

3.1 Demografie

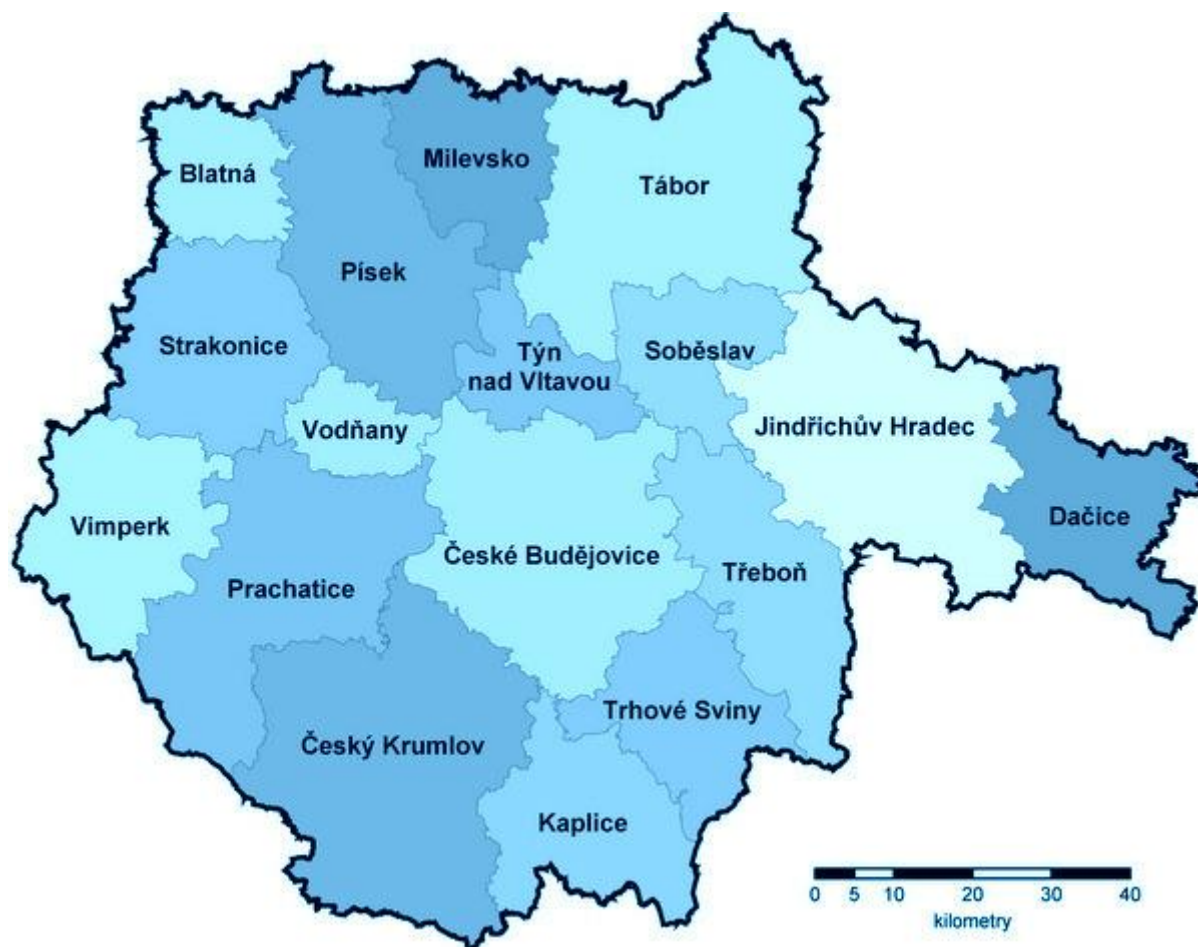
Česká republika je rozdělena do 14 krajů. Jsou to kraje Hlavní město Praha, Středočeský, Jihočeský, Plzeňský, Karlovarský, Ústecký, Liberecký, Královéhradecký, Pardubický, Vysočina, Jihomoravský, Olomoucký, Zlínský a kraj Moravskoslezský.



Obrázek 10 Mapa ČR s vyznačením krajů
Zdroj: <http://www.slunecnice.cz/sw/mapa-cr-xcf/>

Představíme 3 kraje, ze kterých byly vybrány OÚORP, ve kterých bylo provedeno výzkumné šetření. Jedná se o kraj Jihočeský, Pardubický a Zlínský, které budou jednotlivě představeny.

3.1.1 Jihočeský kraj



Obrázek 11 Mapa Jihočeského kraje
Zdroj: www.czso.cz, vlastní úpravy

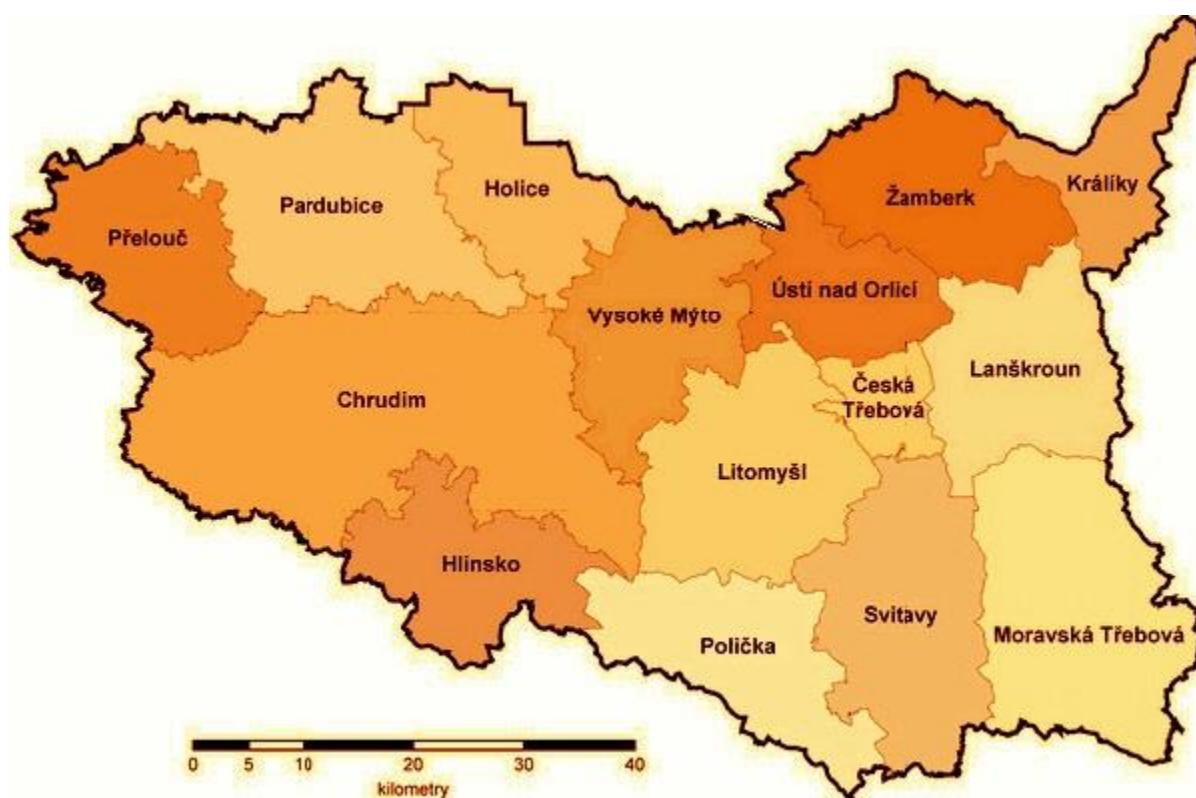
Jihočeský kraj leží převážně na jihu Čech, ale částečně zasahuje i na Moravu. Sousedí na západě s Plzeňským krajem, na severu se Středočeským krajem, severovýchodním směrem sousedí s krajem Vysočina a na východě sousedí malou částí své hranice s krajem Jihomoravským. Jižní hranice je společná s Rakouskem a jihozápadní hranice s Německem, resp. s Německou spolkovou republikou Bavorsko. Jihočeský kraj svojí rozlohou 10 057 km² zabírá 12 % rozlohy státu.

Žije zde asi 637 834 obyvatel (údaj k 01.01.2016), z čehož vyplývá, že má nejnižší hustotu obyvatel v zemi, tj. 63,4 obyvatel na km².

V Jihočeském kraji je 623 obcí, z toho 53 měst. Největším městem a současně sídlem kraje jsou České Budějovice. Jihočeský kraj se člení na 17 správních obvodů OÚORP. Kraj jako vyšší územní samosprávný celek ČR vznikl v roce 2000 a do května 2001 se jmenoval Budějovický kraj.

Jihočeský kraj je v poslední době velmi oblíbenou turistickou a rekreační destinací. Je čtvrtým nejnavštěvovanějším krajem v zemi a má druhou nejvyšší ubytovací kapacitu. Nachází se zde mnoho významných historických památek a městských památkových rezervací. Centrum Českého Krumlova a Holašovice, což je jedna z vesnických památkových rezervací postavených v tzv. selském baroku, byly zapsány na Seznam světového přírodního a kulturního dědictví UNESCO. Navštěvované jsou hrady, zámky, klášter ve Vyšším Brodě a chráněné přírodní území Šumava či oblast Třeboňska, kde se nacházejí rozsáhlé rybníky.

3.1.2 Pardubický kraj



Obrázek 12 Mapa Pardubického kraje
Zdroj: www.czso.cz, vlastní úpravy

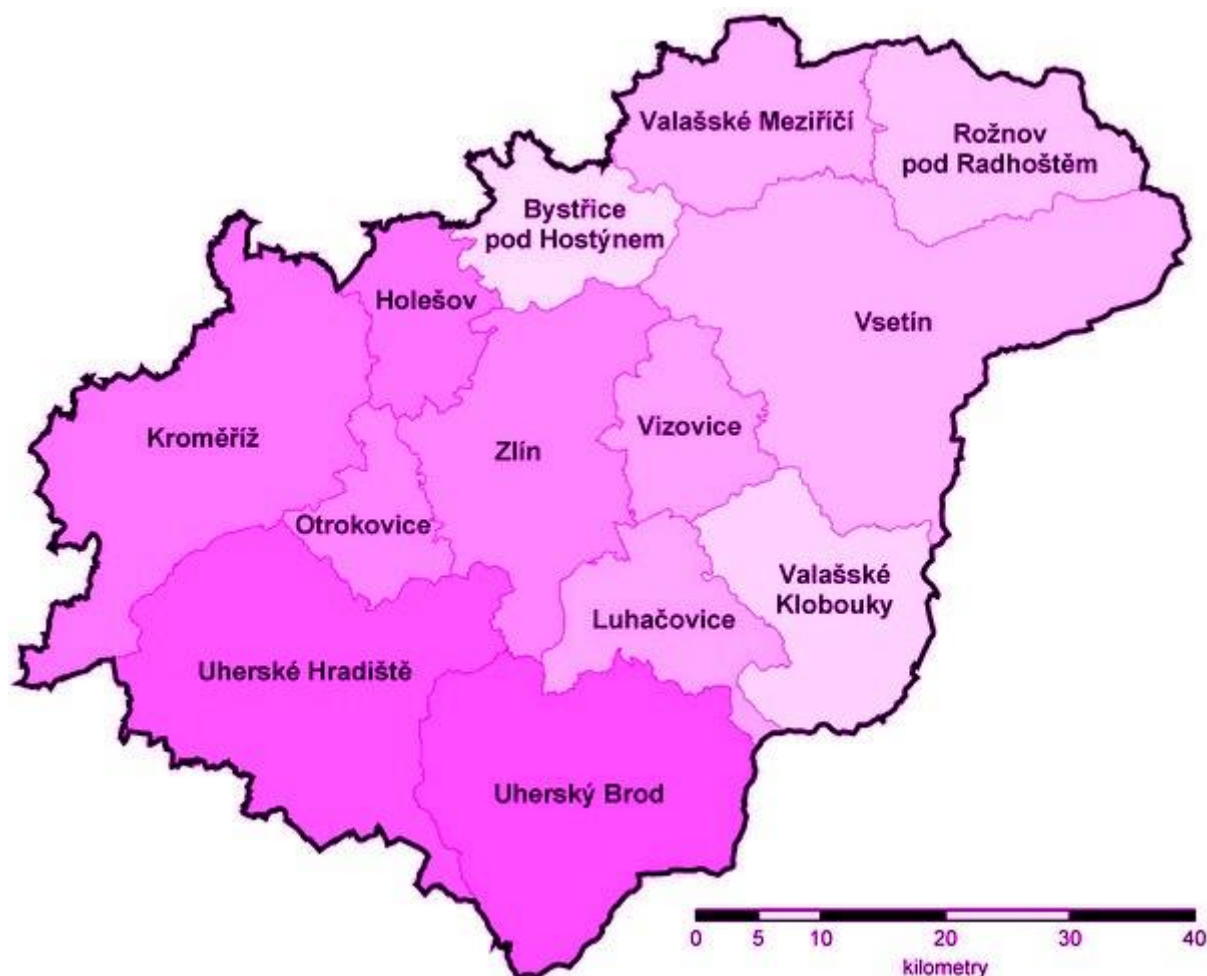
Pardubický kraj leží v jižní části dřívějšího Východočeského kraje. Sousedí na východě s Olomouckým krajem, jihovýchodním sousedem je Jihomoravský kraj, jihozápadním sousedem je kraj Vysočina, západním sousedem je Středočeský kraj a na severozápadě je to Královéhradecký kraj. Na severu má společnou hranici s polským Dolnoslezským vojvodstvím. Okolím Svitav a Moravské Třebové zasahuje kraj také na Moravu. Pardubický kraj má rozlohu 4 519 km².

Žije zde 516 149 obyvatel (údaj k 01.01.2016) a hustota zalidnění je 114,2 obyvatel na km². Obyvatelstvo žije převážně ve městech.

V Pardubickém kraji je 451 obcí, z toho 15 OÚORP a 26 obcí s pověřeným obecním úřadem. Z celkového počtu obcí je 35 měst a 6 městysů. Sídlním městem kraje je statutární město Pardubice.

Pardubický kraj je velmi rozmanitý. Východočeské Polabí je převážně rovinaté s příznivým teplým klimatem. Protipólem jsou Orlické hory, Králický Sněžník, Žďárské vrchy či Železné hory. Je zde ráj pro pěší turistiku, cykloturistiku, horskou turistiku či zimní sporty. Velkou tradici má i chov koní v Národním hřebčínu v Kladrubech nad Labem. Mezi oblíbené kulturní akce patří Smetanova Litomyšl, Velká pardubická steeplechase nebo ryze sportovní akce Zlatá přilba. Je zde také velké množství hradů a zámků, starobylých vojenských pevností a opevnění. Mezi významné památky patří zámek Litomyšl, který je zapsaný v Seznamu světového přírodního a kulturního dědictví UNESCO.

3.1.3 Zlínský kraj



Obrázek 13 Mapa Zlínského kraje
Zdroj: www.czso.cz, vlastní úpravy

Zlínský kraj se nachází ve východní až jihovýchodní části České republiky. Jako jediný ze všech krajů leží výhradně na území Moravy. Jihozápadním sousedem je Jihomoravský kraj, severozápadním sousedem je Olomoucký kraj, severním sousedem je Moravskoslezský kraj a východní hranice je společná se Slovenskem, resp. s Žilinským a Trenčinským krajem. Zlínský kraj má rozlohu 3 963 km² a svojí rozlohou zaujímá 5 % rozlohy státu.

Žije zde 584 676 obyvatel (údaj k 01.01.2016) a hustota zalidnění je 147,5 obyvatel na km², čímž výrazně převyšuje republikový průměr (133 obyvatel/km²).

Ve Zlínském kraji je 307 obcí, z toho 13 OÚORP. 30 obcí má statut města. Sídlním městem kraje je statutární město Zlín.

Většina území Zlínského kraje kopcovitá či hornatá. Nejvyšší hřebeny se nacházejí na hranici se Slovenskem a s Moravskoslezským krajem. Jsou to na jihu Bílé Karpaty, které patří mezi šest biosférických rezervací UNESCO v České republice. Na ně navazují Javorníky a Moravskoslezské Beskydy. Jsou tu i úrodné nížiny Haná a Slovácko. Kolem řeky Moravy se táhne Dolnomoravský úval.

Ve Zlínském kraji se setkávají tři národopisné celky: Valašsko, Slovácko a Haná. Významnou událostí Slovácka dosud udržovaná Jízda králů, která se zachovala pouze v jediné obci – ve slováckém Vlčnově. Valašsko spíše ukazuje na salašnickou tradici pastevectví. Hlubokou tradici tu má také ovocnářství a páleníctví, hlavně slivovice. Vsetínsko láká milovníky horské turistiky a zimních sportů. Dalším lákadlem je valašský skanzen v Rožnově pod Radhoštěm. Kroměřížsko je celosvětově uznávané díky unikátnímu stylu Podzámecké i Květné zahrady zámku. Kroměříž byla v roce 1998 zapsána do Seznamu světového dědictví UNESCO. Uherskohradištsko láká na víno a slunce a nejen to. Mezi význačné památky můžeme zahrnout poutní místo Velehrad či gotický hrad Buchlov nebo zámek Buchlovice. Zlínsko je krajem Tomáše Bati, jsou zde i významné lázně Luhačovice. Zlínský kraj je také rájem cykloturistiky. Zlínským krajem se táhne Baťův kanál z Kroměříže až do Hodonína.

3.2 Cíl výzkumného šetření

Hlavním cílem je prostřednictvím výzkumného šetření ve vybraných krajích zkoumat možnosti tajemníků v odměňování zaměstnanců úřadů, a dále zjišťovat, jak se liší péče o dobrou duševní pohodu, zdraví, poskytování výsad, benefitů a jiných zvýhodnění těchto zaměstnanců. Dílčími cíli pak je:

- Zkoumat systém výběrových řízení prováděných na OÚORP.
- Zjistit, mají-li úředníci možnost výběru vzdělávacích témat podle svého uvážení, nebo jsou striktně vázáni na téma podle agendy, kterou vykonávají.
- Zkoumat, zda mají možnost osobnostního rozvoje, např. jazykové kurzy, prevence syndromu vyhoření, rozvíjení komunikačních dovedností.
- Analyzovat, zda mají zaměstnanci možnost kariérního postupu.
- Definovat, jaké další motivační prostředky úřad využívá, zda mají zaměstnanci zvláštní zdravotní péči či jiné benefity.

Výzkumné otázky:

- Jaká úskalí provázejí výběrová řízení? Jaká kritéria jsou při výběrových řízeních preferována?
- Jakou možnost mají úředníci OÚORP ve výběru vzdělávacích témat v rámci povinného vzdělávání?
- Mají možnost výběru vzdělávání i v jiných oblastech než je agenda, kterou vykonávají?
- Mají úředníci OÚORP možnost kariérního postupu?
- Jaké mají tajemníci OÚORP motivační prostředky a jak je využívají? A jaké benefity zaměstnancům poskytují?

3.3 Metodologie výzkumu

Podle metodologů GLASERA a CORBINOVÉ je kvalitativní výzkum libovolný výzkum, jehož výsledků není dosaženo za pomoci statistických metod ani určování množství. Mnoho jiných autorů tento názor nesdílí.

Významný metodolog CRESWELL vymezil tuto definici kvalitativního výzkumu: „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“ Protože tento typ výzkumu umožňuje během jeho realizace měnit nebo doplňovat otázky výzkumu, ale také hypotézy, je označován také za emergentní a pružný (Hendl, 2005, s. 50).

METODA	VLASTNOST	VÝHODA
Pozorování	Delší období kontaktu	Pochopení subkultury
Studium spisové dokumentace	Rozbor významu, organizace a použití	Teoretické porozumění
Interview	Relativně nestrukturované	Porozumění zkušenosti
Audio a videozáznamy	Přesná transkripce přirozených interakcí	Porozumění průběhu interakcí

Tabulka 1 Vlastnosti základních metod kvalitativního přístupu

Zdroj: Hendl, 2005, s. 50, vlastní úpravy

Pomocí kvalitativního výzkumu získáváme informace o subjektu. Respondenti odpovídají podle toho, co oni sami uznají za podstatné. Tuto výzkumnou metodu lze použít i v případě, kdy nemáme o zkoumaném úkazu žádné poznatky a pokud to vyžaduje jeho povaha. Výhodou kvalitativního výzkumu je, že získané informace jsou výstižné, podrobné a pro organizaci specifické. Nevýhodami naopak jsou skutečnosti, že sběr potřebných dat je náročný na čas, finanční prostředky a současně není téměř možné porovnání s jinými organizacemi.

Ve výzkumné části této diplomové práce byla použita výzkumná metoda pozorování. „Pozorování je asi nejznámějším a nejstarším způsobem, jakým se člověk dozvídá o světě kolem sebe. Pozorování patří k nejzákladnějším technikám sběru dat. Velká část toho, co víme o sobě i o svém prostředí, je zprostředkována tak, že jsme se dívali kolem sebe a zkoumali lidi a věci okolo nás.“ (Ferjenčík, 2000, s. 151) Pozorování je téměř nestrukturované, neuplatňují se předem připravené techniky. O to více náročné pro pozorovatele je. Může se uplatnit ve velkém množství témat, které výzkumníka zajímají z odborného hlediska. Přítomnost zkoumatele může změnit jednání pozorovaných osob, to však při delším pozorování odezní, lidé si na pozorovatele zvyknou. Aby nedocházelo k ovlivnění pozorovaných metod, lze využít možnost tzv. utajeného pozorování, kdy okolí netuší, že je pozorovatel zkoumá. Ovšem z etického hlediska toto není správný postup. Lepší variantou je, když pozorovatel informuje o pozorování, ale neprozradí jeho cíl (Gavora, 2008, s. 192-193).

Další metodou, kromě jiných, je interview neboli rozhovor. V této práci byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru. Podle ŠVARČÍČKA zní definice rozhovoru takto: „Rozhovor je nejčastěji používanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu. Používá se pro

něj označení hloubková rozhovor (in-depth interview), jež můžeme definovat jako nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek.“ (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 159) CHRÁSKA definuje rozhovor následně: *„Interview je metoda shromažďování dat o pedagogické realitě, která spočívá v bezprostřední verbální komunikaci výzkumného pracovníka a respondenta. Někdy se v podobném významu používá také obsahově širšího českého termínu rozhovor.“* (Chráska, 2007, s. 182) Hloubkový rozhovor je metoda *„jejímž účelem je získat vyličení žitého světa dotazovaného s respektem k interpretaci významu popsanych jevů“* (Kvale, 1996, s. 5-6). Oproti jiným výzkumným metodám má interview (rozhovor) výhodu v navázání osobního kontaktu, možnosti sledování reakce respondenta a podle nich možnost korigování dalšího průběhu. Vedení rozhovoru je umění a věda současně. Vyžaduje umění, citlivost, soustředěnost, porozumění mezi dotazovatelem a respondentem a ukázněnost. Nutné je též zvážit délku interview (Hendl, 2005, s. 166).

Z pohledu autora HENDLA je při kvalitativní výzkumu důležité nezveřejňovat identifikační údaje zkoumaných subjektů i osob, které byly součástí výzkumu. Při publikování výsledků výzkumu je nutné dbát na utajení identity z důvodu ochrany soukromí, ale i citlivých údajů. Tento fakt je třeba respondentům sdělit před zahájením výzkumu, což napomůže získat jejich důvěru a ochotu ke spolupráci (Hendl, 2005, s. 204).

Kvalitativní metodu výzkumu prostřednictvím rozhovorů jsem si zvolila, protože upřednostňuji osobní kontakt s respondenty a je pro mě přijatelnější tento způsob komunikace, kdy je možné si dotazovanou osobu během rozhovoru „usměrňovat“, abych dosáhla odpovědi na položenou otázku a současně, pokud se respondent sám rozhovoří, poskytne i další informace, které mohou být pro výzkum přínosné.

3.4 Organizace výzkumu

V průběhu měsíců říjen až prosinec 2015 jsem provedla předvýzkum. Jako přípravu pro realizaci výzkumu jsem použila metodu pozorování. Z mého pohledu zkoumatele je důležité znát prostředí, v němž je výzkum prováděn, jeho organizaci a chod. Tyto poznatky pomáhají v orientaci v dané problematice a tím pádem k přesnější formulaci otázek rozhovoru V této předvýzkumné části jsem využila své výhody, že pracuji na OÚORP, takže z pohledu pozorovatele mám dlouhodobé poznatky, více než desetileté. Předvýzkum jsem dále doplnila o konzultaci s personalistkou tohoto úřadu a studium souvisejících právních předpisů.

Další fáze organizace výzkumu proběhla v lednu 2016, kdy jsem prováděla výběr respondentů. Zaměřila jsem se na OÚORP střední velikosti správního obvodu, kdy jsem se při vybírání nechala inspirovat velikostí úřadu, ve kterém probíhalo pozorování. Dalším aspektem byla dostupnost z mého bydliště. Vytypované úřady jsem předem telefonicky kontaktovala, vysvětlila jim svůj požadavek a sjednala si termín osobní návštěvy. Zde se výběr obcí zúžil na okruh těch, jejichž tajemníci byli ochotni se mnou při výzkumu spolupracovat. Následně jsem v období únor - duben 2016 na základě předem sjednaných termínů jsem jednotlivé OÚORP osobně navštívila za účelem realizace interview (rozhovorů). Osobní návštěva byla sjednána celkem ve 12 OÚORP a to konkrétně ve třech krajích a v každém z nich ve čtyřech OÚORP. V Jihočeském kraji jsem uskutečnila dva rozhovory na OÚORP. Na jednom OÚORP nebyl tajemník z důvodu neodkladné záležitosti přítomen, avšak ani po písemné žádosti o nový termín osobního setkání mě již nekontaktoval. Čtvrtý tajemník chtěl ponechat čas na přípravu odpovědí na připravené otázky, ale následně již neměl o další setkání pro realizaci rozhovoru zájem. V Pardubickém kraji byly realizovány tři rozhovory. Čtvrtý OÚORP je v současné době bez tajemníka. Jeho agendu nyní vykonává starosta úřadu, který z časových důvodů rozhovor odmítl s tím, že nový tajemník bude do funkce jmenován přibližně v červenci nebo srpnu tohoto roku. Posledním vybraným krajem je kraj Zlínský, kde se uskutečnily tři interview. Tajemník čtvrtého vybraného OÚORP rozhovor po prostudování otázek odmítl poskytnout.

3.5 Cílová skupina

Cílové skupiny tvoří reprezentativní vzorek osmi OÚORP. Jak již bylo dříve uvedeno významným aspektem pro výběr těchto krajů a obcí byla velikost správního obvodu OÚORP, dostupná vzdálenost a vstřícnost tajemníků těchto OÚORP k poskytnutí rozhovorů.

Identifikační údaje krajů a OÚORP, které byly pro výzkumné šetření vybrány, jsou pro lepší přehlednost vloženy do tabulky č. 3.

Kategorie	Rozloha v km ² k 01.01.2015	Počet obyvatel k 01.01.2015	Počet obyvatel k 01.01.2016	Obecná míra nezaměstnanosti za 4. čtvrtletí 2015 (%)	Počet zaměstnanců úřadu OU ORP (k 31.12.2014)
Území					
Jihočeský kraj	10057	637300	637834	3,5	
R1	472	19379	19210		87
R2	535	17466	17420		82,5
Pardubický kraj	4519	516372	516149	4,4	
R3	247	21222	21128		77
R4	214	17473	17486		53
R5	275	23170	23206		64
Zlínský kraj	3963	585261	584676	4,1	
R6	133	21374	21381		73
R7	259	23438	23341		60
R8	146	16854	16844		48

Tabulka 2 Identifikační údaje OÚORP
Zdroj: vlastní zpracování

Ze zvolených krajů je největší, jak rozlohou, tak i počtem obyvatel kraj Jihočeský. Obecná míra nezaměstnanosti je ve všech krajích téměř shodná, v průměru činí 4 %. Všechny OÚORP spadají do kategorie tzv. obcí menší velikosti s počtem do 100 zaměstnanců. Průměrně se jedná o 68 zaměstnanců. Počtem zaměstnanců je nejmenší OÚORP respondent R8, ale velikostí rozlohy správního obvodu nikoliv, tím je OÚORP respondent R6. Pro porovnání vývoje počtu obyvatel jsou v tabulce uvedené údaje k prvnímu dni loňského a letošního roku. Jihočeský a Zlínský kraj zaznamenaly nárůst obyvatel, zatímco v Pardubickém kraji obyvatel ubylo.

3.6 Vlastní výzkum – výsledky výzkumu

Tabulka č. 4 obsahuje identifikační údaje respondentů, tj. tajemníků úřadu. V posledním sloupci je popsán styl řízení lidských zdrojů, který uvedený respondent uplatňuje.

Kategorie	Věk	Pohlaví	Vzdělání	Délka praxe (roky)	Styl řízení
R1	56	muž	vysokoškolské (Ing.)	1,5	demokratický
R2	63	muž	středoškolské s maturitou	13	demokratický, občas autoritativní
R3	47	žena	vysokoškolské (Mgr.)	1 rok a 3 měsíce	spíše demokratický typ
R4	63	muž	vysokoškolské (Ing.)	17	spíše demokratický typ
R5	63	muž	vysokoškolské (Ing.)	3	nejsem autoritativní typ
R6	55	muž	vysokoškolské (Ing.)	7	spíše direktivní typ
R7	45	muž	vysokoškolské (Ing., MPA)	21	demokratický typ se sklony k totalitě
R8	50	muž	vysokoškolské (Ing.)	9 let a 3 měsíce	volnomyšlenkář s občasnými autokratickými prvky

Tabulka 3 Identifikační údaje respondentů
Zdroj: vlastní zpracování

Průměrný věk respondentů je 55 let. Jedná se manažery, kteří již mají určité pracovní zkušenosti. Kupodivu nejmladší respondent R7 je ve funkci tajemníka nejdéle, 21 let. Do své funkce byl jmenován již ve 24 letech. Jak uvedl, za dobu svého působení vytvořil poměrně mladý a stabilní kolektiv, takže má se svými podřízenými přátelské vztahy, ke stylu řízení s trochou nadsázky uvedl, že je demokrat se sklony k totalismu. Mezi osmi respondenty, je ve funkci tajemníka pouze jedna žena, respondent R3. Ta se pokládá za komunikativní typ, který umí naslouchat. S podřízenými má dobré vztahy, protože vzešla z jejich řad a oni se nebojí za ní přijít se svými problémy.

Všichni respondenti, až na jednoho mají vysokoškolské vzdělání. Respondent R2 tento fakt sděloval s politováním.

Téměř všichni respondenti uvádějí, že uplatňují demokratický styl řízení, že jsou svým podřízeným ochotni naslouchat. Respondent R2 si myslí, že je pro své podřízené přirozenou autoritou a tu uplatňuje pouze ve výjimečných situacích. R4 dělá svou práci dlouhodobě a rád, přestože je to práce náročná. R5 využívá svou autoritu pouze v případě, že musí rozhodnout jinak, než by si podřízení přáli, občas u něj dochází k pracovním konfliktům. R6 uvedl, že je direktivní k podřízeným, protože převzal úřad ve špatném stavu a musel odbourat negativní jevy, názor podřízených jej však zajímá. R8 se prezentuje jako volnomyšlenkář s autokratickými (tj. dominantními) prvky. Spíše než úředník si připadá jako provozář. Vztahy s podřízenými uvedl jako kolegiální s komentářem „*mám kam zajít na kafe.*“

Tabulka č. 5 obsahuje odpovědi na výzkumnou otázku č. 1: **Jaká úskalí provázejí výběrová řízení a jaká kritéria jsou při výběrových řízeních preferována?** Je odpovězena v komentáři k tabulce.

Kategorie	Počet zaměstnanců	Úskalí řízení	Výběrové řízení	Adaptační proces	Fluktuace zaměstnanců (ročně)	Postup při ukončení pracovního poměru
			Proces výběrového řízení			
R1	87	Nedostatek financí, těžko se odměňují ti nejlepší	Raději vypisují výběrové řízení na každou pozici, pokud nelze obsadit místo z vlastních řad Většinou pohovor, u některých funkcí či pozic je test například ze znalosti jazyka	Poznávací kolečko - jen informativní seznámení s úřadem a dále 3měsíční zkušební doba	Do 1 pracovníka	Vedoucí odboru v rámci zapracování (min. 2 měsíce)
R2	82,5	Nepřehlednost zákonů, jejich množství, těžká vymahatelnost práva, neustálé přibývání povinností od státu	Pokud máme dobrý typ výběrové řízení nevypisujeme, pokud nevíme, tak vypisujeme Občas testy, ale spíše výjimečně	Koresponduje se zkušební dobou 3 měsíce, ale odvíjí se to dle náročnosti pracovního místa	2 - 7 pracovníků	Předání je běžné a zodpovídá a dohlíží na ně přímý nadřízený, na závěr se sepeře krátký protokol o předání a převzetí
R3	77	Absence zpětné vazby, neplnění úkolů ze strany zaměstnanců, nutná neustálá kontrola	Na každou pozici, jen v případě krátkodobého zástupu vybíráme z řad pracovníků Někdy testy v případě většího počtu přihlášek, znalost VS, správního řádu, zákona o obcích	Doba na zácvik je minimálně 1 měsíc, ZOZ není nutná před nástupem, postupně se zaměstnanec seznamuje s pracovníky a chodem obecního úřadu	3 - 4 pracovníci	Na základě předávacího protokolu odevzdá pracovník hlavní razítka a klíče za asistence vedoucího
R4	53	Zákon o odměňování považují systém 12 stupňů platového ohodnocení za zbytečný, stačili by 3 stupně, protože by bylo možné více pracovat s osobním příplatkem	Na každou pozici Výjimečně testy a to z cizího jazyka a odborný test, většinou osobní pohovor s předem připravenými otázkami	Dle pozice, 3 měsíce zkušební doba, souběh 1 měsíce na zaudčení nového zaměstnance odcházejícím zaměstnancem, delší doba se nepripouští z finančních důvodů, nový zaměstnanec je představen celému úřadu a seznámen s organizačním řádem	1,5 - 2 pracovníci	Předání probíhá na základě předávacího protokolu, veškeré předání si hlídá vedoucí odboru
R5	64	Vadí mi zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, neumožňuje kariéru růst, tj. postup schopného zaměstnance na uvolněné vedoucí místo bez výběrového řízení, mnohdy je takové výběrové řízení nutná formalita, neboť zapracovaný zaměstnanec většinou snadno uspěje proti přichozím	Ne pokaždé, záleží na konkrétním případě Testy v případě více jak 5 uchazečů nebo pokud je nutné prověřit specifické znalosti	Doba na zácvik je 3 měsíce, což je zkušební doba přichozího zaměstnance, poznávací kolečko se nedělá	1 pracovník	Předání probíhá na základě písemného protokolu, dohlíží příslušný vedoucí
R6	73	Jsmo malé město, každý zná každého, rozhodnutí nejsou vždy jednoduchá	Nevypisuje se, přednostně z vlastních řad, pokud není zájem, výběrové řízení se vypisuje veřejně Zájemci o pozici pracovníka na přestupkovou řízení dělají psychotest. Zjišťujeme, jak by v některých vypjatých situacích reagovali	Jak kdy, zpravidla dohlíží příslušný vedoucí. Žádné zvláštní poznávací kolečko neprovádíme. Školení na KrÚ a pak ZOZ. Je zde standardní zkušební doba 3 měsíce	2 - 3 pracovníci	Předání má na starost vedoucí odboru či oddělení. Proveďte se inventura a uzavřené spisy se zarchívují. Nedokončené spisy si zaměstnanci předají
R7	60	Rozpočet svazuje více než právní předpisy	Většinou je výběrové řízení na každou pozici, pokud není možné vystačit si s vlastními zdroji, nebo přijmeme někoho na vedlejší pracovní poměr, je to jednodušší V prvním kole posoudíme žádosti, zda splňují všechna kritéria, ve druhém kole absolví uchazeči písemný test, ve třetím kole je osobní pohovor, ve čtvrtém kole jsou psychotesty, v každém kole je vyřazováno	Máme vypracovanou směrnici, zácvik provádí vedoucí odboru a na vše dohlíží, nový zaměstnanec je představen na poradách vedoucích a ve všech kancelářích úřadu	Minimální počet	Zajišťuje odbor vnitřních věcí a personální oddělení, oddělení IT ukončuje a ruší přístupy
R8	48	Samospráva, která se neustále mění a vnáší do systému mnohdy destruktivní prvky, model ORP není nejšťastnější, reforma schválená v roce 2002 byla nerozumným krokem, okresní úřady zajišťovaly výkon státní správy s minimálním vlivem samospráv, nyní sedíme na dvou židlích	Na každou pozici Většinou ústní pohovor, při počtu více než 10 uchazečů se dává test, potom následuje pohovor	Zapracování 1 až 3 měsíce	1 - 2 pracovníci	Řeší si vedoucí odborů

Tabulka 4 Řízení lidských zdrojů
Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti shodně uvádějí, že vypisují výběrová řízení téměř vždy, z důvodu transparentnosti. R7 navíc z důvodu vysoké nezaměstnanosti oznamuje výběrové řízení i úřadu

práce. Shodně stanovují i kriteria pro výběr, tj. že preferují vysokoškolské vzdělání s výjimkou R5, ZOZ je výhodou, nikoli nutností. Jazykové znalosti požadují pouze respondenti R1 a R7, který jako důvod uvádí partnerství s městem ve Francii, kdy pořádají výměnné stáže a je dobré, když se zaměstnanec domluví.

Komise pro výběrové řízení je většinou standardně složená ze starosty (příp. místostarosty), tajemníka, vedoucího odboru nebo oddělení, jehož zaměstnanec se vybírá. Pouze u R1 a R6 je členem komise i personalista. U R2 bývá členem komise i člen zastupitelstva. R5 není členem komise, ale řízení se zúčastňuje. V komisi R6 je navíc právník úřadu. R7 zve navíc do komise externí specialisty, např. u výběrového řízení na odbor životního prostředí, byl členem komise odborník z CHKO Bílé Karpaty, u řízení na pracovníka finančního odboru zase pracovník banky. U R8 je členem komise i úředník z odboru, který bude kompetenčně s novým zaměstnancem nejvíce spolupracovat.

K otázce, kolik zájemců se zpravidla na vypsané pozice hlásí, R1 uvedl, že dříve to bylo až 50 zájemců, dnes je to výrazně méně. R2 si sám vede již 13 let statistiku, průměrné číslo neví, ale vzhledem k nezaměstnanosti zájem vždy je, několikrát to bylo více než sto uchazečů. R3 má v průměru 10 zájemců, absolutní nezájem byl o neúřednické místo ředitelky domova pro seniory, nyní zaznamenala výrazný zájem o pozici řešení přestupků z radaru na odboru dopravy. Naproti tomu, R4 měl na stejnou pozici pouze 1 zájemce, ovšem na místo pracovníka podatelny a finančního odboru, kde není požadovaná ZOZ, se hlásilo 30 uchazečů. R5 měl pouze jednu zájemkyni na místo právníka úřadu za mateřskou dovolenou, ta byla přijata a zatím se podle jeho vyjádření zdá být kvalitní. Nezájem o pozici právníka shodně uvádí i R6. R7 zmiňuje výrazný zájem o všechny vypsané pozice z důvodu nezaměstnanosti v obci, ovšem počet 8 – 10 uchazečů není oproti jiným úřadům tak markantní. R8 zaznamenal minimum 2 a maximum 17 zájemců. Konečné rozhodnutí při výběru řadového úředníka má hlavní slovo buď vedoucí odboru, nebo tajemník. U této odpovědi je poměr vyrovnaný, čtyři úřady ku čtyřem.

K výzkumné otázce č. 4: **Mají úředníci OÚORP možnost kariérního postupu?** Všichni respondenti shodně odpověděli, že tato možnost je velmi malá. Zpravidla dávají přednost svým pracovníkům v případě, že nějaký vedoucí odchází do starobního důchodu nebo na rodičovskou dovolenou. Pokud o danou pozici nemají zájem, vypisuje se výběrové řízení.

Tabulka č. 6 Péče o zaměstnance přináší odpovědi na výzkumné otázky č. 2, 3 a 5:

Jakou možnost mají úředníci OÚORP ve výběru vzdělávacích témat v rámci povinného vzdělávání? Mají možnost výběru vzdělávání i v jiných oblastech než je agenda, kterou vykonávají? Jaké mají tajemníci OÚORP motivační prostředky a jak je využívají a jaké benefity zaměstnancům poskytují?

Kategorie	Platové ohodnocení	Prohlubování vzdělávání	Další vzdělávání (měkké znalosti)	Péče o duševní pohodu, zdraví	Výhody Benefity	Komunikace
		Povinné vzdělávání		Akce různé		
R1	Tabulkové platy, mimořádné odměny za práci navíc nebo mimořádné akce	Sleduji pečlivě	Ano, pořádáme i kurzy v našich prostorách pro všechny zájemce	Zvláštní zdravotní péče, z osobních kont FKSP příspěvky na kulturu a zájezdy	Stravovací poukazy, indispoziční volno, odměny za věrnost, odměny k významnému životnímu jubileu, příspěvek na penzijní připojištění	Pohovory pravidelně, anonymně většinou 1x za dva roky
		I více kurzů podle potřeby		Hlavně akce na úrovni odborů, pořádání akce pro celý úřad		
R2	Tabulkové platy, mimořádné odměny za práci navíc nebo kvalitně splněný úkol	Sleduji a podporuji	V minulosti ano, v současné době moc ne - nedostatek finančních prostředků a časová vytíženost některých pracovních pozic	Zdravotní péče, individuální konto 2.400,- Kč na vitamíny, dioptrické brýle, dovolenou, kulturní či sportovní akce, rekreace dětí, stomatologické zásahy, rehabilitace, masáže, zdravotní obuv, jazykové kurzy	Stravovací poukazy, ocenění k jubileu, možnost bezúročných půjčky 10.000,- Kč, jednorázová sociální pomoc v závažných životních situacích, penzijní připojištění	Pouze s vedoucími odborů, vedoucí odborů se svými podřízenými, anonymně nikdy, prostřednictvím dotazníkového šetření zvažují
		Spíše výjimečně		Odbory si pořádají některé společné akce, některé akce společně pro celý úřad, ale poměrně málo		
R3	Tabulkové platy, odměny za práci navíc, dlouhodobý zástup nebo k životnímu jubileu	Nevedu si žádnou zvláštní evidenci, sám zaměstnanec se svěří	Občas pořádané kurzy hromadně přímo na úřadu	Zaměstnanec může čerpat 1.500,- Kč na kulturu, sport, rekondice (masáže), nákup v lékárně	Stravovací poukazy 60,- Kč, příspěvek 300,- Kč na penzijní připojištění, k životním jubilem 50 let 3.000,- Kč, 60 let 5.000,- Kč, odchod do starobního důchodu 5.000,- Kč	Pouze na poradách vedení nebo poradách vedoucích odborů, anonymně neprobíhají
		Výjimečně, limitování finančními prostředky		1x ročně sportovní odpoledne, v rámci odborů jsou to oslavy narozenin, v rámci úřadu významná jubilea		
R4	Tabulkové platy, mimořádné odměny 1-2x ročně, plošně se dělí 600.000,- Kč	Sleduji, jazykové dovednosti jsou vítané	Další vzdělávání pouze na úřadě, pro pracovníce sociálního odboru umožňuje dle jejich výběru - náročná agenda	Sociální fond, ze kterého je možné čerpat například na očkování proti žlutence, klišťové encefalitidě	Stravovací poukazy 70,- Kč, příspěvek na penzijní připojištění 500,- Kč, odměna k životním jubilem 5.000,- Kč (50 let, 60 let, odchod do starobního důchodu), indispoziční volno 3 dny/rok	Pravidelně neprobíhají, zaměstnanci mohou sami přijít a pohovořit si, lepší je osobní domluva, anonymně neprobíhají
		Spíše není problém, ale je to o financích		2x ročně setkání celého úřadu s občerstvením (v polovině roku a v době vánoc), na úrovni odborů vlastní akce		
R5	Tabulkové platy, mimořádné odměny za ZOZ, zvýšení kvalifikace, mimořádné úkoly, cílové odměny, pololetní zhodnocení práce, zástupy	Studující mají možnost přizpůsobení pracovní doby, na úřadě probíhá výuka angličtiny	1-2x ročně jsou organizovány kurzy, o individuální kurzy tohoto typu je malý zájem	Jedinou akcí je vánoční porada úřadu, další akce v rámci sociálního fondu (zájezdy do divadla, na lyže, turistika v Tatrách), ale není zde hromadná účast	Stravovací poukazy, indispoziční volno, odměny za věrnost, odměny k významným životním jubilem, příspěvek na důchodové připojištění	Pravidelně neprobíhají, individuálně jsem otevřený pro všechny zaměstnance, anonymně neprobíhají
		Ano, většina má však opačný problém				
R6	Tabulkové platy, mimořádné odměny za práci navíc, za zástupy, závisí na financích, osobní ohodnocení podle výkonu	Kurz anglického jazyka na úřadě již 2 roky	Kurzy přímo na úřadu, ale je to o penězích	Sociální fond 800,- Kč - 900,- Kč, 1x ročně poukázka do fitcentra, do lékárny	Stravovací poukazy v hodnotě 80,- Kč, odměna při jubileu 50 let a při odchodu do starobního důchodu 5.000,- Kč, indispoziční volno 3dny/rok	Probíhá pohovor po skončení zkušební doby, s vedoucími odborů každých 14 dnů, s ostatními zaměstnanci kdykoli, anonymně neprobíhají
		Z finančních důvodů ne, pouze bezplatné kurzy pořádané KrÚ		2 akce v roce - branný den, akce na závěr roku s občerstvením jako poděkování zaměstnancům za jejich práci		
R7	Tabulkové platy, odměny za dobrou práci, za mimořádné výkony, plošná odměna 1x ročně	Výuka anglického jazyka pro všechny zaměstnance	Kurzy měkkých dovedností pro celý úřad, kurzy zdokonalování v českém jazyce	Zájezdy pro zaměstnance i děti hrazené z FKSP, pro děti zaměstnanců pořádáme výlety, zaměstnanci dostávají vitamíny, poukazy na masáže a sport	Stravovací poukazy v hodnotě 50,- Kč, k životním jubilem 5.000,- Kč, rámcová telefonní smlouva s velmi výhodným tarifem	Provádí se 1x ročně anonymní zjišťování
		Každý zaměstnanec má svůj finanční obnos peněz na školení, čím levnější školení vybírá, tím více jich absolvuje		Akce na ukončení školního roku pro zaměstnance i děti a vánoční setkání		
R8	Tabulkové platy, odměny za zástup, výkon nad rámec pracovní náplně, za zaučování kolegů	Nesleduji, ale vím o studijních aktivitách	Ano, mají možnost, ale osobně zastávám názor, že je efektivnější vzdělávání pouze v agendách, které pracovníci vykonávají	Sociální fond - příspěvek na dovolenou	Sociální fond - příspěvek na stravné, k životnímu jubileu	Nevím, k čemu by pohovory vedly, mám mobil, e-mail a kancelář - nebráním se názorům ani podnětům, anonymní dotazník je nesmysl
		Ano, umožňují		Společné akce se omezily na školení BOZP a akcí na závěr roku		

Tabulka 5 Péče o zaměstnance
Zdroj: vlastní zpracování

V otázkách vzdělávání mají všichni respondenti podobné zkušenosti s nedostatkem financí, určených k hrazení vzdělávání a zpravidla jsou jim umožňována pouze školení související s vykovávanou agendou. Omezují se pouze na zákonem daný limit, který činí v průměru absolvování 6 dnů vzdělávacích kurzů za rok. Zajímavý je systém R7, kde má každý zaměstnanec přidělené konto, se kterým si sám hospodaří a vybírá si témata podle svého uvážení.

Benefity jsou na všech úřadech obdobné. R7 umožňuje svým zaměstnancům využívat služby rámcové telefonní smlouvy s velmi výhodným tarifem. Pouze R1, R4 a R6 uvedli, že mají zavedené indispozicí volno.

Fluktuace je na všech úřadech velmi nízká, pohybuje se v rozmezí 1 – 2 osoby ročně a nejčastěji se jedná o odchod do starobního důchodu nebo na rodičovskou dovolenou. Pokud náhodou odchází pracovník z jiného důvodu, většina respondentů tyto důvody zná (R2 si vede vlastní statistiku) a nesnaží se rozhodnutí odcházejícího změnit. R3 by se snažila rozhodnutí změnit, pouze pokud by se jednalo o velmi cenného člověka.

Sankce jsou ukládány pouze ve výjimečných případech. R2 řešil několik provinění vytýkáčím dopisem a snížením osobního příplatku na nějaké období. V jednom případě se s pracovníkem dohodli na ukončení pracovního poměru. Buď se jednalo o pochybení, za které úřad platil penále, anebo za zneužívání pracovního prostředku, konkrétně PC, k nepracovním účelům. R3 řešila porušení pracovní kázně (zneužití služebního vozidla a nesplnění příkazu) odejmutím snížením osobního příplatku. R4 řeší tak, že na 3 měsíce odebere osobní příplatek. Za negativní hodnocení výsledků práce snížil R5 zaměstnanci osobní příplatek, ve dvou případech zasílal vytýkáčící dopis s upozorněním na možnost ukončení pracovního poměru. R6 v případě porušení pracovní kázně zasílá vytýkáčící dopis a případně snižuje osobní příplatky. R7 uvedl, že byla pracovníku finančního odboru uložena k úhradě částka ve výši 25 % účtovaného penále, které byl úřad nucen zaplatit vinou pochybení tohoto pracovníka. R8 řešil porušení povinností zaměstnanců pouze 2x v průběhu svého 9letého působení ve funkci tajemníka.

V prostoru pro vyjádření vlastního návrhu či doporučení R1 řekl, že z jeho pohledu chybí úřadům finance na získávání vysoce kvalifikovaných pracovníků a na zvýhodnění těch, kteří odvádějí nadstandardní práci.

R3 zmínila nedostatky v možnostech odměňování, osobní příplatek je pod hranicí průměru a nelze jej zvyšovat.

R4 se snaží každoročně o navýšení částky na odměny zaměstnanců, navýšení indispozičního volna. Rád by zavedl odměny za věrnost dlouholetým pracovníkům.

R5 se snaží pravidelně o zvyšování příspěvku do sociálního fondu. S některými opozičními zastupiteli je to problematické, ale na letošní rok bylo navýšení schváleno. Respondent na základě komunikace s podřízenými (osobní pohovory) na jejich přání nově prosadil indispoziční volno, o 3 % zvýšit příspěvek do sociálního fondu, prosadil zvýšení nominální hodnoty stravovacích poukazů a zavedl příspěvek na důchodové připojištění.

R6 by vždy po nových volbách do ZO zavedl pro nové členy povinné absolvování odborných kurzů z oblasti právních předpisů, aby věděli, že všechno nejde dělat, tak jak si představují, ale že musí respektovat právní předpisy.

R7 by uvítal nový docházkový systém, aby si zaměstnanec sám mohl pracovní dobu regulovat. Dále by uvítal možnost hodnocení zaměstnanců v rámci vlastní kompetence.

3.7 Závěr výzkumného šetření

V závěru výzkumného šetření můžeme konstatovat, že hlavní cíl výzkumného šetření byl naplněn. Podařilo se nám získat odpovědi na všechny výzkumné otázky.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 1 **Jaká úskalí provázejí výběrová řízení? Jaká kritéria jsou při výběrových řízeních preferována?**

K této otázce téměř všichni respondenti uvedli, že vypisují výběrová řízení na všechny volné pozice z důvodu transparentnosti. Tj. i za dočasné zástupy za pracovníky dlouhodobě nemocné či na mateřské dovolené, ačkoli ze zákona nejsou povinni tato výběrová řízení vypisovat.

Nejčastějšími požadavky je vysokoškolské vzdělání a ZOZ je výhodou, nikoli nutností. Znalost cizích jazyků požadují pouze dva respondenti.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 2 **Jakou možnost mají úředníci OÚORP ve výběru vzdělávacích témat v rámci povinného vzdělávání?**

Při výběru vzdělávacích kurzů hraje významnou roli finanční stránka. Všichni respondenti preferují vzdělávání v oblasti v souladu s vykonávanou agendou. Povolují pouze zákonem stanovený počet 6 dnů.

Jeden respondent povoluje pracovníkům sociálních věcí výjimečně více dnů školení a to i z jiné oblasti než je vykonávaná agenda. Tento přístup odůvodňuje tím, že sociální pracovníci vykonávají psychicky náročnou práci.

Jeden respondent má specifický systém čerpání povinných školení. Každý zaměstnanec disponuje finančním obnosem na vzdělávání, se kterým si hospodář sám a vybírá si téma školení dle svého uvážení.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 3 **Mají možnost výběru vzdělávání i v jiných oblastech než je agenda, kterou vykonávají?**

Z finančních důvodů povolují respondenti školení v jiných oblastech než je pracovníkem vykonávaná agenda pouze výjimečně a spíše formou hromadně pořádaných kurzů přímo v sídle úřadu pro všechny zaměstnance současně, což je pro ně ekonomicky výhodnější. Ve výběru a

množství absolvovaných školení rozhoduje na všech OÚORP nedostatek finančních prostředků.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 4 Mají úředníci OÚORP možnost kariérního postupu?

Možnost kariérního postupu na všech dotazovaných OÚORP téměř nulová. Pouze ve výjimečných případech při odchodu vedoucího úředníka do starobního důchodu, nebo z jiných důvodů, dávají respondenti přednostně možnost svým zaměstnancům ucházet se o volné místo. Pouze v případě nezájmu vypisují na volnou pozici výběrové řízení.

Vyhodnocení výzkumné otázky č. 5 Jaké mají tajemníci OÚORP motivační prostředky a jak je využívají? A jaké benefity zaměstnancům poskytují?

Většina respondentů využívá obdobné motivační prostředky a benefity pro své zaměstnance. Jedná se o stravovací poukazy, odměny k významným životním jubileím, příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na rekreaci, příspěvky na sport, kulturu a regeneraci.

V rámci péče o své zaměstnance pořádají na všech OÚORP nejméně jednou ročně, na některých i vícekrát ročně, hromadné akce pro všechny zaměstnance úřadu. Nejčastěji se jedná o předvánoční setkání zaměstnanců nebo sportovně zaměřené akce.

ZÁVĚR

Při volbě tématu diplomové práce Personální management ve veřejné správě jsem si stanovila hlavní cíl, seznámit se systémem odměňování v rámci personálního managementu obecního úřadu obce s rozšířenou působností a prostřednictvím výzkumného šetření ve vybraných krajích zkoumat možnosti tajemníků v odměňování zaměstnanců úřadů. Dále zjišťovat, jak se liší péče o dobrou duševní pohodu, zdraví, poskytování výsad, benefitů a jiných zvýhodnění těchto zaměstnanců. Hlavní cíl i dílčí cíle diplomové práce byly naplněny.

K problematice řízení lidských zdrojů je k dispozici mnoho odborné literatury. Tyto publikace jsou více zaměřeny na soukromý sektor, ve kterém jsou rozdílné možnosti v odměňování zaměstnanců.

Při přípravě výzkumného šetření jsem se obávala spolupráce s tajemníky OÚORP, aby mi neodmítli poskytnout rozhovor z důvodu jejich pracovní vytíženosti. Velmi mě překvapila vstřícnost těch, kteří si na mě čas udělali a měla jsem tak možnost získat dostatečné informace k vyhodnocení. Během rozhovoru s nimi jsem se ujistila v tom, že mají o své zaměstnance zájem, řeší jejich problémy a snaží se je za jejich kvalitní práci odměňovat. Bohužel nemají k dispozici takové možnosti, jaké by si přáli. Téměř všichni vidí překážku v tabulkových platech a malou pružnost osobního příplatku. Možnost poskytování benefitů, které by zaměstnance více motivovaly a povzbuzovaly do další práce, je ovlivněna rozpočtem obce a schvalování fondu sociálních potřeb naráží na názory některých zastupitelů obce. V tomto směru se všichni tajemníci shodují, že nemají dostatečné kompetence pro odměňování svých zaměstnanců ani vyhovující motivační nástroje.

Dalším úskalím, se kterým se tajemníci potýkají, je povinné průběžné vzdělávání úředníků ÚSC. Zákon o úřednících stanoví povinnost absolvovat 18 dnů vzdělávacích kurzů v rámci 3 let, ovšem financování neřeší. Pokud vezmeme v úvahu, že úřady, ve kterých moje výzkumné šetření probíhalo, mají v průměru 70 zaměstnanců, každý z nich absolvuje 6 vzdělávacích kurzů ročně za orientační cenu 2.000 Kč, získáme částku 840.000 Kč investovanou do průběžného vzdělávání úředníků. K tomu je nutné přičíst další výdaje související s dopravou na vzdělávací akci a stravné. Proto někteří tajemníci tuto situaci řeší levnější variantou vzdělávání přímo na svém úřadu, kdy pozvou školitele. Tato varianta je sice levnější, ovšem lze takto školit pouze obecná témata, jako asertivitu, duševní hygienu, syndrom

vyhoření, aj., nikoli však odbornou agendu, kterou vykonávají úředníci na každém odboru či oddělení rozdílnou.

V obou těchto problematikách by bylo přínosné provést reorganizaci a dát tajemníkům větší samostatnou rozhodovací kompetenci a jistou finanční nezávislost.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
č.	číslo
ČR	Česká republika
kol.	kolektiv
KrÚ	krajský úřad
např.	například
obr.	obrázek
odst.	odstavec
OÚORP	obecní úřad obce s rozšířenou působností
R	respondent
resp.	respektive
Sb.	Sbírka zákonů
tj.	to je
tzn.	to znamená
UNESCO	Organizace OSN pro vzdělání, vědu a kulturu
ÚSC	uzemní samosprávné celky
vč.	včetně
VŘ	výběrové řízení
ZO	zastupitelstvo obce
ZOZ	zvláštní odborná způsobilost

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vývojové etapy personalistiky	12
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb	17
Obrázek 3 Manažerské dovednosti.....	22
Obrázek 4 Fáze vývoje oboru personalistika v organizacích (na pozadí pojetí organizace) ...	27
Obrázek 5 Etapy plánovacího procesu	33
Obrázek 6 Systém formování pracovních schopností člověka.....	37
Obrázek 7 Příklad organizační struktury OÚORP	46
Obrázek 8 Životní dráha zaměstnance úřadu	52
Obrázek 9 Klady a zápory zaměstnání ve VS	56
Obrázek 10 Mapa ČR s vyznačením krajů.....	61
Obrázek 11 Mapa Jihočeského kraje.....	62
Obrázek 12 Mapa Pardubického kraje	63
Obrázek 13 Mapa Zlínského kraje	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vlastnosti základních metod kvalitativního přístupu	67
Tabulka 2 Identifikační údaje OÚORP	70
Tabulka 3 Identifikační údaje respondentů	72
Tabulka 4 Řízení lidských zdrojů.....	74
Tabulka 5 Péče o zaměstnance.....	76

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Bibliografické zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalistiky 2007*. Jihlava: Nakladatelství ANAG, 2008. ISBN 978-80-7263-441-5.

BUCHÁČKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 86 s. ISBN 80-7194-588-9.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČMEJREK, Jaroslav, KOPŘIVA, Radek. *Základy veřejné správy*. 1. vydání. Praha: ČZU v Praze, 2009. 124 s. ISBN 978-80-213-1626-3.

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2011*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. Expert. ISBN 80-247-1300-4.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M.. *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006, s. 431. ISBN 80-7261-140-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Přeložil Petr Bakalář. Praha: Portál, 2000. 256 s. ISBN 80-7178-367-6.

GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.

HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 256 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 2., dopl. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2007. 211 s. ISBN 978-80-7357-248-8.

HORÁK, R. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008. 143 s.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd.1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika: po vstupu ČR do EU*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2004. 249 s. ISBN 80-7310-018-5.

KLEIBL, Jiří, Zuzana, DVOŘÁKOVÁ a ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. Beckovy ekonomické učebnice. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd.4. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOŠŤAN, Pavol et al. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2006. viii, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X.

KVALE, Steinar. *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1996. ISBN 0-8039-5820-X.

LIVIAN, Yves Frédéric, PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

MASLOW, Abraham Harold. *Motivation and Personality*. New York: Harper, 1954.

PAVLÍK, Marek a kol. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 160 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5256-3.

PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav a JETMAR, Marek. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.

POMAHAČ, Richard a kol. *Veřejná správa*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013. xx, 315 s. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 978-80-7400-447-6.

PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

SAKSLOVÁ, Věra, ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

SAKSLOVÁ, Věra, ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 2. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 154 s. ISBN 80-7041-212-7.

STRECKOVÁ, Yvonne. *Teorie veřejného sektoru: učební text*. 1. přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998. 181 s. ISBN 80-210-1737-6.

STRECKOVÁ, Yvonne a kol. *Faktory efektivnosti fungování veřejného sektoru a obecné poznatky o vlivu řízení veřejného sektoru na rozvoj regionů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 242 s. ISBN 80-210-3623-0.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠVARÍČEK, Roman, ŠEDOVIČ, Klára a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávacích institucích: textová studijní opora*. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WOKOUN, René, ed., MATES, Pavel, ed. a COGAN, Rudolf. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006. 351 s. ISBN 80-7201-608-3.

WRIGHT, Glen a NEMEC, Juraj. *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.

Legislativa

Zákon č. 2/1993 Sb. LISTINA ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [vid. 2016-04-10].

Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích (obecním zřízení). In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [vid. 2016-05-06].

Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [vid. 2016-05-06].

Vyhláška č. 512/2002 Sb. o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [vid. 2016-05-06].

Periodikum

LOSKOT, Stanislav. Management: Jaký je současný stav řízení lidských zdrojů na úřadech ÚSC: Management. *Moderní obec*. Praha: Profi Press s. r. o., 2012, **XVIII**(10), 1. ISSN 1211-0507.

VÍTKOVÁ, Eva. Management: Vybudovat dobře fungující úřad předpokládá osvědčené vedení a kreativní úředníky. *Moderní obec*. Praha: Profi Press s. r. o., 2016, **XXII**(1), 2. ISSN 1211-0507.

Elektronické zdroje

BARNARD, Chester Irving. *ManagementMania* [online]. USA [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/chester-irving-barnard>

DITTRICH, P. *Moderní obec* [online]. 2011 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://moderniobec.cz/slasi-a-strasti-vedouciho-pracovnika-na-poli-personalnim/>

HAVLŮJ, Václav. Používejte vhodné psychodiagnostické metody. *Personalista.com*. 2004, s. 1. [cit. 2016-05-19]. ISSN: 1214-7419. Dostupné z WWW: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/pouzivejte-vhodne-psychodiagnosticke-metody/?poslat=1>

John C. Maxwell: citáty. *Citáty slavných osobností* [online]. Martin Svoboda, 2016 [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/john-c-maxwell/>

KONEČNÝ, Gustav. Jak motivovat a udržet zaměstnance. *Svět tisku* [online]. 2014 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=932

Management: Škola lidských vztahů. *Ekospace.cz* [online]. ČR, 2012 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.ekospace.cz/16-management/441-23-management-skola-lidskych-vztahu>

Maslowova pyramida potřeb. *Portál - Podnikatel'ský manažment* [online]. SK, 2016 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://epodnikanie.euin.org/node/130>

Nejnovější ekonomické údaje ČR - Jihočeský kraj. *Český statistický ústav* [online]. ČR, 2016 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/1-xc>

Nejnovější ekonomické údaje ČR - Pardubický kraj. *Český statistický ústav* [online]. ČR, 2016 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/1-xe>

Nejnovější ekonomické údaje ČR - Zlínský kraj. *Český statistický ústav* [online]. ČR, 2016. [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/1-xz>

OLŠOVÁ, P. *DVS: Veřejný personální management* [online]. ČR, 2014 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6155884>.

Počet obyvatel ve správních obvodech obcí s rozšířenou působností k 1. 1. 2016. *Český statistický ústav* [online]. ČR, 2016 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/32853387/1300721602.pdf/009d2152-e28a-49be-9f80-9fe482754cbf?version=1.0>

Styl řízení/styl vedení. *ManagementMania* [online]. USA, 2013 [cit. 2016-06-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/styl-rizeni-styl-vedeni>

The Hawthorne effect. *The Economist* [online]. USA, 2008 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.economist.com/node/12510632>

TAYLOR, Frederick Winslow. *ManagementMania* [online]. USA [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/frederick-winslow-taylor>

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

Vybrané ukazatelé podle krajů k 1. až 4. čtvrtletí 2015. *Český statistický ústav* [online]. ČR, 2015 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11256/17801189/NUTS3_srovnani.pdf/0a27e39f-de85-4133-adbd-f41f431517eb?version=1.4

WEBER, Max. *ManagementMania* [online]. USA [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/max-weber>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Přepis rozhovoru s respondentem R1

Příloha č. 2 Přepis rozhovoru s respondentem R2

Příloha č. 3 Přepis rozhovoru s respondentem R3

Příloha č. 4 Přepis rozhovoru s respondentem R4

Příloha č. 5 Přepis rozhovoru s respondentem R5

Příloha č. 6 Přepis rozhovoru s respondentem R6

Příloha č. 7 Přepis rozhovoru s respondentem R7

Příloha č. 8 Přepis rozhovoru s respondentem R8