

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Specifikace personálních činností ve veřejném sektoru

Specification of personnel activities in the public sector

Bc. Pavla Boháčová

Plzeň 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Specifikace personálních činností ve veřejném sektoru“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 24. 4. 2012

.....

Podpis autora

Poděkování

Velice ráda bych tímto poděkovala vedoucí této diplomové práce Ing. Venuši Fišerové za odborné vedení a věcné připomínky, které mi během vypracování této práce průběžně poskytovala a které obohatily zpracování tématu.

Stejně tak děkuji konzultantovi této diplomové práce panu Jiřímu Strobachovi – starostovi centrálního plzeňského obvodu za perfektní spolupráci a poskytnutí podkladů při zpracovávání praktické části této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 LIDSKÉ ZDROJE	9
1.1 Lidské zdroje, kapitál, základní vymezení.....	9
1.2 Řízení lidských zdrojů	10
1.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	13
1.3 Personální útvar	15
1.4 Profil personalisty	18
1.5 Teoretické vymezení personálního auditu	20
1.5.1 Postup personálního auditu.....	20
1.5.2 Metody personálního auditu	21
1.5.3 Organizační zabezpečení auditu	25
1.5.4 Personální agentury jako poskytovatelé auditorských služeb.....	25
1.5.5 Závěry personálního auditu	26
2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ORGANIZACI	28
2.1 Analýza pracovních míst	28
2.2 Personální plánování.....	30
2.3 Získávání a výběr pracovníků.....	32
2.4 Hodnocení pracovníků.....	35
2.5 Rozmíst'ování pracovníků.....	39
2.6 Odměňování a motivace pracovníků	40
2.6.1 Odměňování úředníků.....	43
2.7 Podnikové vzdělávání pracovníků	46
2.7.1 Vzdělávání úředníků	50
2.8 Pracovní vztahy.....	51
2.9 Péče o pracovníky	52
2.10 Personální informační systém.....	54
2.11 Průzkum trhu práce	55
2.12 Zdravotní péče o pracovníky	56
2.13 Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků	56
3 ÚŘAD MĚSTSKÉHO OBVODU PLZEŇ 3.....	58
3.1 Specifikace veřejné správy	58
3.2 Městský obvod Plzeň 3	60
3.3 Organizační struktura ÚMO Plzeň 3	61
3.3.1 Starosta městského obvodu.....	62
3.3.2 Místostarosta.....	62
3.3.3 Výbory městského obvodu	62
3.3.4 Tajemník úřadu	62
3.3.5 Finanční odbor	64
3.3.6 Odbor dopravy a životního prostředí	65
3.3.7 Odbor výstavby.....	66
3.3.8 Odbor majetkový	66
3.3.9 Odbor vnitřních věcí	67
3.3.10 Odbor služeb	68
3.4 Změny organizační struktury	69
3.4.1 Analýza aktuální organizační struktury	69
3.4.2 Stávající organizační struktura ÚMO 3	70
3.4.3 Návrh optimalizované organizační struktury ÚMO 3	70

3.4.4 Navrhovaná opatření pro optimalizaci organizační struktury – dosažení optimálního cílového stavu	72
3.4.5 Zhodnocení provedených změn	79
4 PERSONÁLNÍ OTÁZKY NA ÚMO PLZEŇ 3	80
4.1 Úloha personalistů ve firmě x veřejné správě	80
4.2 Personalista na ÚMO Plzeň 3	80
4.3 Personální plánování	81
4.4 Získávání a výběr nových zaměstnanců na ÚMO Plzeň 3	82
4.4.1 Získávání zaměstnanců	82
4.4.2 Výběr zaměstnanců	83
4.5 Hodnocení pracovníků	85
4.6 Rozmísťování pracovníků	85
4.7 Odměňování a motivace zaměstnanců na ÚMO Plzeň 3	86
4.8 Vzdělávání úředníků	88
4.9 Pracovní vztahy	88
4.10 Péče o pracovníky	89
4.11 Personální informační systém	90
4.12 Pracovní profil personalistky ÚMO Plzeň 3	92
4.12.1 Nalezené nedostatky u personálních činností	93
4.12.2 Plán pracovních činností personalistky	94
4.13 Potvrzení rozdílů personálních činností v soukromé x veřejné správě	96
5 ZÁVĚR	97
5.1 Restrukturalizace organizační struktury na ÚMO Plzeň 3	97
5.1.2 Zhodnocení změn v organizační struktuře	98
5.2 Analýza personálních činností na ÚMO Plzeň 3	99
5.2.1 Návrhy a doporučení v personální oblasti ÚMO Plzeň 3	100
6 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	102
7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	103
8 PŘÍLOHY	105

ÚVOD

Při výběru tématu této diplomové práce ještě nebylo tak zřetelné, nakolik bude v současné době aktuální a potřebné se jím více zabývat. Za poslední roční období prošel státní aparát zeštíhlováním struktur, snižováním platů a dalšími změnami, které se projeví v mnoha oblastech.

Ekonomika naší republiky, stejně jako ta celosvětová, je závislá na mnoha faktorech, jedním z nich jsou vstupy – základní výrobní faktory – práce, půda a kapitál. Jeden bez druhého fungovat nemůže, přesto jeden bezesporu silně vyčnívá. Bez lidského faktoru, by se nemohly rozvíjet ani ty další. Proto je velice důležité zabývat se vždy zprvu pracovním kapitálem, se kterým ať soukromá či veřejná správa hospodaří. A poté otázkou, jak je možné využít potenciál zaměstnanců k co nejefektivnějšímu využití dalších výrobních faktorů.

Personální činnosti ve veřejném sektoru se již na první pohled jeví jako neforemné, nepřístupné jakýmkoliv změnám a novým přístupům. Vše se již historicky řídí pevně zákoníkem práce, mzdovými předpisy, mnohými vyhláškami a jen stěží se na úřadech či státních institucích praktikují moderní programy přístupu k zaměstnancům, ale na druhou stranu i k zaměstnavateli. Tento fenomén či mýtus je ale potřeba vyvrátit, či pokud je platný, s ním pracovat a snažit se ho překonat.

První teoretická část bude zaměřena na vnímání a aplikace personalistiky a konkrétně pojmů vztahujících se k lidským zdrojům a personálním činnostem v soukromém sektoru a současně budou identifikovány rozdíly v této oblasti mezi komerční, soukromou a veřejnou sférou. Dílčím tématem je také personální audit. Bude tedy vysvětleno, co tento pojem znamená, jaký je jeho smysl a v čem může být a je přínosem nejen pro soukromou, ale právě také veřejnou sféru.

Prakticky bude výše zmíněné zpracováno na příkladu dat a údajů z Úřadu městského obvodu Plzeň 3. Zmíněné personální činnosti v teoretické části budou analyzovány v prostoru veřejné správy a stejně tak bude zhodnocen obsah a výsledky personálního auditu na úřadě provedeném.

Cílem této diplomové práce je popsat organizační strukturu ÚMO Plzeň 3, její změny v souvislosti s provedeným personálním auditem a analyzovat, nakolik byla navržená změna prospěšná. Dalším cílem je analyzovat personální činnosti ve veřejné správě

například porovnáním s literárními zdroji, identifikovat a zdůraznit rozdíly mezi soukromou a veřejnou sférou v této oblasti a na tomto základě formulovat doporučení pro ÚMO Plzeň 3, potažmo veřejnou správu.

Metodika diplomové práce

Prvním krokem bude načerpání dostatečných znalostí z odborné literatury pro pevný teoretický základ této práce, seznámení se s přístupy k jednotlivým personálním činnostem u konkrétních uznávaných autorů. Teoretická část, která se bude týkat personální oblasti, činností i auditu, je zaměřena spíše do soukromé sféry, jelikož této problematice v oblasti sféry veřejné není v odborných publikacích a článcích věnováno tolik pozornosti. Proto již v této teoretické části bude upozorněno zvýrazněným textem na zvyklosti v sektoru veřejném.

Přímo na personální činnosti se bude soustředit samostatná kapitola. Tento teoretický rámec pak bude stěžejní při identifikaci rozdílu mezi dvěma „světy“ soukromé a veřejné správy. Personální činnosti v oblasti veřejného sektoru budou zmíněny na příkladě ÚMO Plzeň 3, budou jednotlivě popsány a zhodnoceny z hlediska pozitivních či negativních rozdílů oproti soukromé sféře. Dále bude analyzována pracovní činnost personalistky úřadu.

Bude popsána také organizační struktura, dopad jejích změn a úspěšnost zavedení po provedeném personálním auditu.

Závěrem budou doporučeny návrhy na zlepšení v oblasti jednotlivých personálních činností a zhodnocen dopad změn organizační struktury.

Na konci diplomové práce nechybí přílohy, seznam obrázků, tabulek, použité literatury a dalších zdrojů.

1 LIDSKÉ ZDROJE

1.1 Lidské zdroje, kapitál, základní vymezení

Primárně, než bude věnována pozornost samotnému procesu řízení a koordinace na poli lidských zdrojů, je nezbytně důležité pojmově vymezit teoretický koncept lidských zdrojů a lidského kapitálu.

Personální činnost je chápána jakožto specifická činnost v rámci organizace, a to bez ohledu, zda se jedná o organizaci soukromoprávní nebo veřejnoprávní. Tato činnost se zaměřuje mimo jiné na řízení lidského kapitálu v organizaci, tedy řízení zaměstnanců. Prostřednictvím samotného řízení lidských zdrojů mohou vedoucí organizací disponovat možností působit na růst a zvyšování produktivity práce v organizaci prostřednictvím rozvoje a vhodné motivace lidského kapitálu, kterým organizace disponuje.

Nutnost věnovat se rozvoji zaměstnanců je dána silnými konkurenčními tlaky na trhu práce i mimo něj, jelikož kvalitní zaměstnanec přináší organizaci přidanou hodnotu a ziskový potenciál. Jeho nahrazení, především pak v případě, že se jedná o zkušeného zaměstnance znalého svého oboru, je mnohdy velmi složité a znamená pro společnost částečně ztracenou investici. Silný lidský kapitál může být v pojetí tržní ekonomiky jednou z největších konkurenčních výhod, která je především nyní, v období vyrovnávání a redukce dopadů probíhající ekonomické recese, vysoce ceněná.

Pojem „lidský kapitál“, jakožto odborný termín, nemá dlouhou historii, znám je pouze několik desítek let. Dosud nebyl stále ještě zcela ustálen a na jeho odborné vymezení je nutno pohlížet s jistou rezervou, jelikož bývá různými autory také různě interpretován. Jedno z obecně známých vymezení lidského kapitálu v mnoha učebnicích je jeho vymezení jako souboru znalostí a dovedností, kterými každý jedinec disponuje. Lidským kapitálem mohou být potažmo rozuměny také produktivní schopnosti člověka, tedy to, co se investuje do produkce.

Zde je uvedeno několik definic známých autorů, kteří se více či méně ve svém pojetí doplňují.

Karen Leggeová (1995) říká, že „lidské zdroje jsou drahocennosti a zdrojem konkurenční výhody.“

Bontis a kol. (1999) se k tomuto názoru přidali a uvedli o lidském kapitálu: „ je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“

K tomu pojetí se přiklonila i taková jména jako Armstrong či Baronová (2002) a téměř totožně konstatují, že: „lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody.“

Takto pojatý kapitál je chápán jako základní lidský kapitál. Vedle tohoto pojmu bývá rozlišován ještě teoretický koncept tzv. širšího lidského kapitálu. Tím se rozumí potenciál rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti. OECD definuje lidský kapitál jako *znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti jedince, které usnadňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha.* (<http://nb.vse.cz/kdem/EKODEM10.pdf>)

1.2 Řízení lidských zdrojů

Aby mohla jakákoli organizace efektivně fungovat a generovat zisk, musí primárně propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje, které představují stroje, materiál a energie, finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje. Propojení těchto čtyř základních elementů podnikové strategie je klíčovým prvkem funkční kompatibility a konkurenceschopné pozice společnosti na trhu.

Bělohlávek (2001, s. 303) vymezuje řízení lidských zdrojů z pohledu managementu takto: „řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů.“ Řízení lidských zdrojů nebo také personální řízení představuje tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na široké spektrum činností a aktivit, které se zaměřují na člověka v pracovním procesu, tedy *získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho*

práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. (Koubek, 1998, s. 11)

Mezi hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů podle Armstronga (1999) patří:

- propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů,
- přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí,
- zdůrazňuje význam dosažení oddanosti zaměstnanců k poslání a hodnotám organizace,
- zaměstnanci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečně „učící se organizací“,
- lidské zdroje jsou chápány jako konkurenční výhody,
- přístup k pracovním vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický, tj. spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé než že tyto zájmy shodné nejsou,
- významná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniiových manažerů.

Jednu ze zcela prvních výslovných formulací pojetí řízení lidských zdrojů vytvořila Michiganská škola. Její představitelé prezentují názor, že lidské zdroje a samotná struktura organizace, by měly být řízeny v souladu s tzv. modelem shody. Model shody představuje model, při němž jsou lidské zdroje řízeny způsobem, který odpovídá strategii organizace. Dále zástupci dané školy vyslovili názor, že existuje určitý cyklus lidských zdrojů. Ten začíná výběrem zaměstnanců a volně přechází k řízení pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu se rozbíhá do dvou klíčových aktivit, a to odměňování a rozvoje. Všechny tyto prvky pak ovlivňují a spoluvytvářejí odpovídající pracovní výkon. Co se týče definice jednotlivých prvků, pak výběr chápeme jako spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy, hodnocení je součástí řízení pracovního výkonu, odměňování je v současné době možno uchopit jako jeden z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace. V teoretické rovině lze vymezit základní podmínku odměňování, a to fakt, že organizace musí odměňovat stejně krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat fakt, že podnik musí fungovat a vyvíjet aktivní úsilí v současnosti, aby byl schopen uspět a konkurenceschopně fungovat v budoucnosti. Rozvoj pak chápeme jako

rozšiřování znalostí a vědomostí zaměstnanců jako nástroj pro spoluutváření jejich přidané hodnoty a významu pro organizaci. (Armstrong, 2007)

Výše uvedené pojetí Michiganské školy, tedy model shody, je řazen již ke koncepcím úplného pojetí lidských zdrojů, jemuž předcházela dlouhodobý a složitý proces vývoje, kterým se zde ale nebudeme zabývat, protože pro výsledky a účel této práce nemá větší význam. Model shody byl prezentován v polovině 80. let. Vedle něj, jak uvádí Armstrong (1999), vznikly další tři paralelně fungující modely a to harvardský systém, model nejlepší praxe a kontingenční model.

Harvardský systém je založen na potřebě dlouhodobého řízení lidských zdrojů. Vychází z pohledu na lidský kapitál jako na potencionální bohatství. V tom se harvardský systém odlišuje od konceptů, které na lidi jakožto zaměstnance pohlížejí jako na nákladovou položku. Skutečností, kterou harvardský systém vyzdvihl je fakt, že řízení lidských zdrojů spadá do kompetence liniových manažerů. Tedy, že řízení lidských zdrojů zahrnuje veškerá rozhodnutí a opatření managementu s povahou ovlivňující vztah mezi organizací a jejím lidským kapitálem.

Vedle toho model nejlepšího postupu, někdy také nazývaný jako model nejlepší praxe nebo nejlepšího výsledku zdůrazňuje prvky jako oddanost a dostatečnou angažovanost před povolností a ochotou se podřídit. Tento model obhájí procesy řízení kultury, a to za účelem získání určité kontroly nad kulturou zaměstnanců organizace.

Poslední model z výše uvedených, tedy model kontingenční, se zaměřuje na dosažení shody mezi primární strategií organizace a strategií lidských zdrojů. V tomto ohledu je velice podobný prvně zmiňovanému, tedy přístupu Michiganské školy, modelu shody.

Bělohlávek (2001) vymezuje filozofie řízení lidských zdrojů v ČR a na Slovensku ve 3 etapách, a to v byrokratickém přístupu, operativním a strategickém přístupu.

Zde je na místě zmínit, že problematika odměňování, která byla zmíněna u Michiganské školy, se objeví v dalších kapitolách této práce, jelikož její ne zcela flexibilní a odpovídající využití především ve veřejné správě by nemělo být opomíjeno.

Je otázkou, který z přístupů výše zmíněných se uplatňuje ve veřejné správě v ČR a který by se pro ni nejvíce hodil. Ideálním případem by bylo uzmout od každého přístupu a každé školy část. Úředník, který přichází každodenně do styku se svým

zákazníkem – občanem, obyvatelem města, musí mít specifické, a to především charakterové vlastnosti, které naopak u administrativního pracovníka ve firmě nejsou až tak potřebné. Myšleno je vědomí, že úředník reprezentuje celý úřad, potažmo aparát veřejné správy, který si občané platí ze svých daní a očekávají tedy jistý servis. A s tím souvisí zmíněná loajálnost, oddanost, ale také na druhou stranu schopnosti empatie.

1.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Jak uvádí Armstrong, obecným cílem řízení lidských zdrojů v organizaci je *zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.* (Armstrong, 2007, s. 30)

Dále Armstrong ve stejné publikaci vytyčuje řízení lidských zdrojů jako plnění cílů v následujících oblastech:

- efektivnost organizace
- řízení lidského kapitálu
- řízení znalostí
- řízení odměňování
- zaměstnanecké vztahy
- uspokojování rozdílných potřeb
- překlenování propasti mezi rétorikou a realitou

Strategie řízení lidských zdrojů má za úkol zefektivnit v organizaci vytváření účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, talentů a vůbec vytváření odpovídajícího pracoviště.

Za přední bohatství organizace lze považovat lidský kapitál. Aby si podniky zajistily přežití na trhu a udržely svůj růst, musí do tohoto kapitálu odpovídajícím způsobem a mírou přímo úměrnou výsledkům svých zaměstnanců také investovat. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby si organizace získala a byla schopna udržet potřebné kvalifikované, oddané a dostatečně motivované zaměstnance. Toto znamená podnikat v dostatečné míře kroky směřující k předvídání budoucích potřeb pracovníků a jim odpovídající uspokojování těchto potřeb. Současně by neměl podnik zapomínat na zvyšování a další rozvíjení schopností svých zaměstnanců a nabízet dostatečné množství příležitostí k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

Scarborough i Armstrong (1999) chápou řízení znalostí jako jakýkoliv proces nebo jakékoli postupy vytváření, získávání, ovládní, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení a tím ke zlepšování výkonu v organizacích. Cílem řízení lidských zdrojů je tak podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem dlouhodobých procesů učení a dalšího vzdělávání v organizaci.

Odměňování jako nástroj je jedním z nejsilnějších motivačních faktorů. Finanční benefity a samotná výše mzdy zvyšují motivaci, pracovní angažovanost a oddanost. V tomto ohledu je nesmírně důležité zavádění politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni ekvivalentně svým pracovním výsledkům a odevzdávaným výstupům, úrovni svých dovedností a schopností, kterou mají nebo si ji osvojili.

V rámci zaměstnaneckých vztahů je cílem organizace vytvářet takové klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky, případně jejich odbory, udržovat produktivní a harmonické vztahy.

V rámci uspokojování potřeb zaměstnanců je klíčové koncipovat takovou politiku, která je postavena na respektu k individuálním a mnohdy značně rozdílným očekáváním a potřebám zaměstnanců, kteří v organizaci působí. Cílem politiky pak není tyto potřeby bez výjimky uspokojit, ale projevit dostatečný respekt a vytvářet takové prostředí, v němž se může každý ze zaměstnanců dostatečně seberealizovat a spolupodílet se na vytváření vhodných podmínek pro finální naplnění a uspokojení těchto potřeb.

Co si představit jako rozdíl mezi rétorikou a realitou? Je zjevné, že mnohdy existuje zcela diametrální rozdíl mezi koncepty a představami, které manažeři prezentují svým zaměstnancům a skutečným jednáním, ke kterému následně dochází. K tomuto dochází především v důsledku nedostatků souvisejících s okolnostmi a používanými postupy v podniku, kam lze zařadit jiné priority podniku, krátkodobý charakter řady aktivit, nedostatek podpory ze strany liniových manažerů, neadekvátní infrastrukturu sloužící činnostem, nedostatek prostředků atd. Cílem řízení lidských zdrojů by mělo v tomto konkrétním případě být překlenout propast mezi rétorikou a realitou tím, že bude dělat maximum pro to, aby se aspirace staly soustavnými a efektivními akcemi. (Armstrong, 2007)

Na základě teoretických konceptů a uvedených modelů řízení lidských zdrojů vyabstrahoval Caldwell (2004) dvanáct základních cílů:

1. Řízení lidí jako bohatství, které má fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody organizace.
2. Propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a s podnikovou strategií.
3. Vytváření maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů.
4. Vytváření plošší a flexibilnější organizace schopné rychleji reagovat na změny.
5. Podporování týmové práce a spolupráce mezi organizačními jednotkami.
6. Vytváření důsledné filozofie upřednostňování zákazníka, a to v celé organizaci.
7. Podpora a posilování pravomocí pracovníků k tomu, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělávání.
8. Vytváření strategií odměňování tak, aby podporovaly kulturu orientovanou na výkon.
9. Zlepšování zapojení pracovníků pomocí vnitropodnikové komunikace.
10. Budování větší oddanosti pracovníků organizaci.
11. Zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů.
12. Vytváření takové role manažerů, aby se z nich stali skuteční facilitátoři, usnadňovatelé práce a pracovního života.

1.3 Personální útvar

Na otázku, kdo se podílí na řízení lidských zdrojů, existuje několik odpovědí. V konečném důsledku je personální práce více než prací personalistů neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků. Kdokoliv, kdo řídí třeba i jen několik pracovníků, musí jistě personální činnosti vykonávat. **Zvláště na úřadech stále velice chybí u vedoucích jednotlivých odborů či referátů vybavenost odpovídajícími znalostmi v oblasti řízení lidských zdrojů. Tito zaměstnanci jsou školeni ve většině případů na aktualizaci zákonů, vyhlášek či dalších nařízení, ovšem na zdokonalení jejich dovedností ve směru soft skills již nezbývá prostor, a to mnohdy finanční či se tomuto okruhu dovedností nepřikládá takový význam.**

V každém případě musí existovat útvar, zaměstnanec či jejich skupina, která bude práci řídicích pracovníků koordinovat, formulovat zásady, určovat postupy. V malém

podniku je toto především na majiteli, ve firmách s větším počtem zaměstnanců pak již hovoříme o speciálních pozicích na řízení lidských zdrojů – personalistech či dokonce o personálních útvarech. V některých případech je vhodné a na místě najmout externího specialistu.

Personální útvar lze chápat jako *pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům. Zpravidla komunikuje i s mimopodnikovými institucemi.* (Koubek, 1998, s. 18)

Je vhodné, když je vedoucí personálního útvaru přímo odpovědný řediteli a podílí se na chodu podniku, minimálně účastí na poradách vedení. V případě decentralizované činnosti musí být tento problém také řešen.

Primární úlohou tohoto útvaru je předkládat podněty, poskytovat rady a podporu ve všech oblastech, které se nějakým způsobem týkají lidského kapitálu, a tím umožnit organizaci dosažení jejích cílů.

Základní úkoly lze pak vymezit takto:

- návrh a formulace personální politiky a strategie,
- pomoc vedoucím pracovníkům a usměrňování jejich činnosti při plnění úkolů,
- předkládání návrhů vedení podniku ohledně zásadních činností týkajících se personální práce,
- organizace, zajištění a koordinace personálních činností,
- vytváření prostředí a podmínek pro sofistikovanou činnost.

Dle Koubka (1998) co se vnitřního uspořádání personálního útvaru týče, je třeba vzít v úvahu postavení personálního útvaru v rámci podnikové hierarchie. Zde je primárně důležité zohlednit samotnou velikost podniku a škálu realizovaných personálních činností. Velké podniky mívají pochopitelně velké personální útvary, mnohdy dále rozčleněné na další oddělení specializovaná na určitou odnož personální činnosti. Můžeme se tak setkat například s oddělením zaměstnávání, které se zaměřuje na získávání, výběr, přijímání, rozmisťování a evidenci pracovníků. Do kompetence tohoto oddělení také spadá ukončování pracovního poměru.

Oddělení personálního rozvoje se zpravidla soustředí na hodnocení a vzdělávání, funkční postup a kariéru pracovníků.

Oddělení odměňování provádí analýzy pracovních míst, hodnocení práce, zpracovává normy, provádí mzdová šetření, zpracovává a zavádí mzdové systémy a formy, tarify, klasifikuje pracovníky.

Oddělení pracovních vztahů má jako své hlavní úkoly kolektivní vyjednávání, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání lidí, stížnosti, návrhy a připomínky zaměstnanců, disciplinární řízení se zaměstnanci, jednání s odbory a styk s veřejností.

Oddělení personálního plánování analyzuje stav a pohyb pracovníků, zdrojů pracovních sil, provádí prognózování a plánování potřeby a zdrojů pracovních sil, zabývá se metodami plánování, provádí plánování kariéry a zpracovává plány nástupnictví.

Oddělení bezpečnosti práce dohlíží nad kampaněmi, systémy, inspekce, výchovou, šetřením, evidencí a náhradami pracovních úrazů, pracovními podmínkami v pracovním prostředí, bezpečností práce a požární ochranou.

Oddělení zdravotní péče zajišťuje lékařské prohlídky, první pomoc, jedná se smluvními zařízeními lékařské péče, vytváří programy rehabilitace, zabývá se léčbou a dalšími službami.

Oddělení péče o pracovníky spravuje podnikové důchody, pojištění, stravování, rekreace, bydlení, parkování, poskytování poradenských služeb zaměstnancům a jiné zaměstnanecké výhody.

Do činností zajišťovaných oddělení pro metodiku a výzkum spadá zpracování analýz a zpráv, statistických výkazů, metodických příruček, šetření názorů zaměstnanců, analýza trhu práce, personální marketing, personální informační systém.

Takovéto rozdělení personálního úvaru na jednotlivá oddělení jistě nelze očekávat v běžné praxi veřejné správy, kde je obvyklé, že celou personální oblast zajišťuje maximálně několik pracovníků, kteří pak logicky nemohou obsáhnout tak široký záběr činností, ale zaměřují se pouze na stěžejní oblasti.

Ve sborníku příspěvků ke konferenci Průzkum potřeb rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě z roku 2005 je doslovně uvedeno, že „personální útvary slouží spíše účelům personální administrativy a nikoli záležitostem systémového rozvíjení personálních praktik a formulace specifických nástrojů.“

Velikost personálního oddělení samozřejmě závisí na velikosti úřadu, míře decentralizace činností, druhu zaměstnávaných lidí a dalším. Na větších úřadech se můžeme setkat se samostatnými referáty či odděleními, které jsou téměř totožné s výše zmíněnými v soukromé sféře.

Úřady nemají žádný centrálně doporučený model organizační struktury, mají možnost se rozhodnout o svém vlastním uspořádání. Neboli, jaké odbory a oddělení bude úřad mít, jak budou znít jejich oficiální názvy. Pozice personálního oddělení či útvaru pak závisí na tom, jak je celý systém řízení propojen.

Možností je pak několik, personalistika může být začleněna v základní či střední linii řízení. Pozitivním krokem jistě je, že ve většině případů spadá tato oblast pod tajemníka úřadu, který by měl být rovnocenným členem vedení úřadu. To se ale ne vždy vzhledem k vládnoucí politické moci děje.

1.4 Profil personalisty

V dnešním pojetí není personalista jen zaměstnanec, který zná obsah zákoníku práce a dalších předpisů. Musí to být jedinec, který má mimo těchto teoretických znalostí i praktické zkušenosti v oblasti personální práce a především musí znát celý vnitřní život podniku. Musí znát vnější, ale vnitřní vlivy, které mohou působit na organizaci.

Personalista by měl mít znalosti z různých oblastí, mohl by být jak psycholog, tak právník či technolog. Moderní personalista musí ovládat tzv. soft skills, o kterých již bylo mluveno – musí umět jednat s lidmi, být flexibilní a organizačně schopný. Jsou to většinou vlastnosti, které se nedají naučit. Personalistou se člověk musí narodit. Existuje ale spousta školení či tréninků, díky kterým se může personalista v těchto ohledech zdokonalovat.

Personalista poskytuje služby vnitropodnikovým zákazníkům, vede, usměrňuje a poskytuje rady. Je také stratégem, ale i partnerem v podnikání. Měl by být inovátorem a stát za důležitými změnami v podniku. V neposlední řadě je interním konzultantem a monitoruje uplatňování personální politiky v podniku.

Co je pro personalistu bezpochyby nezbytné, je praktická orientace v tržním prostředí a podnikové ekonomice. Personalista by měl disponovat základními znalostmi strategického řízení, finančního řízení, řízení změn, řízení jakosti, marketingu,

dovednosti využívat informační a komunikační technologie. Od personalisty se očekává vysoká míra angažovanosti a schopnost vcítit se.

Jak uvádí Koubek (2006), personalista musí být schopen promítat důsledky a souvislosti problémů vnějšího i vnitřního okolí organizace do strategie řízení lidských zdrojů, musí se v těchto vnějších faktorech dostatečně orientovat, přičemž hovoříme-li o těchto faktorech, máme na mysli především populační vývoj, trh práce, sociální vývoj a legislativní změny, musí mít dobré znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i znalost nejnovějších trendů.

Být personalistou znamená umět jednat s lidmi, neustále se učit a být neustále ve střehu. Na osobnostní úrovni by měl být personalista člověk vyrovnaný, nevybušné povahy, tolerantní s dostatečnou sebereflexí.

Zde vyvstává otázka z podobného soudku, a to kdo je personálním manažerem na úřadě – ve veřejné instituci. Jednotlivé úřady jsou reprezentovány vrcholným vedením, což jsou na rozdíl od firem volení představitelé města či kraje. Ti se pak stávají odpovědnými za celý úřad a tedy i za jeho personální obsazení. Měli by tedy stanovit základní orientaci a směřování v personálním managementu na úřadu, naproti nim personalista vykonává konkrétní personální činnosti.

Profil samotného personalisty na úřadě a ve firmě se nijak výrazně neliší.

Personální audit je často používán především jako nástroj zhodnocení odborných schopností zaměstnanců, nastavených personálních procesů a kvality vedoucích personálních pracovníků. Zaměřuje se tedy nejen na klíčové procesy v organizaci, ale také na klíčové osoby nebo osoby, které mají přímý vliv na významné procesy a aktivity, především ve vztahu k vnější reprezentaci společnosti.

1.5 Teoretické vymezení personálního auditu

Hlavním cílem personálního auditu je poskytnutí objednavateli, jelikož je zpravidla realizován na základě outsourcingového smluvního vztahu, zcela nezávislý pohled a zhodnocení poziční situace organizace, jednotlivých procesů, zaměstnanců, vytyčení chyb dle důležitosti a výsledného efektu na účelnost procesů v organizaci a doporučení pro zjednání nápravy. Personální audit je zpravidla uskutečňován prostřednictvím srovnání s jinými podniky obdobné velikosti a oboru činnosti, výsledky jsou tudíž interpretovány na základě určitě ověřené znalostní základny.

V odůvodněných případech může být cílem personálního auditu mimo jiné získání certifikace, tj. *„nezávislé ověření shody kvality pracovních a řídicích předpokladů pracovníků se stanovenými požadavky a normami, zakončené vydáním osvědčení.“* (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 290)

1.5.1 Postup personálního auditu

Aby bylo možné srovnávat a doporučovat, je v první řadě zcela nezbytné provést základní a klíčovou analýzu, tzv. analýzu činností, která se stane výchozím konceptem pro následné srovnávání a doporučení pro nápravu. Nejedná se čistě o analýzu činností, její součástí je také analýza úkolu a odpovědností jednotlivých pracovních pozic, kterými se bude personální audit dále zabývat. Tato analýza může být vhodně doplněna aktuální řídicí analýzou podniku, která představuje rozložení a koncepci manažerské a organizační struktury podniku, rozhodovacích procesů, celkového systému odpovědností a kompetencí, případně také firemní kultury a dalších klíčových faktorů. Pokud je v podniku zaváděna nová strategie nebo nová koncepce rozvoje a personální audit je koncipován právě především z tohoto důvodu, je účelné v rámci výchozího stavu zhodnotit a popsat také základní požadavky na hlavní a manažerské pozice vyplývající právě z nové strategie.

Po provedení primární analýzy je vhodné přistoupit k vlastnímu hodnocení celkové profesionální způsobilosti těch osob, které tvoří klíčový personální, případně řídicí tým. Hodnotí se současně další rozvojové možnosti.

Závěrečná část auditu je představována návrhy a doporučeními plynoucími z provedeného auditu. Tato část směřuje především do oblastí:

- rozvoje interních zdrojů organizace – spadá sem tvorba individuálních rozvojových plánů, zaměření skupinových školení a tréninků,
- provedení personální restrukturalizace – zde je cílem dosáhnout lepšího využití personálního potenciálu a vůbec potenciálu lidských zdrojů v organizaci,
- zavedení efektivnějšího systému motivace,
- získání nových pracovníků na určité pozice.

Personální audit jako takový není na rozdíl od toho finančního a ekonomického právně závazný a povinný. Jedná se o zcela dobrovolnou záležitost a zpravidla o něj projevují zájem ty společnosti, které mají zájem na tom, aby kvalita managementu a vůbec celková úroveň společnosti, případně veřejnoprávní instituce i do budoucna rostla. Tyto organizace a instituce mají zájem o firemní klima a firemní kulturu, stabilizaci mateřských struktur a identifikaci personálních záloh na manažerské pozice v rámci instituce. Jak už bylo uvedeno, mnohdy může být motivem pro provedení personálního auditu změna strategie, plánovaná či provedená fúze a akvizicemi firem, kdy úkolem mimo jiné je posoudit rozdíly v úrovni a stavu přecházejících z původně různých společností a navrhnout způsoby a cesty jejich kompenzace a stabilizace.

Audit se vedle zmíněného zaměřuje dále na zjištění efektivity práce s maximálním snížením nákladů na lidské zdroje, a to zejména v oblasti:

- docházky a využití pracovní doby jednotlivých pracovníků,
- náplně práce, plnění svěřených úkolů, efektivnosti a úspěšnosti výkonů při práci,
- kontrolu pracovněprávních vztahů (zaměstnanec/zaměstnavatel),
- efektivní využívání pracovních prostředků a nástrojů určených pro výkon práce.

1.5.2 Metody personálního auditu

Samotné užití metody odpovídají zpravidla cílům auditu, které musí být na začátku celého auditorského procesu pevně vytyčeny. Zpravidla se jedná o kombinaci několika individuálních metod. Základem bývá strukturované interview, na něž může navazovat doplňkové psychologické vyšetření zaměřené na rozbor daných výkonových

a osobnostních charakteristik, nebo hodnocení založené na pozorovaném individuálním či skupinovém jednání a chování účastníků prováděného auditu v uměle vytvořených podmínkách, které jsou nicméně zcela realistickými modelovými situacemi jakožto obraz situací, které jsou nebo mohou být součástí vykonávané pozice. Zpravidla se jedná o hraní modelových rolí a řešení případových studií, tzv. study cases.

Individuální posouzení jednotlivých pracovníků by se mělo v zásadě opírat o standardní model manažerských a výkonových kompetencí, tj. dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2009) na:

- *individuální výkonové předpoklady osob*: odborné schopnosti, relevantní pracovní zkušenosti a zvyklosti, intelektový potenciál a kreativitu, osobní efektivitu, pracovní motivaci a schopnost pracovního nasazení, odolnost vůči zátěži,
- *osobní charakteristiky a postoje ovlivňující pracovní chování*: hlavní povahové vlastnosti, hodnotovou orientaci, osobní flexibilitu a přizpůsobivost,
- *sociální a prezentační dovednosti*: komunikační schopnosti, schopnosti týmové spolupráce, asertivitu, osobní přesvědčivost,
- *řídící schopnosti a zvyklosti*: cílovou orientaci, schopnost plánovat a koordinovat spolupráce,
- *orientace na zákazníka*: zaměření na potřeby a spokojenost zákazníků nebo uživatelů veřejné služby v případě státní správy, schopnost předvídat zákaznické/uživatelské potřeby a reagovat na ně.

Následující formulář představuje jednu z možných variant zachycení výsledků hodnocení v rámci personálního auditu, na základě jehož vyhodnocení jsou předkládána konkrétní data, závěry a případná doporučení zadavateli auditu.

Obr. č. 1: Formulář pro zachycení výsledků hodnocení v rámci personálního auditu

Formulář pro zachycení výsledků hodnocení v rámci personálního auditu.

Hodnocení zaměstnanců Manažerský audit	
Jméno zaměstnance:	
Organizační útvar:	
Pracovní pozice:	
Vzdělání:	
1. Individuální pracovní výkonnost	
Pracovní tempo, orientace na výsledky („tah na branku“), ochota přebírat odpovědnost, spolehlivost, důkladnost, flexibilita, iniciativa, schopnost překonávat překážky, vyrovnávat se se stresem, plnit termíny	
<input type="checkbox"/> Výborný <input type="checkbox"/> Průměrný <input type="checkbox"/> Nedostatečný	
2. Organizační schopnosti/manažerská efektivita	
Schopnost plánovat, rozdělovat a kontrolovat práci, stanovovat cíle a priority, řídit a organizovat vlastní čas i čas podřízených, rozhodnost, tendence neodkládat řešení	
<input type="checkbox"/> Výborný <input type="checkbox"/> Průměrný <input type="checkbox"/> Nedostatečný	
3. Schopnost vést, delegovat, motivovat, komunikovat	
Schopnost vést, motivovat a odborně rozvíjet podřízené, poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, delegovat úkoly a odpovědnosti, přesvědčivě komunikovat, rozumět ostatním, budit důvěru, řešit konflikty, zájem o spolupráci s ostatními, přátelské, zdvořilé chování	
<input type="checkbox"/> Výborný <input type="checkbox"/> Průměrný <input type="checkbox"/> Nedostatečný	
4. Analytické schopnosti, schopnost úsudku	
Schopnost identifikovat klíčové otázky, chápat vztahy, správně strukturovat a řešit problémy, analyzovat a definovat alternativy, syntetizovat informace. Srozumitelné a úsporné vyjadřování	
<input type="checkbox"/> Výborný <input type="checkbox"/> Průměrný <input type="checkbox"/> Nedostatečný	
5. Odborné předpoklady	
Odpovídající vzdělání, znalost klíčových odborných otázek svého oboru, sledování odborných trendů, zájem o vlastní obor	
<input type="checkbox"/> Výborný <input type="checkbox"/> Průměrný <input type="checkbox"/> Nedostatečný	

6. Loajalita vůči společnosti
 Identifikace se společností, tendence hájit zájmy společnosti, vystupovat na její podporu, spojovat se společností svou profesní kariéru, odpovědné chování vůči společnosti

Výborný
 Průměrný
 Nedostatečný

7. Kariérový potenciál
 Manažerské a odborné předpoklady pro převzetí vyšší řídicí odpovědnosti a řízení většího počtu osob, možnost využití v projektových týmech, zájem o osobní kariérový růst

Výborný
 Průměrný
 Nedostatečný

8. Celkové hodnocení
 Souhrnné hodnocení manažerských předpokladů 1 – 7

Výborný
 Průměrný
 Nedostatečný

Hlavní silné stránky: odborné znalosti i zkušenosti, odpovědnost, samostatnost a zájem o samostatnou práci, flexibilita, ambicióznost, komunikativnost, schopnost týmové práce, zájem a ochota učit se, jazyky

Hlavní slabší stránky: sklon k emocionální nestabilitě a nevyrovnanosti, někdy i konfliktnosti, tvrdohlavost, zvýšená potřeba osobní samostatnosti a důležitosti, materiální orientace

9. Hlavní doporučení pro další rozvoj

10. Poznámky personálního úseku

Zdroj: Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 29

1.5.3 Organizační zabezpečení auditu

Samotné provedení personálního auditu se neobejde bez vstřícného přístupu všech jeho účastníků. Účastníci auditu by proto o něm měli být včas informováni, pozitivně motivováni a měly by jim být sděleny jeho závěry. Dále musí být zabezpečena a jasně deklarována přísná důvěrnost personálních a dalších informací plynoucích z auditu a musí pro něj být zabezpečeny odpovídající podmínky (čas, prostory apod.).

Personálními činnostmi, na které se poté může audit například zaměřit, jsou: personální činnosti vyplývající ze získávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců, činnosti zaměřené na stávající zaměstnance (jako např. vzdělávání, kariérové plány, hodnotící a motivační systémy apod.) a v neposlední řadě také personální činnosti vyplývající z odchodu stávajících zaměstnanců. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 290)

1.5.4 Personální agentury jako poskytovatelé auditorских služeb

Personální agentura může být fyzická či právnická osoba, která pracuje na principu úřadů práce a svoji činnost může vykonávat na základě povolení Ministerstva práce a sociálních věcí. Na tuzemském trhu můžeme takových agentur najít několik specializovaných na určité obory.

Činnosti personálních agentur:

1. *poradenská a informační*: posuzování osobnostních předpokladů, schopností a dovedností fyzických osob, poradenství v oblasti rekvalifikace a volby budoucího povolání, informace o volných pracovních místech apod.
2. *přímé zprostředkování zaměstnání zájemcům o práci* (upraveno Zákonem 435/2004 Sb., o zaměstnanosti): ve zkratce se dá říci, že agentury můžeme chápat jako zprostředkovatelny práce, které dosazují „správné lidi na správná místa“
3. *dočasné přidělování zaměstnanců*: tato činnost je nejrozšířenější – zahrnuje v sobě pronajímání pracovních sil, nábor pracovníků a zajišťování ostatních úkonů s tím spojených
4. *Outplacement*: jedná se o program, který firmám napomáhá zvládnout organizační změny související s propouštěním zaměstnanců a usiluje o omezení negativního dopadu na firmu i odcházejícího pracovníka
5. *Personální audit*

1.5.5 Závěry personálního auditu

Závěry, ke kterým auditorský tým dojde a které dále postupuje managementu instituce a dalším odpovědným osobám, se vztahují jak k jednotlivým osobám, tak týmu pracovníků jako celku.

Dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (s. 292, 2009) obsahuje individuální hodnocení jednotlivých osob v instituci:

- zhodnocení osobních předpokladů v členění podle jednotlivých prvků modelu kompetencí. Hodnocení by mělo být klasifikováno do pěti základních stupňů, a to vynikající, velmi dobrý, uspokojivý, problematický, nedostatečný
- identifikaci hlavních silných a slabých stránek pracovníků, a to vzhledem k cílům a požadavkům jejich pracovní pozice a ve srovnání s manažery srovnatelných společností. Ze silných a slabých stránek by měly být následně odvozeny příležitosti a ohrožení na ně přímo navazující (tzv. SWOT analýza)
- posouzení celkové vhodnosti pracovníka pro jeho stávající pozici, případně doporučení jiného pracovního uplatnění
- stanovení rozvojového a manažerského potenciálu pracovníka
- doporučení žádoucích směrů dalšího rozvoje hodnocených osob

Z daného posouzení bude možno odhalit nové stránky, schopnosti a rozvojový potenciál jednotlivých pracovníků. Současně bude možné reagovat a efektivněji využít nedoceněný a dosud nevyužívaný pracovní a tvůrčí potenciál jednotlivých pracovníků. Současně je na základě těchto výstupů možno posoudit, jaké změny by byly v organizaci žádoucí. Závěrečná zpráva v neposlední řadě také poskytuje informace o optimálním přístupu k řízení a rozvoji jednotlivých osob, ukazuje, jakým způsobem pracovníky vhodně vést a jak je efektivně motivovat.

Vedle individuálního hodnocení je připravováno také souborné hodnocení pracovníků. To shrnuje výsledky manažerského auditu za celý tým pracovníků organizace. Hodnocení může být případně rozděleno na hodnocení dle jednotlivých organizačních složek. Ani zde nebude chybět SWOT analýza stanovující silné a slabé stránky týmu, popř. organizační složky a z nich plynoucí příležitosti a ohrožení celé organizace.

Závěr je doprovázen možnými návrhy na odstranění nežádoucího stavu, případně bariér bránících vyššímu výkonu instituce. Tyto návrhy se mohou týkat jak doplnění nebo naopak zeštíhlení personální a manažerské struktury organizace, tak efektivnějšího využití stávajícího personálního potenciálu nebo nutnosti personálních změn.

2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ORGANIZACI

Jako základní personální činnosti v organizaci mohou být definovány tyto následující dle Koubka (1998):

- analýza pracovních míst
- personální plánování
- získávání a výběr pracovníků
- hodnocení pracovníků
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- odměňování
- podnikové vzdělávání pracovníků
- pracovní vztahy
- péče o pracovníky
- personální informační systém
- průzkum trhu práce
- zdravotní péče o pracovníky
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání

Personální činnosti (služby, funkce) představují výkonnou část práce personálního útvaru. Ten zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, kontroluje a usměrňuje všechny ostatní pracovníky podílející se na personálním řízení a provádění personálních činností a zároveň vypracovává a zdokonaluje jejich metodiku. Z čehož vyplývá, že personální útvar v první řadě odpovídá za to, že personální činnosti budou v podniku existovat a fungovat, účelně sloužit potřebám řízení (nejen lidských zdrojů) a že budou mít určitou jednotnou koncepci a metodiku. Neznamená to však, že by prováděl všechny práce spojené se zajišťováním těchto personálních činností, na práci s tím spojené se podílí u různých činností různou mírou.

2.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa znamená pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst apod. Správný výběr zaměstnance je pochopitelně podmíněn jasným vymezením obsazované pracovní pozice včetně očekávaných pracovních výstupů. Nově vytvořené, případně aktualizované pracovní místo a jeho popis slouží jako základ

pro stanovení nejdůležitějších osobních i profesních předpokladů, které pracovní pozice vyžaduje.

Čím jasnější představu o obsazovaném pracovním místě podnik a potažmo personalista má, tím snadnější a efektivnější se vypsané výběrové řízení stává. Naopak není-li pracovní místo dostatečně vymezeno, výběr vhodného zaměstnance je téměř nemožný a znamená mnohdy ztracenou investici ze strany podniku.

U významnějších pozic se může aktualizace popisu pracovního místa opírat mimo jiné také o přímá pozorování a rozhovory s úspěšnými vykonavateli tohoto pracovního místa, kteří již v minulosti dokázali svoje předpoklady a doložili měřitelné výsledky své práce.

Zvláštní pozornost je třeba věnovat vymezení takového pracovního místa a jeho podmínkám, kdy na tomto místě z určitého důvodu lidé opakovaně selhávají či odcházejí častěji než v průměru z jiných pracovních pozic. Před zahájením samotného náboru je v tomto případě nutno zvážit, zda úkoly a požadavky na místo v minulosti kladené nebyly nerealistické a tomuto přizpůsobit aktualizaci pracovního místa. Současně je ovšem nutno zvážit a vzít v potaz také osobu přímého nadřízeného.

Pracovní místo je tvořeno souborem úkolů a činností vykonávaných určitou osobou. Jedná se o esenciální strukturní jednotku organizace. Samotné pracovní místo je charakterizováno především jeho základními cíli či posláním, hlavními povinnostmi kladenými na vykonavatele a jeho provázaností s pravomocemi a výkonovými kritérii, podle nichž je výkon úkolů pracovního místa hodnocen.

Samotná analýza se opírá o sběr a rozbor informací o obsahu jednotlivých pracovních úkolů, o přímá pozorování i rozhovory se stávajícími zaměstnanci. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009)

Na úřadech existuje speciální katalog pracovních pozic, kde každé pracovní místo má přiřazeno svůj popis práce či lépe řečeno náplň pracovní činnosti, kterou má pak daný zaměstnanec přesně uvedenu v povinné příloze pracovní smlouvy.

Je nutno říci, že rozsáhlá analýza pracovní činnosti není ve veřejné správě příliš často a důsledně využívaným nástrojem řízení.

2.2 Personální plánování

Do této oblasti se řadí například plánování potřeby zaměstnanců v podniku a jejího pokrytí nebo personálního rozvoje pracovníků.

Hlavním cílem zůstává, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v odpovídající potřebné kvantitě, ale i kvalitě, to znamená s potřebnými znalostmi, dovednostmi a praxí. Jde jinými slovy o proces predikce, stanovování cílů a samotné realizace opatření v oblasti fluktuace lidí vně i uvnitř podniku. Jeho smyslem tedy je dostát perspektivního plnění strategických cílů personálního řízení, a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

Bělohávek (2001) mluví o tom, že ne vždy je v schopnostech manažerů předvídat všechny vlivy okolního prostředí, a proto cit pro realitu a intuice hrají důležitou roli jako nástroj personálního plánování.

V praxi je rozlišováno tzv. tvrdé a měkké plánování. Tvrdé plánování představuje skupinu metod, které jsou založeny na kvantitativních odhadech (prognózách). Měkké plánování je vedle něj postaveno převážně na modernějších metodách personálního řízení a přihlíží k motivaci pracovníků.

Prostřednictvím užití tvrdých metod dochází k posílení náboru pracovníků, měkké plánování zase vedle toho snižuje fluktuaci motivací pracovníků.

Tvrdé plánování se koncentruje na tyto oblasti:

- prognóza potřeby pracovních sil do budoucna
- analýza změn ve využívání pracovních sil s ohledem na budoucí potřeby
- analýza stávajících lidských zdrojů organizace
- prognóza interní a externí nabídky lidských zdrojů
- porovnání současného a budoucího stavu, formulace plánů

Přitom se tvrdé plánování soustřeďuje především na dvě oblasti zájmu, kterými jsou interní trh práce neboli stávající lidský kapitál - zaměstnanci, a externí trh práce, což jsou potencionální budoucí zaměstnanci.

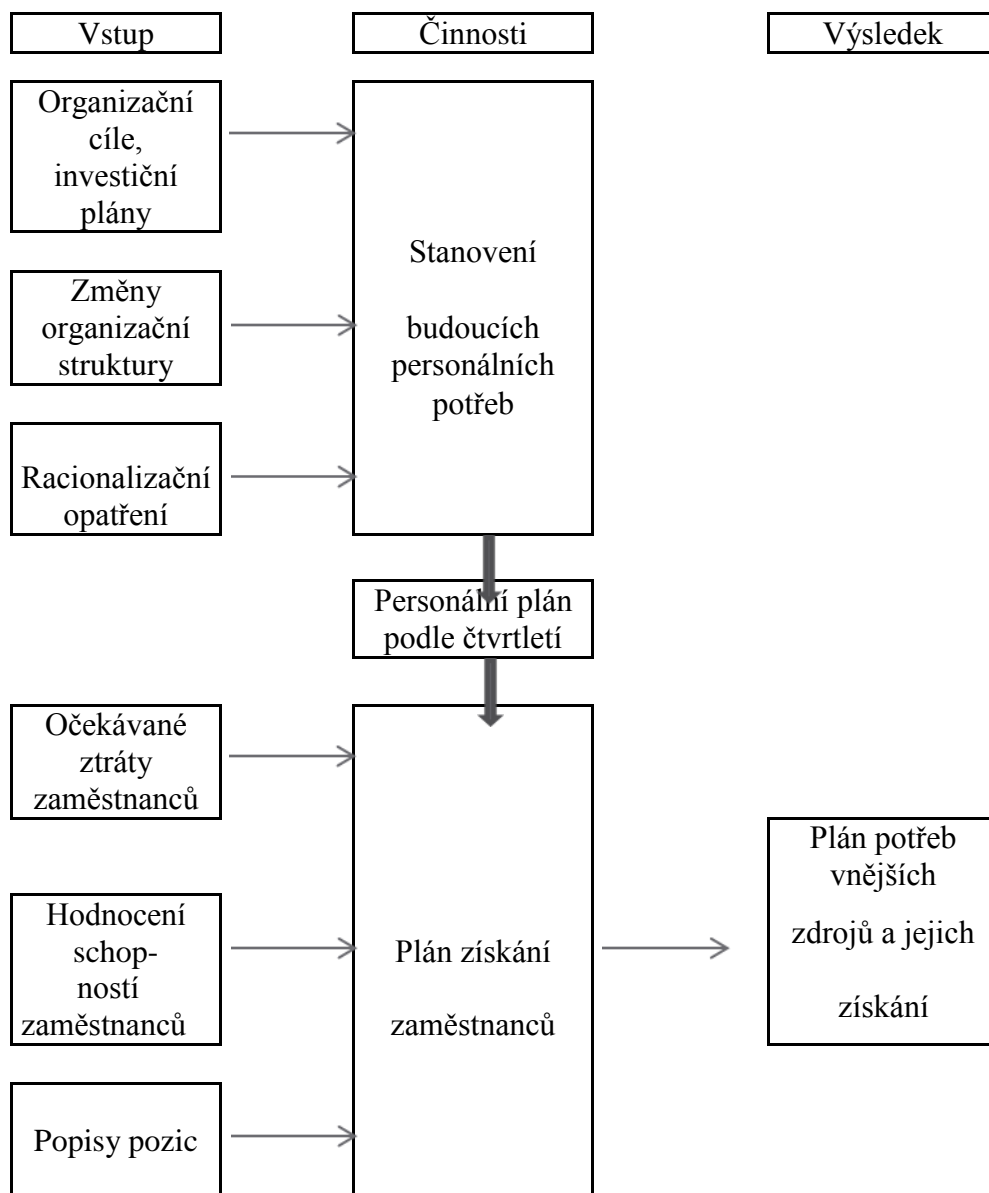
Měkké plánování se člení do čtyř fází, a to na:

- vymezení budoucího stavu organizace ve střednědobém období
- charakteristiku současného stavu

- analýzu vlivu a trendů okolního prostředí
- formulaci plánů, které zajistí přechod k předpokládanému stavu

Všechny tyto aktivity jsou současně navzájem propojeny trvalými zpětnými vazbami. Postihují flexibilitu a staví převážně na kvalitních informacích. Pracovníci jsou v rámci těchto metod chápáni jako nositelé nejen kvalifikace, ale také znalostí, schopností, zkušeností a určitého chování. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009)

Obr. č. 2: Schéma procesu plánování nově přijímaných zaměstnanců



Zdroj: Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 73

2.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků představuje celou škálu činností, mezi něž patří příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání atd.

J. Koubek (1998) říká, že „získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“

Armstrong (2007) mluví o třech fázích získávání a výběru pracovníků, a to definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů.

Nábor a výběr nových zaměstnanců (recruiting) je procesem, který je stejně důležitý pro zaměstnavatele i pro zaměstnance. Jedná se totiž o velmi závažná rozhodnutí, kdy na obou stranách může dojít ke spokojenosti, ale i naopak.

I přesto, že zaměstnavatel velmi pečlivě sleduje všechny ukazatele výběru nového pracovníka, nemá jistotu, že nově vybraný zaměstnanec splní nakonec všechna očekávání. Stejně nemusí být splněna očekávání ani na straně druhé, tedy nově přijatého pracovníka, který si nemůže být jistý tím, že bude vykonávat skutečně tu práci, na kterou byl přijat, že bude mít dobré pracovní podmínky, že bude v podniku panovat dobrá atmosféra, apod.

Proto, když v podniku nastane okamžik, kdy je nutné přijmout nového zaměstnance, stojí personalisté před nelehkým úkolem - jakou osobu najmout a jakým způsobem. Možností je několik. Liší se hlavně tím, jak je podnik velký, jaká je jeho finanční situace, nebo jak rychle daného zaměstnance potřebuje. V zásadě lze ale způsob nábory zaměstnanců zúžit na dva způsoby. Na externí a interní výběr.

Interní výběr zaměstnanců

Tento výběr znamená, vybrat na nový post některého stávajícího zaměstnance a je, alespoň co se získávání zaměstnanců týče, poměrně nenákladný. Problémem ale může být dodatečné vzdělání tohoto zaměstnance, které se může prodražit. Velmi to záleží na pozici, kterou by nový pracovník měl obsadit. Velkou výhodou interního výběru je bezesporu fakt, že dosavadní zaměstnanec již dobře zná společnost, a dá se tedy předpokládat vyšší loajalita spojená s novým místem. Navíc na tuto pozici se vybírají ti pracovníci, kteří jsou v podniku již dobře známí. Pozitivem je také rychlost výběru.

Tento krok však organizaci nepřinese nic nového a neposune ji nikam vpřed, jelikož nepřichází noví pracovníci s novými nápady, což vede k nižší míře inovace. Kromě toho má zaměstnavatel podstatně zúžený okruh potenciálních pracovníků, ze kterých může vybírat a je potom už jen na zaměstnavateli, kterého pracovníka na dané místo přijme. Je proto nutné tuto možnost velmi dobře zvážit, jelikož se může lehce stát, že na dané místo vybraný zaměstnanec nebude stačit, čímž se výběr nejenom prodraží, ale také protáhne.

Příklady vnitřních zdrojů získávání zaměstnanců mohou být:

- vlastní pracovní síly
- zaměstnanci, jejichž pracovní místa se ruší z různých organizačních důvodů
- pracovníci, kteří získáváním dalších znalostí a dovedností aspirují na vyšší pozice
- zaměstnanci, jejichž pracovní místo bylo zrušeno v důsledku zavádění inovací v oblasti techniky - technologie, apod.

Externí výběr zaměstnanců

Externí výběr nabízí oproti internímu širší možnost výběru a možnost získávání nových zkušeností, poznatků či pohledů od nových zaměstnanců.

Naopak nevýhody oproti výběru z vnitřních zdrojů mohou být následující:

- jedná se o výběr časově náročný (příprava, rozhovory se zájemci atd.); nákladnější; spojený s náročností na odborné znalosti a dovednosti personalistů a manažerů
- je spojen s rizikem přijetí méně vhodného zaměstnance a také negativním vlivem na vztah vlastních zaměstnanců k firmě apod.

K tomuto výběru nových pracovníků je možné také najmout externí firmu, která vhodného kandidáta doporučí. Personálních agentur je na trhu spousta. Způsob je to sice nákladný, ale zaručí, že podnik získá člověka s odpovídajícími znalostmi a zkušenostmi.

Stýblo, Urban, Vysokajová (2009) vyjmenovávají následující postupy získávání zaměstnanců uplatňované v rámci náborového procesu:

Primárně se jedná o tzv. pohled dovnitř organizace, který se však shoduje s již popsaným interním výběrem zaměstnanců z vlastních řad organizace. Hledá-li podnik současně větší počet kandidátů nebo jsou-li obsazována místa pro něj skutečně významná, může být pohled dovnitř organizace rozšířen do podoby personálního nebo manažerského auditu. Ten je zpravidla zadán jako zakázka externí poradenské

společnosti, jejímž úkolem je komplexně posoudit předpoklady jednotlivých členů existujícího manažerského týmu podniku a jeho personálních záloh, a to vzhledem k cílům a úkolům, které před nimi stojí a na pozadí poradenských zkušeností spojených se širší znalostí předpokladů manažerské úspěšnosti v jednotlivých oblastech.

Dalším možným způsobem je osobní doporučení. Osobní doporučení může poskytnout spolupracovník, profesionální kolega, přítel nebo známý. Výhodou tohoto způsobu je fakt, že toto doporučení zpravidla získáváme od osoby, jejímuž úsudku velmi pravděpodobně důvěřujeme a od níž můžeme získat podrobnější informace o silných a slabých stránkách případných kandidátů. Na podporu této metody lze mnohdy užít škály stimulačních nástrojů jako finanční odměnění zaměstnance, který schopného kandidáta přivede a doporučí.

Tato metoda se doporučuje výhradně v rámci soukromého sektoru. Pro potřeby této diplomové práce považuji za klíčové uvést, že **tato metoda se nedoporučuje užívat ve státních a veřejných institucích, kde nebývají jasně definovány ani vyžadovány určité výkonnostní standardy. V podobných podmínkách vede tato metoda spíše k zaměstnávání známých, nacházejících obtížné uplatnění na trhu práce.**

Získat nové zaměstnance lze také na školách. Jedná se o metodu nákladově velice efektivní, která je užívána především společnostmi, které kladou důraz a jsou ochotny investovat do vlastního zaškolení zaměstnanců.

Také úřad práce se může stát nápomocnou institucí, nicméně se bohužel nejedná o příliš efektivní zdroj kandidátů. Jako zdroj je vhodný pro spíše méně kvalifikované pracovní pozice.

Pokud společnost hledá krátkodobé nebo sezónní pracovníky, může také navázat spolupráci s agenturou zprostředkující dočasné zaměstnání.

Finálně je možné se také obrátit na personální agentury a společnosti profesně se zabývající vyhledáváním kandidátů a na tyto organizace nábor outsourcovat. Jedná se zpravidla o poměrně nákladnou cestu, která ne vždy je efektivní v důsledku skutečnosti, že současný trh práce je přesycen těmito agenturami a kvalita jejich práce má v důsledku snahy obsadit co největší množství pracovních pozic a tím získat maximálně možný profit sestupnou tendenci a jejich činnost se stává neefektivní.

Při samotném výběru zaměstnance mluví Bělohlávek (2001) o tzv. náborové pyramidě, kdy postupně v jednotlivých kolech výběrového řízení a na základě různých kritérií odpadávají někteří kandidáti.

Z již zmíněného průzkumu provedeného Ministerstvem pro místní rozvoj jednoznačně vyplývalo, že jen necelá polovina úřadů se podrobněji zabývá důkladným získáváním a výběrem zaměstnanců a jen 2/5 úřadů následně hodnotí efektivitu výběru.

Nejčastější metodou výběru je v případě úřadů pohovor – to se týká 19 z 20 úřadů. 2/3 výběrových komisí pak dávají váhu obsahové stránce uchazečových doložených dokumentů. Dá se vysledovat inklinace k testování znalostí, dovedností a schopností. Ve veřejné správě se málo využívají metody psychologické – jako testování osobnosti nebo testy inteligence. Moderní metody jako assessment centra či grafologické rozborů se neobjevují vůbec.

Problémem veřejné správy je především skutečnost, že se do jejích řad nehlásí dostatečný počet odborníků. To je samozřejmě do velké míry dáno platovými možnostmi, které jsou pro odborníky jistě výhodnější v komerční sféře.

Pro konání výběrových řízení na úřadech vydalo metodický pokyn Ministerstvo vnitra ČR. Ten si pak úřady mohly rozpracovat na svoje konkrétní podmínky.

2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je klíčovým úkolem personálního manažera. Hodnocení je užíváno jako aktivní nástroj motivace a rozvoje zaměstnanců, jako přímá podpora jejich činnosti a korekce chování a postupů neodpovídajících očekávání. Hodnocení, je-li prováděno vhodným způsobem, je uchopeno jako prostředek vzájemné komunikace a získání zpětné vazby.

Podle Koubka (1998, s. 1666) platí, že „moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velmi účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků.“

Lze rozlišit na dvě podoby, a to:

- a) neformální hodnocení – tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce - je tedy příležitostní a determinované situací daného okamžiku
- b) formální hodnocení – je periodické, má pravidelný interval a charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost

U obou těchto hodnocení hraje klíčovou roli nadřízený hodnoceného pracovníka.

Dále se způsoby hodnocení rozlišují dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2009) podle předmětu hodnocení, z hlediska použitých nástrojů a osoby hodnotitele.

Podle předmětu hodnocení se hodnotící metody dělí na tři kategorie, a to:

- metody vhodné především k *výsledkům práce*
- metody sloužící především k posouzení *pracovního chování*
- metody vhodné k posouzení *schopností a potenciálu zaměstnance*

Z hlediska metod dle používaných nástrojů se rozlišují:

- metody podle *dohodnutých cílů*, které dnes tvoří základní hodnotící metodu, ta je zpravidla užívaná k hodnocení konkrétních výsledků a výstupu činnosti zaměstnance.
- hodnocení na základě *plnění norem a standardů* vychází ze srovnání závazných výkonových norem se skutečným výkonem jedince.
- hodnocení pomocí *hodnotících stupnic*, tedy tzv. check-listů. Ty mohou být číselné, grafické i slovní. Toto hodnocení slouží k hodnocení kvalitativních faktorů výkonu.
- hodnocení na základě *kritických případů* je postaveno na evidenci významných pozitivních i negativních případů, které se vyskytly v průběhu zaměstnání určitého zaměstnance. Jako hlavní výhoda tohoto přístupu je uváděna konkrétnost hodnocení.
- *assessment centrum* je metoda, která se zpravidla uplatňuje spíše při samotném výběru zaměstnance, ale i v rámci hodnocení má svoje poziční postavení odůvodnitelné.
- *personální a manažerský audit* je uchopen jako vnější nezávislé pozorování a posouzení schopností, zkušeností, pracovních postojů a motivace zaměstnanců. Je zpravidla outsourcován na externí poradce pro nezávislý a nestranný úsudek.

Podle osoby hodnotitele se může jednat o hodnocení zaměstnanců jejich přímými nadřízenými, sebehodnocení zaměstnanců, zaměstnanců navzájem, hodnocení nadřízených „zdola“, hodnocení externích zákazníků, 360° zpětné vazby a další.

Následující tabulky zachycují různé způsoby hodnocení zaměstnance, řadového či vedoucího.

Obr. č. 3: Formulář pro hodnocení vedoucích i odborných zaměstnanců

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE				
Jméno a příjmení hodnoceného:		Hodnocené období:		
Pracovní funkce:		Utvar:	Osobní číslo:	
Hodnotitel:				
Stupnice hodnocení :5 – vynikající, 4 – překračuje očekávání, 3 – plní očekávání, 2 – je nutné zlepšení, 1 – neuspokojivý Váha max. 10				
KRITÉRIA HODNOCENÍ	Váha	Stupnice	Výsledek	Poznámky
A. Pracovní výkon				
kvalita práce-komplexnost, přesnost,bezchybovost		1 2 3 4 5		
pracovní tempo-množství práce, efektivita		1 2 3 4 5		
stálost výkonu-vyváženost, rychlost, efektivita		1 2 3 4 5		
iniciativa- snaha, aktivita, samostatnost		1 2 3 4 5		
efektivnost		1 2 3 4 5		
odpovědnost		1 2 3 4 5		
B. Účelnost práce				
plnění v termínech		1 2 3 4 5		
organizace práce		1 2 3 4 5		
využití pracovní doby		1 2 3 4 5		
C. Vztah k práci				
zájem o práci		1 2 3 4 5		
ochota při mimořádných úkolech		1 2 3 4 5		
flexibilita		1 2 3 4 5		
spolehlivost		1 2 3 4 5		
pracovní kázeň		1 2 3 4 5		
zájem o odborný růst		1 2 3 4 5		
D. Spolupráce				
loajalita k organizaci		1 2 3 4 5		
vztah ke spolupracovníkům		1 2 3 4 5		
schopnost týmové práce		1 2 3 4 5		
kommunikace		1 2 3 4 5		
vztah k nadřízenému		1 2 3 4 5		
schopnost řídit		1 2 3 4 5		
schopnost delegovat, motivovat		1 2 3 4 5		
vztah k zákazníkům		1 2 3 4 5		
E. Osobní faktory				
tvořivost		1 2 3 4 5		
realizace úspěšných námětů		1 2 3 4 5		
vstřícnost ke změnám		1 2 3 4 5		
schopnost sebeprosazení		1 2 3 4 5		
schopnost řešit konflikty		1 2 3 4 5		
CELKEM				
VÝSLEDEK HODNOCENÍ:		Hodnotící stupnice: 100 – 85% - vynikající 84 – 70% - překračuje očekávání 69 – 50% - plní očekávání 49 – 30% - je nutné zlepšení 29 - 0% - neuspokojivý		
Výsledek celkem				
_____ x 100 = _____ %				
(váha celkem x 5)				
Plnění úkolů z předchozího období, úspěchy, nezdary:				

Zdroj: <http://www.vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Hodnoceni.pdf>

Obr. č. 4: Formulář pro hodnocení zaměstnance

Jméno hodnoceného:	Datum:			
1. je respektován (a)	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
2. komunikuje srozumitelným způsobem	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
3. má rád (a) svou práci	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
4. reaguje přecitlivěle	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
5. je i v kritických situacích příkladem	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
6. důvěřuje schopnostem ostatních	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
7. deleguje úkoly a pravomoci podle schopností	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
8. dokáže posoudit reálnost cílů	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
9. necítí se být vázán přijatým rozhodnutím	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
10. hodnotí výkony druhých nehledě na sympatie	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
11. vytváří stresující atmosféru	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
12. chválí za dobře provedenou práci	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
13. taktně upozorňuje na chybné chování	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
14. neumí promíjet	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
15. podporuje své spolupracovníky	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
16. efektivně řídí porady	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
17. je ochoten přijímat otevřenou kritiku	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
18. poskytuje spolupracovníkům všechny informace	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
19. dovede se vcítit do problémů ostatních	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
20. je vstřícný vůči návrhům spolupracovníků	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
21. pomáhá ostatním učit se z chyb	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
22. brání ostatním v samostatné práci	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
23. spolupracuje s ostatními odděleními	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
24. přivlastňuje si nápady ostatních	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
25. rozezná včas problémy ve spolupráci	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
26. uhýbá před konflikty a neřeší je	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
27. bojí se konfliktů s ostatními	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
28. snaží se o řešení problémů v zájmu věci	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
29. tvrdohlavě se drží všeho starého	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
30. je ochoten se učit	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
31. povzbuzuje ostatní ke zlepšení	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
32. brzdí tvořivost a iniciativu ostatních	téměř vždy	často	někdy	velmi zřídka
33. dokáže stanovit priority	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
34. jedná s ohledem na úsporu nákladů	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
35. zohledňuje dopady svého chování na ostatní	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy
36. respektuje rozdílné názory a zkušenosti	velmi zřídka	někdy	často	téměř vždy

Zdroj: Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009

Za velkou chybu veřejné správy lze považovat téměř zcela chybějící existenci systematického hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Tato koncepce bývá zpracována jen u větších úřadů. Je běžné, že se na úřadech hodnotí pouze volným popisem či nahodilou stupnicí hodnocení kvality.

Pokud je hodnocení pracovníků využíváno, jeho výstupy pak slouží k nastavení finančního ohodnocení či jsou podkladem pro další vzdělávání a mají samozřejmě vliv na kariérový postup či sestup, popř. ukončení pracovního poměru.

Specifickou bariérou v hodnocení zaměstnanců u veřejné správy může být už zmiňovaný politický vliv – neboli zde nezájem politického zastoupení o tyto výstupy.

2.5 Rozmíst'ování pracovníků

Jedná se o proces přijímání a uvádění pracovníků do pracovního procesu, převedení na jiný post, propouštění pracovníků apod. Koubek (1998, s. 195) jej konkrétně definuje jako: „nepřetržitý proces slad'ování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovních sil, hledání takových řešení, při nichž by pracovník podával optimální výkon a maximálně tak přispíval k dosahování podnikových cílů.“

Jedná se o zařazení daného pracovníka na správné místo, se snahou optimálně využít jeho pracovních schopností, formovat pracovní týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince.

Přesněji řečeno jde o kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy. Z hlediska vnější mobility můžeme rozmíst'ování pracovníků rozdělit na dvě stránky, a to aktivní a pasivní.

Aktivní stránka zahrnuje proces získávání, výběru, přijímání i orientaci pracovníků.

Pasivní stránku pak tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru, tj. propouštění a penzionování pracovníků, popř. výpovědi ze strany zaměstnance a další.

Koubek (1998) zdůrazňuje důležitost orientace nového zaměstnance v rámci procesu přijímání. Orientace probíhá jak oficiálně, tak neformální cestou. Oficiální orientace je koncipována jako „plánovitý proces zabezpečovaný především personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným“ (s. 154). Neformální orientace je pak zcela spontánní

proces, v němž hlavní úlohu sehrávají spolupracovníci. Hlavním významem a vůbec smyslem orientace je pro zaměstnance možnost rychle se zorientovat a zařadit do pracovního procesu a kolektivu vůbec, osvojit si styl práci i specifickou podnikovou kulturu.

V rámci orientace lze rozlišit:

- celopodnikovou orientaci (zaměřenou na zprostředkování informací obecného charakteru, která je společná pro všechny zaměstnance organizace)
- útvarovou orientaci (zaměřenou na činnost organizační jednotky podniku, v níž je konkrétní pracovní místo realizováno)
- orientaci na konkrétní pracovní místo (která bývá obsahově značně diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétní pozici)

Co se samotného rozmisťování týče, je třeba objasnit význam jednoho pojmu, kterým je *staffing*. Ten bychom do českého jazyka volně přeložili jako formování podnikové pracovní síly. Má stránku kvalitativní i kvantitativní, kdy kvalitativní je dána především profesně-kvalifikačními strukturami pracovníků, kdežto kvantitativní je výsledkem vzájemného poměru vstupů pracovníků do podniku a výstupů z něj.

Mezi formy rozmisťování pracovníků nelze nezařadit, ač někteří autoři na toto zapomínají, také povýšení pracovníka nebo jeho převedení na jinou práci. Zmínili-li jsme povýšení, pak další formou může být také sesazení z konkrétní pozice na pozici nižší.

Je na místě zmínit, že s prvním krokem rozmisťování pracovníků, a tedy samotným přijetím, souvisí také adaptace zaměstnance k jeho pracovní pozici. Bohužel jen asi každý pátý úřad má vypracován adaptační program. U menších úřadů se dá toto předpokládat vzhledem k minimální fluktuaci zaměstnanců, ale směrem k větším úřadům by měla směřovat v tomto ohledu výtka.

2.6 Odměňování a motivace pracovníků

Jak uvádí Stýblo, Urban, Vysokajová (2009), systém odměňování pro podnik znamená nejen příležitost získat a udržet si schopné zaměstnance, ale také přispívat k růstu jejich produktivity a aktivně participovat na jejich motivaci.

Existují jednak formy peněžní odměny, bonusy a podíl na zisku z prodeje. A poté jsou to také tzv. nepeněžní odměny, do kterých patří např. zaměstnanecké výhody (benefity) poskytované zaměstnavatelem jednomu zaměstnanci, skupině či všem zaměstnancům. Do nich se řadí to, co je i méně viditelné, jako je kancelář s luxusnějším vybavením, výkonnější počítač, lépe vybavený automobil či novější typ mobilního telefonu. Mohou zde být i takové formy odměn jako je formální pochvala, povýšení či pověření vedením projektu.

V neposlední řadě je možné mezi nehmotné, avšak velmi důležité odměny, motivující zaměstnance k efektivnějšímu výkonu, zařadit i dobrou firemní kulturu společnosti, vzájemnou vnitřní komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci (i mezi vedením a zaměstnanci), férové hodnocení zaměstnanců, založené na objektivním systému atd.

Co se týče samotné mzdy, je utvářena na pracovním trhu. Je zpravidla určována poptávkou po práci ze strany podniků a její nabídkou ze strany individuálních osob. Trh práce, na němž se poptávka s nabídkou střetává, má tendenci směřovat k rovnováze. Tato rovnováha je definována jako stav, kdy poptávka po práci se rovná její nabídce. Dočasná nerovnováha na trhu práce je pak ovlivňována a vyrovnávána změnami mezd.

Odměna pracovní síly je i v tržní ekonomice ovládána nejen zákony nabídky a poptávky, ale spolupůsobí zde i další faktory, mezi něž patří:

- omezená mobilita pracovní síly,
- legislativa,
- působení odborů a diskriminace na trhu práce. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009)

K hlavním cílům podnikového odměňování patří:

- umožnit podniku získat a udržet zaměstnance a přispívat k růstu výkonu či produktivity zaměstnanců,
- kontrolovat vývoj mzdových nákladů se současným přihlédnutím k zabezpečení faktu, aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy,
- zajistit vnitropodnikovou spravedlnost odměňování,
- dodržovat právní předpisy a závazky vyplývající z kolektivních smluv,
- zajistit efektivitu zpracování mezd. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009)

Stýblo, Urban, Vysokajová (2009, s. 350-354) dále uvádějí těchto osm zásad motivačního odměňování:

1. K výkonové motivaci zaměstnanců i za jejich mimořádný osobní výkon či velmi dobré roční výsledky podniku slouží především výkonové odměňování, nikoli zvyšování jejich základního platu.
2. Účinnost výkonového odměňování je třeba pravidelně ověřovat. A po určité době je většinou i změnit.
3. Nemůžeme-li rozdíly ve výši základní nebo výkonové složky mzdy jednotlivých zaměstnanců jasně a srozumitelně vysvětlit, neměli bychom je vytvářet. I malé rozdíly ve finanční odměně, které zaměstnanci vnímají jako nespravedlivé, mají totiž velmi často větší dopad na jejich motivaci, než zvýšení jejich platu. Motivační působení výkonové složky mzdy tak mohou snadno kompenzovat.
4. Principy výkonového odměňování je třeba promítat i do přijímání nových zaměstnanců. Mimo jiné proto, aby vyšší mzdy nově přijímaných pracovníků nevedly k poklesu motivace a spokojenosti stávajících zaměstnanců.
5. Motivačně působící odměňování zaměstnanců si vyžaduje používat nejen individuálních, ale i skupinových a celopodnikových forem výkonové odměny.
6. Nespokojené zaměstnance hrozící odchodem není rozumné „uplácet“.
7. Odměny vyplácené členům podnikového vedení by měly být v určité relaci k odměnám ostatních zaměstnanců. Např. tak, že jsou omezeny na úroveň odpovídající určitému násobku průměrné odměny zaměstnanců podniku.
8. Zvyšování cen nebo životních nákladů by na růst průměrného základního platu zaměstnanců nemělo mít podstatný vliv.

Armstrong (2007) se zaměřuje na řízení odměňování a říká, že: „řízení odměňování se týká formulování a realizace strategie 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.“

Při zaměření se na druhou skupinu nástrojů, tedy tzv. zaměstnaneckých výhod nebo také benefitů, je nutno konstatovat, že jsou tvořeny zpravidla různorodým okruhem

statků a služeb poskytovaných z různého důvodu, různým cílovým skupinám zaměstnanců. Mohou být povinné, smluvní nebo dobrovolné.

Může se jednat o zaměstnanecké výhody, které mají určitý vztah k práci, jako je příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, dovolená navíc, vzdělávání a rozvoj pracovníků nad rámec bezprostřední potřeby firmy, příspěvky a zajištění dopravy do sídla společnosti.

Vedle toho je jako benefit uznáno také hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance. Do této kategorie můžeme zařadit notebook, služební telefon, osobní automobil k soukromému užití, příspěvek na odívání nebo služební byt.

Poslední kategorie bývá zaměstnanci ceněna nejvíce, jedná se totiž o zaměstnanecké výhody, které mají osobní nebo sociální povahu. Mezi nimi lze jmenovat zdravotní péči pro zaměstnance a rodinné příslušníky, příspěvek na dovolenou, kreditní karty, právní poradenství, příspěvek na stavební spoření, případně dárky nebo dárkové šeky. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009)

2.6.1 Odměňování úředníků

V bodě odměňování se soukromý a veřejný sektor výrazně liší, a proto mu bude věnováno více prostoru.

Plat státního úředníka se odvíjí od zařazení v platové třídě. Zařazení do daných platových tříd, stupňů a tarifů je uvedeno níže. S platovými tabulkami se v soukromém sektoru zaměstnanec neseťká. V soukromém sektoru je plat nastavován individuálně a zpravidla se pohybuje v rámci určitého rozmezí na základě interně stanovených pravidel a směrnic. Mnohdy vzdělání ani délka praxe nehrají roli, a když, bývá na ně kladen důraz především u manažerských pozic a při pohovoru bývají zohledňovány jakožto zvýhodňující faktor.

Odměňování státních zaměstnanců podle tabulek se může jevit jako do velké míry nespravedlivé, jelikož v pevné části mzdy závisí pouze na faktorech, které nevykazují nic o kvalitě i množství odvedené práce a výkonnosti jednotlivce. Není stoprocentní, že zaměstnanec s vyšším vzděláním a více lety praxe, musí být zákonitě výkonnějším a pro svého zaměstnavatele hodnotnějším po pracovní stránce.

Stupnici platových tarifů podle platových tříd a stupňů je možné pro ukázkou nalézt v příloze A.

Platové třídy

Kvalifikační předpoklady vzdělání, které jsou potřebné pro výkon prací v jednotlivých platových třídách, jsou stanoveny v § 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb. takto:

1. - 2.	platová třída	základní vzdělání nebo základy vzdělání
3.	platová třída	střední vzdělání
4.	platová třída	střední vzdělání nebo střední vzdělání s výučním listem
5.	platová třída	střední vzdělání s výučním listem
6.	platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzděláním s výučním listem
7. - 8.	platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou
9.	platová třída	vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
10.	platová třída	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
11. - 12.	platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
13. - 16.	platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu

Správné zařazení zaměstnance do platové třídy je v pravomoci zaměstnavatele.

(<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078>)

Platový stupeň (§ 4 nařízení vlády č. 564/2006 Sb.)

Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do příslušného platového stupně příslušné platové třídy, a to v závislosti na délce dosažené praxe, doby péče o dítě či doby výkonu vojenské základní nebo civilní služby započtené zaměstnavatelem. Aby byly dodrženy objektivní výchozí podmínky, při nesplnění předpokladu stupně vzdělání se odečítají z praxe zaměstnanci počty let podle § 4 odst. 7 nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

Platová třída	Dosažené vzdělání	Odpočet let praxe
6. - 8.	střední vzdělání s výučním listem	1
	střední vzdělání	2
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	4
9.	střední vzdělání s maturitní zkouškou	2
	střední vzdělání s výučním listem	3
	střední vzdělání	4
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	6
10.	vyšší odborné vzdělání	1
	střední vzdělání s maturitní zkouškou	3
	střední vzdělání s výučním listem	4
	střední vzdělání	5
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	7
11. – 16	vysokoškolské vzdělání	
	v bakalářském studijním programu	2
	vyšší odborné vzdělání	3
	střední vzdělání s maturitní zkouškou	5
	střední vzdělání s výučním listem	6
	střední vzdělání	7
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	9.

(<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078>)

Platový tarif (§ 5 nařízení vlády č. 564/2006 Sb.)

Zaměstnanci přísluší platový tarif, který je stanovený pro danou platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen. Platový tarif je pak rozhodující složkou platu zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Výše platového tarifu závisí na složitosti, namáhavosti vykonávané práce a odpovědnosti (zařazení do platové třídy) a na míře praktických zkušeností (zařazení do platového stupně).

Platové tarify jsou stanoveny v 16 platových třídách a v každé z nich v platových stupních. Jsou stanoveny pevnou měsíční částkou pro jednotlivé platové třídy a platové stupně. Vztahují se na plný pracovní úvazek. Při kratším pracovním úvazku se pak platový tarif přepočítává v poměru skutečně sjednané pracovní doby k plnému pracovnímu úvazku.

(<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078>)

2.7 Podnikové vzdělávání pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnance v moderní době se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako potřebná pracovní síla, musí neustále jak prohlubovat své znalosti, tak i rozšiřovat své dovednosti. Důležitým prvkem je flexibilita, člověk by měl být vždy připraven určitým způsobem reagovat na změny.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti, a to oblast vzdělávání, kvalifikace a rozvoje.

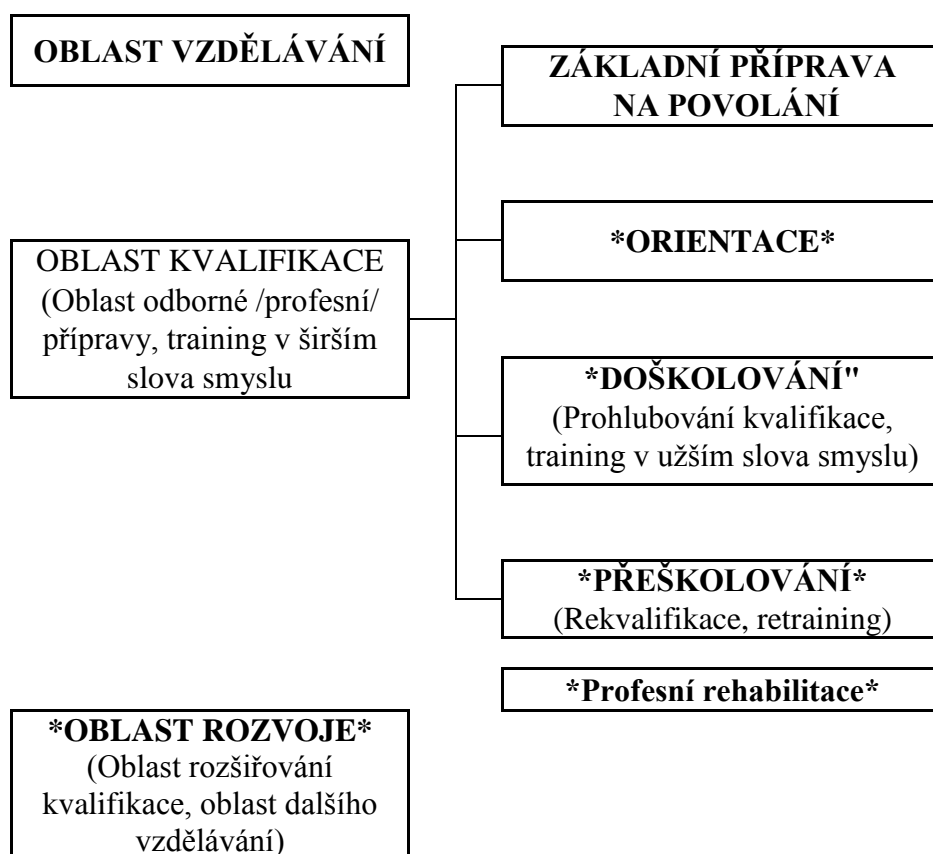
V rámci oblasti vzdělávání jsou formovány znalosti a dovednosti na základní a všeobecné úrovni. Ty umožňují člověku společensky fungovat a ruku v ruce s tím získávat další sociální znalosti a rozšiřovat svůj potenciál. Orientace v rámci této oblasti se zaměřuje především na sociální rozvoj jedince a jeho osobnostních charakteristik a předpokladů pro výkon povolání. Aktivita podniků se v této oblasti neuplatňuje, stojí vně podnikovou sféru.

Oblast kvalifikace nebo také profesní přípravy se dále dělí na tzv. základní přípravu na povolání a tzv. orientaci. Vedle nich do kvalifikační oblasti spadá tzv. doškolení a přeškolení. Základní příprava na povolání je většinou realizována mimo podnik a i ta část přípravy na vzdělávání, v níž je podnik zainteresován, stojí mimo systém podnikového vzdělávání pracovníků. Orientace je úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového zaměstnance v rámci přiděleného pracovního místa a podnikové

kultury. Téma orientace již bylo v práci zmíněno, proto zde nebude opět analyzováno. Doškolení je vnímáno jako prohlubování kvalifikace. Jedná se o pokračování odborné přípravy v oboru nebo oblasti, v níž jedinec vykonává svoji profesní činnost. Doškolení je velmi často uchopeno jako významný nástroj zvyšování pracovního výkonu jedince a tím také prosperity a konkurenceschopnosti podniku jako celku. Přeshkolení častěji označované jako rekvalifikace je formování pracovních schopností člověka, které směřují k osvojení si nových postupů práce důležitých pro nové povolání. Zvláštním případem rekvalifikace je tzv. profesní rehabilitace.

Následující ilustrace zachycuje schéma systému formování pracovních schopností člověka v rámci podnikového vzdělávání.

Obr. č. 5: Systém formování pracovních schopností člověka

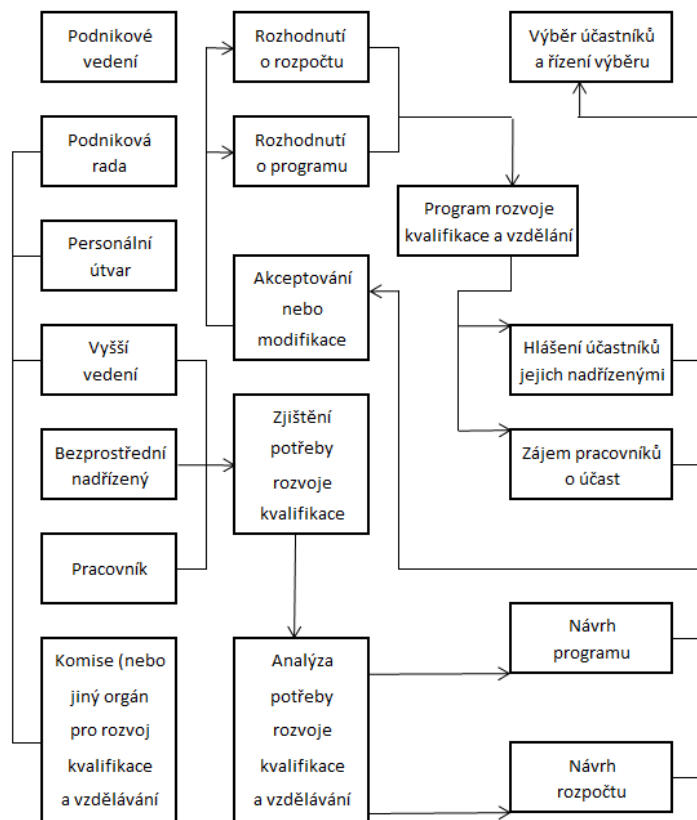


Poznámka: Tučným písmem psané a hvězdičkou označené vzdělávací aktivity bývají součástí podnikového vzdělávání pracovníků.

Koubek (1998, s. 216) uvádí, že „v rámci systematického podnikového vzdělávání mají klíčové postavení především tři fáze: identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Tyto fáze rozhodují o tom, jak bude vypadat vlastní proces školení a jak bude vypadat jeho účinnost v dalších cyklech podnikového vzdělávání pracovníků.“

Identifikují-li se uvnitř podniku potřeby vzdělávání pracovníků, není možno se spoléhat pouze na vnitropodnikové údaje, které se nám podařilo získat. Je nutné znát profesně-kvalifikační strukturu pracovníků, pro které má být vzdělávání zajišťováno a organizováno. Současně lze přihlédnout k vývojovým tendencím této profesně-kvalifikační struktury na území, z něhož podnik čerpá majoritní množství svých pracovních sil, a preference, které se vyskytují u mládeže v období přípravy na povolání. Proces plánování podnikového vzdělávání je zachycen na obrázku.

Obr. č. 6: Proces plánování podnikového vzdělávání pracovníků



Pramen: Zpracováno podle Beyer, H. - T.: Personallexikon. München/Wien, R. Oldenbourg Verlag 1990, s. 15.

Zdroj: Koubek, 1998

Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké školení má být zabezpečeno?
- Komu?
- Jakým způsobem?
- Kým? Kde? Kdy? Za jakou cenu? S jakými náklady? (Koubek, 1998)

Velkou roli hraje vzdělávání zaměstnanců také ve veřejném sektoru. Otázky uvedené výše si nepokládají jen ve firmách, ale také ve státních institucích.

Mezi metody vzdělávání řadí Bělohlávek (2001) výklad (prezentaci), diskusi, koučování, aktivní učení a sebevzdělání.

Jak již bylo uvedeno, důležité je také vyhodnocení přínosů vzdělávání, efektivnosti a účinnosti realizovaných vzdělávacích aktivit. Je celá řada metod a přístupů k hodnocení vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.

Nejčastěji je však proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnotících aktivit, které se zpravidla dle Koubka (1998, s. 231 – 232) snaží odpovědět na následující otázky:

- Zkoumá se, zda při vzdělávání byly užity adekvátní nástroje, tj. metody školení, technické vybavení, byl dodržen předem stanovený harmonogram.
- Zkoumá se odezva, postoje a názory samotných školených pracovníků. Tento způsob je v praxi nejčastěji užívaným zpětnovazebním nástrojem, bohužel je zde riziko značné míry subjektivního zkreslení.
- Zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností. Zpravidla se k tomuto používá testování školených osob bezprostředně po skončení školení, přičemž tomuto podléhá nutnost školené osoby otestovat ještě před samotným školením a výsledky následně porovnat.
- Zkoumá se, do jaké míry školení pracovníci uplatňují osvojené skutečnosti v praxi, tedy v rámci pozice, kterou v rámci podnikové struktury a hierarchie zastávají.

2.7.1 Vzdělávání úředníků¹

V této oblasti se pojetí soukromého a veřejného sektoru opět velice liší, proto je jí věnováno tato podkapitola.

Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků, upravuje jak podmínky institucí, které vzdělávání úředníků zprostředkovávají, tak **povinnosti úředníka vzdělávat se**. Jednotlivé části vzdělávání jsou popsány v následujícím textu. Prohlubování kvalifikace tak může poskytovat pouze právnická osoba nebo osoba fyzická, která má příslušné oprávnění či příspěvková organizace také podle jistých pravidel.

Samotný úředník je poté povinen prohlubovat si kvalifikaci, a to jak účastí na vstupním vzdělávání, tak také na průběžném vzdělávání a v neposlední řadě úspěšně absolvovat zvláštní odbornou způsobilost, která vyplývá jen pro některé pracovníky veřejné správy. Povinností vedoucích úředníků a vedoucího úřadu je prohlubovat si kvalifikaci při vzdělávání vedoucích úředníků.

Vstupní vzdělávání úředníků

Zahrnuje znalosti z oblasti základů veřejné správy, a to především obecných zásad organizace, činnosti veřejné správy, dále základy veřejného práva, financí či evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka a další.

Povinností úředníka je ukončit toto vzdělávání nejpozději do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Toto vzdělání je zakončeno vydáním osvědčení vzdělávací institucí, která vzdělávání pořádala. Vstupním vzdělávání nemusí procházet úředník, který má již splněnu zvláštní odbornou způsobilost.

Průběžné vzdělávání úředníků

Zahrnuje vzdělávání úředníků, které se zaměřuje na výkon správních činností v územním samosprávném celku, stejně tak na získávání a prohlubování jazykových znalostí. Je uskutečňováno formou kurzů. O účasti úředníka rozhoduje vedoucí úřadu vzhledem k potřebě a úředník je povinen se poté kurzu účastnit. Účastník rovněž získá osvědčení.

¹ Jednotlivé druhy či části vzdělávání jsou popsány a vytaženy ze Zákona č. 312/2002 Sb. O úřednících územních samosprávných celků.

Zvláštní odborná způsobilost - (dále jen ZOZ)

Zahrnuje souhrn znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. ZOZ má obecnou a zvláštní část.

Obecná část se týká znalosti základů veřejné správy, znalosti zákona o obcích, o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení. Dále je nutné aplikovat tyto znalosti v praxi.

Zvláštní část se týká znalostí nezbytných k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem a schopnost jejich aplikace.

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Dělí se na obecnou a zvláštní část, kdy součástí obecné části jsou znalosti a dovednosti z oblasti řízení úředníků a zvláštní část pak zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem.

Úředník, který prošel tímto vzděláváním, je povinen setrvat po ukončení tohoto vzdělávání po dobu tří let v pracovním poměru k tomuto celku. Pokud by se tak nestalo, musel by uhradit územnímu samosprávnému celku náklady, které se vzděláváním vznikly.

2.8 Pracovní vztahy

Význam pracovních vztahů bývá mnohdy do značné míry podceňován, nicméně z psychologického hlediska je dobré si uvědomit, že příznivé pracovní prostředí, které je spoluutvářeno pozitivními pracovními vztahy a vazbami, reflektuje pracovní pohodu zaměstnanců a má přímý vliv na jejich uspokojení z práce.

Pracovní vztahy mohou být formální, tedy upravované nejrůznějšími pravidly a neformální vztahy příležitostné povahy, odrážející mnohdy charakteristiky osobnosti účastníků.

Pracovní vztahy lze rozdělit do následujících skupin: vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (např. odbory), vztahy mezi odbory (popř. jinými druhy sdružení) a zaměstnavatelem, vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, vztahy k zákazníkům a veřejnosti, vztahy mezi pracovními kolektivy a vztahy mezi spolupracovníky.

Do pracovního vztahu vstupuje zaměstnanec v okamžiku, kdy jako uchazeč o zaměstnání přijde na první pohovor, de facto ještě předtím, když pošle poštou nebo elektronicky žádost o zaměstnání, motivační dopis a svůj životopis k rukám pracovníka odpovědného za náborové aktivity v organizaci.

Pracovní vztahy jsou do značné míry ovlivněny pracovní smlouvou, mluvíme-li pochopitelně o vymezení samotného vztahu mezi zaměstnancem a organizací.

Nutno podotknout, že ke zdravým pracovním vztahům na pracovišti velmi přispívá, jsou-li všem účastníkům na počátku vztahu vymezena jasná pravidla, která je nutno respektovat a ctít.

Zdroje konfliktů mohou dle Koubka (1998) pramenit z:

- osobnosti, sociálních projevů zaměstnanců, nedorozumění, způsobu formování týmů
- nedostatků personální práce, stylu vedení lidí v organizaci,
- změn techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur,
- umístění pracoviště a pracovních podmínek či příčin nacházejících se mimo podnik.

Vše výše uvedené je platné i pro soukromou sféru.

2.9 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky je chápána jako ochrana a bezpečnost zdraví při výkonu pracovních činností nebo např. záležitosti sociálních služeb (stravování, sociálně hygienické podmínky práce, kulturní a jiné volnočasové aktivity apod.).

Pracovní síla je nejdůležitějším zdrojem, který má podnik k dispozici a v tržním prostředí je zpravidla i zdrojem nejdražším (hlavně v případě pracovní síly kvalifikované). Zaměstnavatelé jsou si dobře vědomi, že na jejich úspěchu a konkurenceschopnosti se velkou mírou podílí i ona pracovní síla a její schopnosti, její pracovní chování, její spokojenost a její vztah k zaměstnavateli. Nezbytnou součástí personální práce v moderní době je proto stále častěji koncipovaná péče o pracovníky.

Péče o pracovníky se dělí do 3 skupin:

- a) povinná (daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně)
- b) smluvní (daná kolektivními smlouvami podnikové úrovně)
- c) dobrovolná (daná výrazem personální politiky zaměstnavatele)

Při zaměření na nejširší pojetí péče o pracovníky tato personální činnost zahrnuje:

- pracovní dobu a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochranu zdraví,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí.

Při poskytování příkladné péče zaměstnancům jsou zohledněny celospolečenské zájmy a cíle, individuální zájmy a cíle a pochopitelně také zájmy a cíle vyplývající z podnikové strategie zaměstnavatele. (Koubek, 1998)

Kvalitní péče o zaměstnance může být pojímána také jako jedna z forem benefitu, který je zaměstnancům soustavně poskytován. Péče o zaměstnance bývá také faktorem sloužícím k porovnávání s organizacemi jinými. Pokud má uchazeč o práci stejné mzdové podmínky na dvou místech, pak jistě zvolí to, jenž bude mít rozvinutější a komplexněji pojatou sféru péče o zaměstnance.

Pracovní doba je na základě ustanovení zákona 262/2006 Sb. definována jako doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele.

Pracovní prostředí pak tvoří souhrn všech materiálních podmínek činnosti, které jsou propojeny a mají přímý vliv na výkon pracovní činnosti pracovníka a spolu s dalšími faktory spoluutváří atmosféru mající vliv na pracovní pohodu a komfort.

Bezpečnost práce a ochrana zdraví znamená soubor opatření, jejichž cílem je aktivně předcházet jakémukoli možnému ohrožení bezpečí a zdravotního stavu zaměstnance na pracovišti nebo i mimo něj v důsledku dlouhodobého výkonu přidělené práce.

O personálním rozvoji pracovníků v rámci této diplomové práce již padla zmínka prostřednictvím sekce benefity a vzdělávání.

Služby, které jsou zaměstnancům poskytovány na pracovišti, jsou například stravování pracovníků, zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí

zaměstnance, zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, zajišťování dopravy do zaměstnání, případně poradenské služby týkající se pracovních záležitostí zaměstnance.

Jako ostatní služby mohou být pojaty služby spojené s využíváním volného času zaměstnance, služby sledující zlepšování stavu životních podmínek zaměstnanců, poradenské služby nebo také programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené, které jsou však populární spíše v zahraničí. V podmínkách České republiky nejsou příliš rozvinuty.

Pro úřady platí stejně jako pro firmy, že význam sociální politiky je důležitý jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Na úřadech bývá sociální program ukotven v kolektivní smlouvě odborů s vedením úřadu.

Ve veřejné správě se uplatňují takové složky jako příspěvek na stravování, možnosti finanční výpomoci či dary k životním jubileím. Mezi sociální péčí se ale také může zařadit příspěvek na sport, dovolenou, penzijní pojištění. Méně využívané bývají příspěvky na životní pojištění, péče o seniory, ženy na mateřské dovolené apod.

2.10 Personální informační systém

Personální informační systém (PIS) představuje zjišťování, uchování, zpracování a také následnou analýzu dat, k jejímuž provádění jsou třeba věrohodné, detailní a aktuální informace.

Personální informační systém zahrnuje zpravidla následující čtyři okruhy informací:

1. informace o pracovnících,
2. informace o pracovních místech,
3. informace o personálních činnostech,
4. informace o vnějších podmínkách (zejména situace na trhu práce, mzdová šetření apod.).

Čím dál častěji bývají mezi personální činnosti dále zařazovány i průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací či dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Podle britských Incomes Data Services (2002) jsou hlavní výhody PIS:

- zlepšený přístup k údajům o lidských zdrojích,
- moderní, úsporné, praktické, racionální a standardizované procesy,
- přiměřenější a přesnější údaje,
- lepší vnitřní profit, modernější stříh personálního útvaru a personální práce.

PIS zabezpečuje informace potřebné k řízení personálních procesů - personální data pracovníků, systémy mezd a platů, systémy získávání pracovníků, elektronické vzdělávání, řízení pracovního výkonu a odměňování.

Efektivní PIS by měl mít následující rysy:

- uspokojuje potřeby podniku, je vstřícný k uživatelům, tzv. user-friendly,
- dobrá přístupnost ke zprávám, flexibilita,
- dobrý poměr mezi hodnotou a náklady,
- snadnost vkládání materiálů,
- spolehlivost. (Armstrong, 2007)

2.11 Průzkum trhu práce

Průzkum trhu práce je významný s ohledem na fakt, že se jedná o činnost, která směřuje k odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil na základě demografických údajů, analýzy populačního vývoje, analýzy nabídky pracovních míst či poptávky po práci.

Na základě zjištěných informací je možno některé z nich ze systému extrahovat a utvářet, případně modifikovat na základě nich nabídku mezd a motivačních benefitů ve společnosti.

Důležité je také srovnávání s ostatními společnostmi, ať už přímými nebo nepřímými konkurenty. Pozornost by měla být zaměřena nejen na mzdové ohodnocení u konkurentů a jejich systém ohodnocení, ale také na flukтуаční tendence a výsledky realizované činnosti.

Ve veřejné správě není zatím tato praxe častá.

2.12 Zdravotní péče o pracovníky

Zdravotní péče o pracovníky může být zčásti zařazena mezi faktory ohodnocení, které zvyšují motivaci zaměstnanců. Její úroveň se odvíjí přímo od podnikového zdravotního programu a na tomto poli realizované strategie. Spadá sem pravidelná zdravotní kontrola zaměstnance, případně příspěvky na lázeňské a ozdravné pobyty nebo zvýhodněné balíčky vitamínů, případně také příspěvky na očkování a další zdravotně podpůrná opatření a aktivity.

2.13 Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Základním právním předpisem je zde zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Průběh zaměstnání a organizace pracovní činnosti nesmí být s tímto zákonem v rozporu.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce:

- a) upravuje právní vztahy vzniklé při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli;
- b) upravuje rovněž právní vztahy kolektivní povahy
- c) zpracovává příslušné předpisy Evropských společenství
- d) upravuje též některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů podle písmene a)

Pro potřeby této práce je účelné uvést především ustanovení § 5 tohoto zákona²:

(1) Na vztahy vyplývající z výkonu veřejné funkce se tento zákon vztahuje, pokud to výslovně stanoví nebo pokud to stanoví zvláštní právní předpisy.

(2) Jestliže je veřejná funkce vykonávána v pracovním poměru, řídí se tento pracovní poměr tímto zákonem.

(3) Pracovní vztahy mezi družstvem a jeho členy se řídí tímto zákonem, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak.

(4) Na pracovněprávní vztahy justičních čekatelů, státních zástupců, právních čekatelů a na zaměstnance vykonávající ve správních úřadech státní správu jako službu, kterou Česká republika poskytuje veřejnosti podle služebního zákona, se tento zákon vztahuje, jen pokud to výslovně stanoví nebo pokud to stanoví zvláštní právní předpisy.

² Jedná se pouze o výňatek § 5 zákona č. 262/2006 Sb.

(5) Pracovněprávní vztahy čekatelů připravujících se na výkon státní služby, úředníků územních samosprávných celků, akademických pracovníků vysokých škol, pedagogických pracovníků, ředitelů veřejných výzkumných institucí, velitelů plavidel a členů posádek plavidel provozujících námořní plavbu, zaměstnanců v Probační a mediační službě, advokátů vykonávajících advokacii v pracovním poměru, asistentů soudců, ...

(<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast1h1.aspx>)

3 ÚŘAD MĚSTSKÉHO OBVODU PLZEŇ 3

3.1 Specifikace veřejné správy

Před přistoupením k samotným změnám organizační struktury a stejně tak ke specifikaci personálních činností ve veřejné správě na příkladu ÚMO Plzeň 3, je zde na místě zmínit více informací právě o protipólu komerční sféry.

Veřejná správa může být vnímána jako souhrn procesů, které jsou řízeny, regulovány a zabezpečeny státem a jeho institucemi, které jsou zaměřeny právě na správu a řízení veřejných záležitostí.

V materiálním smyslu se jedná o souhrn správních činností, které souvisí s vládnutím na ústřední i místní úrovni, stejně tak s poskytováním veřejných služeb. Veřejná správa má dvě části, a to státní správu a samosprávu a od soukromé správy se liší především subjekty a také vztahem k právu.

Veřejná správa je až na výjimky vykonávána za prvé orgány státu a dále orgány územní samosprávy.

Veřejnou správu lze také považovat za soubor institucí, specifických sociálních činností či souhrn veřejných služeb. Do veřejné správy můžeme zahrnout i veřejné fondy či nadace.

Již v samotném úvodu této práce zaznělo, že veřejná správa je v mnoha ohledech vnímána jako zkosnatělá, procesy v ní jako zastaralé a možnost změny tohoto stavu k něčemu modernějšímu téměř nulová.

Odlíšnosti se týkají především legislativní úpravy zaměstnávání státních úředníků.

Ta je zachycena v široké řadě právních předpisů. Hlavním a výchozím bodem je Ústava ČR, která ve svém ustanovení mluví o tom, že právní poměry státních úředníků upravuje zákon.

Mezi stěžejní zákony, jež upravují tuto problematiku, patří:

Zákon č. 262/2000 Sb., zákoník práce

Je obecným právním předpisem, který vedle obecných ustanovení, která se týkají všech zaměstnanců, obsahuje i ustanovení platná pouze pro úředníky veřejné správy. Především se týkají ustanovení o výši platu a také ustanovení, která ukládají úředníkům veřejné správy zvláštní povinnosti či omezení.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Zde je upraven pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků a také dále jejich vzdělávání. Jedná se o speciální právní normu k zákoníku práce.

Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon)

Specifikem tohoto zákona je to, že je platný, ale dosud neúčinný. V současné době se hovoří o uvedení v platnost v roce 2015.

Uvedený zákon mimo jiné upravuje právní poměry daných zaměstnanců, přípravu fyzických osob na státní službu či odměňování státních zaměstnanců.

Vedle těchto zákonů existují další vyhlášky, které upravují jednotlivé personální oblasti ve státní správě jako například Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků apod.

3.2 Městský obvod Plzeň 3

Statutární město Plzeň pod sebou zahrnuje 10 obvodů, první 4 (Lochotín, Slovany, centrální obvod a Doubravka) jsou ty počtem obyvatel a rozlohou největší, a tedy také ty nejmocnější, co se rozhodování i celoměstských záležitostí týká.

Městský obvod Plzeň 3 je sice v číselné řadě až třetím obvodem svou rozlohou, která činí 3 546 ha, je ovšem největším obvodem města Plzně, proto mu také náleží „titul“ centrální plzeňský obvod. A to i proto, že zahrnuje historickou část města, která se nachází logicky v centru města, ale dále pak i novější městské části - Skvrňany, Bory, Doudlevec, Novou Hospodu, Zátíší, Radobyčice a Valchu. Mapa všech obvodů je k dispozici v příloze B.

Již tento výčet napovídá, že také agenda úřadu je nejnáročnější, a to nejen pro největší rozlohu, ale také například proto, že je jediným úřadem v Plzni, kde se nachází matrika, a to jak rodná, oddací, tak také matrika úmrtí. Aktuální počet obyvatel obvodu k 1. 1. 2011 byl 51 253 občanů.

Chod úřadu a jeho jednotlivé části budou představeny v následující podkapitole Organizační struktura.

Zde je na místě zmínit, že mnozí lidé často zaměňují dva pojmy – městský obvod a úřad městského obvodu. Městský obvod má být chápán jako oblast, kterou daný úřad spravuje a z toho tedy vyplývá, že úřad je budova, ve které se odehrává správa toho jistého obvodu.

Pod centrální obvod spadá mnoho stěžejních plzeňských podniků, jako je Škoda a. s., Plzeňský Prazdroj a. s. či celá průmyslová zóna Borská pole. Na jeho území se odehrává převážná většina kulturního života Plzně, jelikož se zde nachází Divadlo J. K. Tyla, Komorní divadlo, ale i další divadla a také multikino.

Plzeň je univerzitním městem, a právě univerzita a převážná většina jejích budov se nalézá v centrálním obvodu. Stejně tak několik základních, středních a mateřských škol. Na území obvodu vyrostl největší sportovní areál v okolí na borské přehradě, lidé mají ale také možnost využít relaxační oblasti Borského parku, nejrůznějších cyklo i in-line stezek po celém obvodu a také se zde nachází mnoho sportovních klubů a zázemí pro sportovní vyžití jak jsou sokolovny nebo například i zimní stadion.

Pod obvod patří také 3 služebny Městské policie Plzeň – střed, Bory a Skvrňany.

3.3 Organizační struktura ÚMO Plzeň 3

Vrcholným orgánem úřadu je zastupitelstvo městského obvodu (dále ZMO), které je voleno občany obvodu. Výkonným orgánem je potom rada městského obvodu (dále RMO), která vykonává působnost města svěřenou obvodu Statutem či jiným právním předpisem města. Řídí se zákonem pro radu obce ve vztahu k obecnímu úřadu.

Úřad městského obvodu tvoří starosta, místostarosta, tajemník úřadu a další zaměstnanci a především pak úředníci. Úřad se člení na odbory, které se dále mohou členit na oddělení. Postavení odboru ve smyslu zákona má i kancelář tajemníka. V čele odboru stojí vedoucí odboru, v čele oddělení může být vedoucí oddělení (případně v čele kanceláře tajemníka stojí vedoucí kanceláře).

Úřad pomáhá RMO a ZMO v zabezpečování samostatné působnosti města obvodu svěřené a plní úkoly, které mu ZMO nebo RMO uložily.

V současné době jsou platné tyto odbory a oddělení:

Úsek tajemníka - kancelář tajemníka (sekretariát starosty, asistent místostarosty, tajemníka, agenda RMO 3, ZMO 3, ISO, stížnosti, kontrola a personalista)

Odbory

Odbor finanční

- oddělení poplatků a oddělení účtáren

Odbor dopravy a životního prostředí

- oddělení dopravy a oddělení životního prostředí

Odbor výstavby

- oddělení stavebního úřadu a stavební dohled

Odbor majetkový

- zřizovatel mateřských škol, oddělení majetku a oddělení investic a správy

Odbor vnitřních věcí

- oddělení hospodářské a oddělení správní

Odbor služeb

- oddělení služeb, jehož součástí je matrika a oddělení sociálních služeb

Tuto organizační strukturu v grafické podobě je možno nalézt v příloze E.

Řízení ÚMO Plzeň 3 je realizováno na těchto řídicích stupních:

- Zastupitelstvo Městského obvodu Plzeň 3
- Rada Městského obvodu Plzeň 3
- starosta MO
- místopředseda MO
- tajemník
- vedoucí odborů a oddělení

System řízení je v rámci ÚMO stanoven závaznou a platnou soustavou řídicích a organizačních dokumentů, kterou tvoří:

- usnesení ZMO 3 a RMO 3,
- příkazy starosty nebo místopředsedy, tajemníka, ostatních vedoucích zaměstnanců,
- směrnice.

Soustavu organizačních dokumentů pak tvoří organizační řád, pracovní řád, spisový a skartační řád a podpisový řád.

3.3.1 Starosta městského obvodu

Starosta obvodu řídí zastupitelstvo a radu obvodu a svolává jejich jednání, podepisuje jejich usnesení a zastupuje úřad navenek. Po komunálních volbách a vítězství určité politické strany pak musí být starosta do své funkce schválen zastupitelstvem obvodu.

3.3.2 Místopředseda

Místopředseda zastupuje starostu v době jeho nepřítomnosti, nemoci nebo dovolené. Zastupitelstvo obvodu může v případě potřeby zvolit i více místopředsedů.

3.3.3 Výbory městského obvodu

Zastupitelstva města i obvodů zřizují vždy výbor kontrolní a výbor finanční. Jiné výbory zřizují dle své potřeby. V případě ÚMO Plzeň 3 existuje ještě výbor kulturní.

3.3.4 Tajemník úřadu

Ředitelem úřadu po stránce úřední - jak personální, tak i organizační - je tajemník úřadu. Je tedy zodpovědný za přijímání nových pracovníků, podepisuje pracovní

smlouvy, zatímco starosta podepisuje smlouvy týkající se například investic obvodu či pronájmů nebytových prostor, stručně řečeno ty, o kterých rozhodne rada či zastupitelstvo obvodu.

Při porovnání tohoto postavení s komerční sférou, by se dalo říci, že starosta městského obvodu je vlastně majitelem podniku, zatímco tajemník úřadu městského obvodu je vrcholným a řídicím manažerem firmy, zastupitelstvo a rada obvodu by se pak dala přirovnat k představenstvu či v případě akciové společnosti správní radě, kontrolní výbor pak k dozorčí radě či jinému dozorčímu orgánu.

Působnost tajemníka úřadu je možné rozdělit do těchto základních oblastí: obecná problematika, agenda zastupitelstva a rady městského obvodu a správa sekretariátu kontrolního výboru, personální činnosti, stížnosti, kontrola a již zmiňované oddělení matrik.

Obecná problematika (například):

- příprava podkladů pro jednání rady a zastupitelstva obvodu
- vedení skartační a spisové evidence kanceláře a cestovních příkazů pro celý úřad
- administrativně – technické práce spojené s chodem kanceláře
- zajištění informačních, publicistických a tiskových vztahů s veřejností, periodiky a masovými médii
- organizační zajištění akcí pořádaných obvodem

Agenda RMO a ZMO a správa sekretariátu kontrolního výboru

- kontrola a evidence usnesení ZMO a RMO v programu ÚzU, vyhotovení zápisů
- evidence členů ZMO3, členů výborů, komisí, archivací zápisů z jejich jednání
- vedení spisové evidence kontrolního výboru, včetně podkladů pro skartační řízení

Personální činnosti

- zajištění oblasti systemizace a organizačních vztahů
- vyhlásování výběrových řízení podle stanovených zásad a kritérií, dále posuzování a výběr zaměstnanců
- zajištění personální agendy úřadu či zařazování zaměstnanců do platových tříd apod.

Stížnosti – ISO

- kontrola úplnosti, správnosti a včasnosti vyřízení stížnosti, podnětů a petic od občanů
- zajištění auditu kvality v rámci úřadu (ISO)

Kontrola

- ukládání blokových pokut za zjištěné nedostatky
- provádění kontroly v rámci části či celého samosprávného celku

V následující části je podrobně vyobrazena organizační struktura úřadu kvůli potřebnosti informací pro další kapitoly – především tedy pro otázku personálního auditu. U každého odboru je jako první zařazena obecná problematika, zde jsou vyzdvíženy pouze kompetence, které nespádají současně pod další odbor.

Úřad městského obvodu Plzeň 3 skrývá ve své struktuře *6 odborů*, a to:

- finanční
- dopravy a životního prostředí
- výstavby
- majetkový
- odbor vnitřních věcí
- odbor služeb

Dále bude u každého odboru zmíněna část agendy, kterou vykonává a liší se jí od ostatních odborů.

3.3.5 Finanční odbor

Obecná problematika

- příprava podkladů a návrhů pro jednání finančního výboru
- sestavuje rozpočet obvodu, hospodaří se schválenými finančními prostředky a kontroluje plnění a čerpání rozpočtu

Oddělení poplatků

- kontrola a povolování loterie, tombol a dalšího, povolování sbírek

- povolení provozu výherních hracích přístrojů a kontrola provozu + vedení evidence odvodů částí výtěžků na veřejně prospěšné účely
- vyměřování a výběr správních poplatků
- vymáhání nezaplacených pokut uložených všemi odbory úřadu a vymáhání pohledávek na místních poplatcích od dlužníků, apod.

Oddělení účtáren

- správa bankovních účtů úřadu
- přijímání, kontrola a předkládání žádostí o dotace a příspěvky, následné proplacení
- likvidace mezd, platů, nemocenských dávek zaměstnanců úřadu, odměny funkcionářů
- kontrola hospodaření mateřských škol v rámci obvodu

3.3.6 Odbor dopravy a životního prostředí

Obecná problematika

- zaručuje uplatňování aktuálních zákonných předpisů, vyhlášek a směrnic MMP a příslušných usnesení RMP, ZMP, RMO 3 a ZMO 3 při své činnosti

Oddělení dopravy

- vydávání vyjádření k uzavírkám a objížďkám místních komunikací III. a IV. třídy mimo městskou památkovou rezervaci a k žádostem o zvláštní užívání místních komunikací po předchozím projednání s městským obvodem
- vedení agendy vyhrazených parkovišť
- provádění zařazení nových místních komunikací do tříd, apod.

Oddělení životního prostředí

Úsek čistoty města a životního prostředí

- zajištění čištění všech pozemních komunikací a veřejných prostranství ve vlastnictví města, nacházejících se na území obvodu
- zajištění zimní údržby místních komunikací
- vyhledávání, evidence a odstraňování vraků vozidel a vymáhá nákladů s tím spojených, apod.

Úsek odpadů

- zpracování návrhu plánu odpadového hospodářství obvodu celoměstským orgánům
- zajišťování provozu sběrných dvorů, likvidace černých skládek
- určení míst, kam mohou občané odkládat nebezpečný odpad, odděleně shromažďovat složky komunálního odpadu a velkoobjemový komunální odpad

Úsek veřejného pořádku

- spolupráce s odborem správním při výkonu trestu obecně prospěšných prací

Úsek ochrany přírody a krajiny

- zajištění výsadby, dosadby a havarijního kácení
- plnění úkolů obce podle zákona o odpadech, o ochraně přírody a krajiny, ukládá pokuty

Dále je zde úsek zemědělství, myslivosti a vodního hospodářství a rybářství.

3.3.7 Odbor výstavby

Obecná problematika

- vyměřování správních poplatků na úseku svěřené státní správy a pokut

Oddělení stavebního úřadu

- vydávání povolení dle stavebního zákona jako obecný stavební úřad
- vydávání rozhodnutí v územním řízení jako obecný stavební úřad provádění státního dozoru nad prováděním staveb, dle stavebního zákona

Stavební dohled

- provádění státního dozoru, státní inspekce nebo kontroly podle stanovených postupů dle vymezené působnosti

3.3.8 Odbor majetkový

Obecná problematika

- plnění úkolů na úseku nemovitostí spadajících do působnosti úřadu

Oddělení investic a správy

- provádění předprojektové a projektové přípravy staveb a příprava podkladů pro zpracování projektových dokumentací
- vedení úplných a aktuálních údajů o nebytových prostorech ve vlastnictví města Plzně
- přijímání a vyřizování žádostí o pronájem či výpůjčku nebytových prostor

Oddělení majetku

- hospodaření s pozemky, které jsou svěřeny do správy obvodu
- vedení a vyřizování agendy žadatelů o pronájem pozemků a o změnu či ukončení nájemních smluv

Oddělení zřizovatele MŠ

- zpracovává komplexní podklady, na jejichž základě rozhoduje o provozu MŠ
- odpovídá za uplatňování aktuálních souvisejících zákonných předpisů, vyhlášek, nařízení, směrnic a metodických pokynů MMP, a dalších dokumentů

3.3.9 Odbor vnitřních věcí

Obecná problematika

- vede Sbírkou zákonů ČR, sbírky mezinárodních smluv a sbírky dalších právních předpisů města Plzně pro nahlédnutí občanů
- poskytuje údaje z veřejných evidencí dle zákona o poskytování informací

Oddělení správní

- vede centrální podatelnu a spisovnu, včetně skartačního řízení ve spolupráci s Archivem MMP
- eviduje datové zprávy, které byly doručeny prostřednictvím datové schránky úřadu, a předává je příslušným odborům
- organizuje technické zabezpečení voleb a sčítání lidu, domů a bytů
- zajišťuje agendu poskytování informací o občanech pro orgány činné v trestním řízení a občany samotné na základě podaných žádostí
- zajišťuje agendu místního názvosloví a také slučování a rozdělování obcí

Oddělení hospodářské

- komplexně zajišťuje agendu ztrát a nálezů, dále agendu správy veřejných WC
- zajišťuje investiční akce místní správy u investičních akcí, které nepřesáhnou částku 500 000,- Kč
- zajišťuje inventarizaci majetku a závazků
- zajišťuje hospodářské, technické a administrativní podmínky pro řádný chod úřadu
- zabezpečuje autoprovoz úřadu
- plní úkoly obce dle zákona o požární ochraně

3.3.10 Odbor služeb

Obecná problematika

- rozhoduje o poskytnutí předběžné ochrany pokojného stavu
- zajišťuje podklady do Kulturního výboru
- pomáhá zapojení starých občanů do kulturního a společenského života
- plní úkoly městských programů prevence kriminality a drogové závislosti

Oddělení sociálních služeb

- poskytuje občanům sociální poradenskou péči
- zabezpečuje péči o rodinu a děti, občany těžce zdravotně postižené
- plní funkci opatrovníka a poručníka osob nezletilých, zbavených způsobilosti k právním úkonům nebo v této způsobilosti omezených
- připravuje podklady do Komise volnočasové, pro veřejný pořádek a prevenci kriminality a do Komise SPOZ
- zabezpečuje občanské obřady pro občany důchodového věku a novorozence

Oddělení služeb

- vykonává matriční agendy v obci dle zákona o matrikách a souvisejících předpisů
- zajišťuje vidimaci a legalizaci dokladů a úředních listin
- zajišťuje agendu na úseku evidence obyvatel

3.4 Změny organizační struktury³

Při analýze organizační struktury, respektive jejích změn v průběhu posledních přibližně 3 let, bude stavěno na výsledcích provedené interního auditu v roce 2009. Podrobné náplně činností jednotlivých sekcí (odborů) úřadu byly poznamenány v předchozí podkapitole.

3.4.1 Analýza aktuální organizační struktury

Hlavním cílem projektu procesního, personálního a organizačního auditu ÚMO Plzeň 3 bylo zhodnocení současného fungování (v roce 2009), včetně popisu příležitostí ke zlepšení především v oblasti vykonávaných činností a organizační struktury a posouzení existujících procesních vazeb mezi Úřadem městského obvodu Plzeň 3 a Magistrátem města Plzně.

Nejvýznamnější cíle projektu byly definovány následovně:

- posouzení počtu zaměstnanců vzhledem k rozsahu vykonávaných agend a procesů;
- komplexní zhodnocení současného stavu Úřadu městského obvodu Plzeň 3.

Pomocí SWOT analýzy byl proveden rozbor a hodnocení současného stavu organizace a současné situace jejího okolí. Ve vnitřním prostředí se posuzovaly silné a slabé stránky a ve vnějším příležitosti a hrozby pro efektivní fungování úřadu.

V rámci SWOT analýzy byla stanovena například tato úskalí:

- neaktualizovaný zastaralý organizační řád a organizační struktura;
- nerovnoměrné počty zaměstnanců v jednotlivých organizačních odborech;
- nejasná pravidla podřízenosti a nadřízenosti;
- duplicita vykonávaných činností v jednotlivých odborech;
- roztržitost vykonávaných činností v jednotlivých odborech.

Pro možné stanovení optimální organizační struktury byly dále analyzovány a popsány klíčové procesy, které představují poslání organizace a průřezové procesy, což jsou řídicí a podpůrné procesy organizace, které slouží k zabezpečení a zajištění odpovídající podpory klíčových procesů.

³ vychází z interního personálního auditu provedeného pro ÚMO Plzeň 3 společností Deloitte s.r.o.

3.4.2 Stávající organizační struktura ÚMO 3

Organizační struktura ÚMO 3 je klasická, funkčně liniová s odbornou orientací (viz 3 organizační schémata v přílohách C, D a E – původní, plánovaná, aktuální). V čele úřadu stojí starosta (má politickou odpovědnost), kterému je podřízen tajemník. Samostatnou část pak tvoří místostarosta obvodu, Rada městského obvodu i s jednotlivými komisemi a Zastupitelstvo městského obvodu s výbory.

V další úrovni řízení jsou k datu sepsání této diplomové práce tajemníkovi úřadu podřízeny, kromě Úseku tajemníka – 9 zaměstnanců, 3 zaměstnanci kontroly, 1 zaměstnanec ISO norem a všechny ostatní odbory úřadu:

- Odbor služeb – 44 zaměstnanců
- Odbor finanční – 15 zaměstnanců
- Odbor vnitřních věcí – 13 zaměstnanců
- Odbor dopravy a životního prostředí – 13 zaměstnanců
- Odbor výstavby – 11 zaměstnanců
- Odbor majetkový – 8 zaměstnanců

Tyto odbory jsou pak dále členěny na oddělení či úseky.

3.4.3 Návrh optimalizované organizační struktury ÚMO 3

Jde o návrh organizační struktury budoucího stavu ÚMO 3 a také doporučení k fungování navrhované organizační struktury (2009).

Prvky, které byly v dosavadní struktuře definovány správně, byly zabudovány také v návrhu budoucího stavu.

Hlavní principy při tvorbě návrhu organizačních struktur

Při návrhu organizačních změn byly při interním auditu pro podmínky ÚMO 3 použity tyto specifické principy optimalizace organizační struktury:

- Princip č. 1 koncentrace správy a údržby majetku do jednoho odboru;
- Princip č. 2 řízení investic v rámci jednoho odboru;
- Princip č. 3 formální zřízení pozice administrativní podpory odboru;
- Princip č. 4 vytvoření kanceláře tajemníka;

- Princip č. 5 seskupení personálních agend do kompetence jednoho pracovníka;
- Princip č. 6 doplnění agendy ISO certifikace v rámci oddělení kontroly;
- Princip č. 7 centralizace výkonu agendy podatelny do jednoho místa;
- Princip č. 8 zrušení odborů s nedostatečným počtem pracovníků;
- Princip č. 9 vytvoření pozice bezpečnostního technika, zodpovědného také za oblast civilní ochrany;
- Princip č. 10 centralizace vymáhání pohledávek (pokut) do jednoho místa;
- Princip č. 11 koncentrace sociálních a veřejných agend přenesené působnosti.

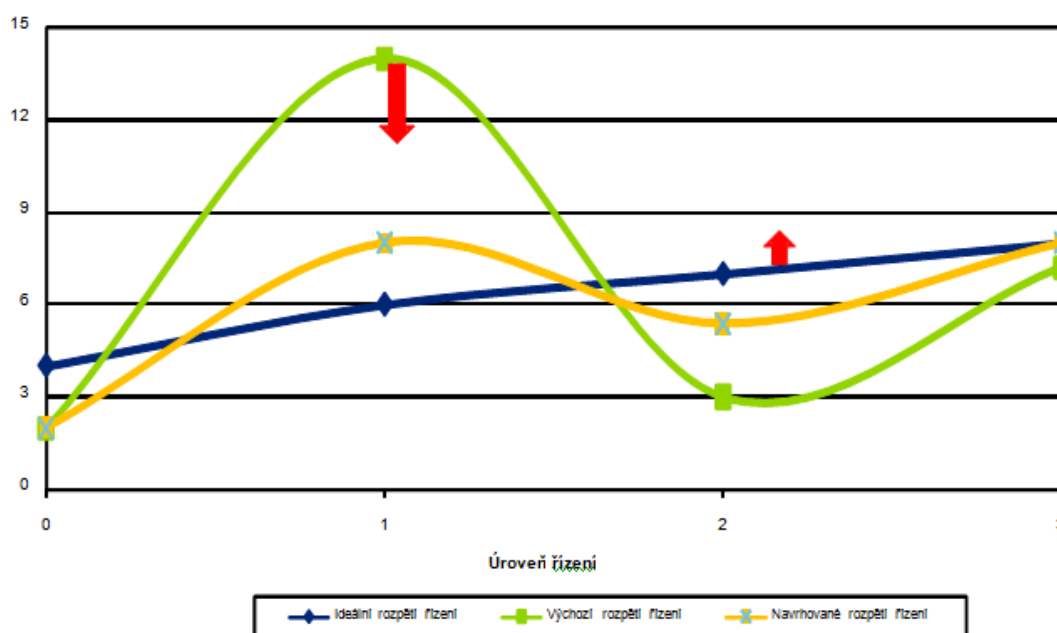
Rozpětí řízení navrhované organizační struktury

V analytické části provedeného auditu bylo zjištěno, že rozpětí řízení původní organizační struktury nevyhovuje principům efektivního řízení tohoto typu organizace.

Nově navržená struktura více odpovídá ideální resp. optimální křivce rozpětí řízení. Výsledkem bylo dosažení snížení počtu přímo řízených zaměstnanců v úseku tajemníka a odstranění nebo přeměnou odborů s nižším počtem zaměstnanců.

Obr. č. 7: Změna rozpětí řízení a její dopad

Porovnání rozpětí řízení: výchozí a cílový



Zdroj: Interní audit zpracovaný pro ÚMO Plzeň společností Deloitte s. r. o.

Na vodorovné ose představují jednotlivá čísla úroveň řízení, tzn. 0 – starosta; 1 – tajemník; 2 – vedoucí odborů; 3 – vedoucí oddělení.

Změna křivky je zdůrazněna červenými šipkami.

Důležité je však v souvislosti s výše uvedeným zmínit, že nelze porovnávat absolutní počty zaměstnanců v jednotlivých odděleních natož pak odborech, neboť každá vykonávaná agenda má své přirozené vnitřní souvislosti. Tedy přesto, že se může zdát aktuální řídicí rozpětí u Odboru služeb (44) a Odboru majetkového (8) velice rozdílné, díky vnitřnímu členění jednotlivých agend se počet zaměstnanců těchto odborů zdá být optimální.

3.4.4 Navrhovaná opatření pro optimalizaci organizační struktury – dosažení optimálního cílového stavu

Níže je uveden podrobný popis vize cílové organizační struktury ÚMO 3, včetně popisů nového uspořádání odborů spolu se zdůvodněním navržených změn.

Pro snazší orientaci jsou popisy strukturovány do 2 hlavních částí:

- navržené organizační uspořádání – uvádí původní počet zaměstnanců k 31. 1. 2009 a budoucí počet po provedení navržených optimalizačních opatření
- popis změn v odděleních se zdůvodněním navržených úspor – obsahuje přehled zrušených či převedených pozic a uvedení nových názvů oddělení a odborů, kam budou zaměstnanci převedeni

Odbory přímo řízené tajemníkem

Při návržení optimální organizační struktury byly použity principy č. 3, 4, 5, 6, 9.

Tab. č. 1: Organizační uspořádání po změně na úseku tajemníka úřadu

Odbor	Výchozí počet zaměstnanců	Navržený počet zaměstnanců
Odbor tajemníka	5	15
Kancelář tajemníka	1	10
Oddělení kontroly a ISO (dříve oddělení kontroly)	4	4
Personalista	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Základem návrhu budoucího stavu bylo vytvoření nového odboru „Kancelář tajemníka“, kam by měla být přesunuta asistentská podpora pro vedení úřadu a sekretariát. Cílem bylo odstranit nesystémové řešení v oblasti řízení úřadu, kde by bylo v přímé podřízenosti tajemníka 14 pracovníků. Po změně se tento počet rovnal 8 pracovníků v jeho přímé podřízenosti (převedení především z Organizačního odboru).

Neméně důležitým návrhem bylo rozšíření působnosti „oddělení kontroly“ o agendu certifikace ISO. Do odboru tajemníka v tomto navrhovaném řešení by měl patřit taktéž bezpečnostní technik, komplexní personalista a pracovníci zabývající se agendou RMO a ZMO.

Odbor organizační

Při návržení optimální organizační struktury byly použity principy č. 3 a 7.

Tab. č. 2: Organizační uspořádání po změně na Odboru organizačním

Odbor	Výchozí počet zaměstnanců	Navržený počet zaměstnanců
Odbor organizační	14	19
Vedení odboru a sekretariát	1	2
Hospodářské oddělení	8	7
Oddělení veřejných služeb	5	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Změna nově vypadajícího Odboru organizačního spočívá například v centralizaci činností k zajištění vnitřního chodu úřadu ÚMO 3 či poskytování informací z centrálních registrů.

Vzhledem k zavedení datových schránek a povinnosti právnických osob a některých fyzických osob je používat, lze počítat se zjednodušením celého procesu podatelny, který by měl být zvládnutelný jen 2 zaměstnanci, tzn. úsporu 1 zaměstnance. Pozice 1 referenta oddělení hospodářského by měla být převedena do oddělení správy objektů a pozemků Odboru investic a majetku. Do hospodářského oddělení na druhou stranu pak pozice dvou vrátných. Zanechána byla v návrhu pozice údržbáře (1).

Nově se zřídilo Oddělení veřejných služeb, čímž došlo ke zrušení dosavadního Odboru veřejných služeb. Do oddělení tak byla doplněna oproti původnímu stavu hospodářského oddělení agenda přestupků, ztrát a nálezů, která byla náplní práce pro 2 zaměstnance a agenda veřejně prospěšných prací s 1 zaměstnancem. Z oddělení sociálních dávek byl převeden 1 zaměstnanec.

Odbor finanční

Při návržení optimální organizační struktury byly použity principy č. 3, 10.

Tab. č. 3: Organizační uspořádání po změně na Odboru finančním

Odbor	Výchozí počet zaměstnanců	Navržený počet zaměstnanců
Odbor finanční	18	16
Vedení odboru a sekretariát	1	2
Oddělení účtáren	8	5
Oddělení poplatků	9	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Agendy zajišťované odborem nebyly v návrhu kráceny, do odboru bylo přiřazeno vymáhání pohledávek. Na oddělení poplatků byla vytvořena centrální pokladna. Ze zrušeného Odboru mateřských škol a nebytových prostor byla převedena agenda zřizovatelské role k mateřským školám.

V oddělení účtáren došlo k úspoře 2 zaměstnanců na pozici účetní.

Odbor stavebního řádu (výstavby)

Tab. č. 4: Organizační uspořádání po změně na Odboru stavebního řádu

Odbor	Výchozí počet zaměstnanců	Navržený počet zaměstnanců
Odbor stavebního řádu (původně odbor výstavby)	19	11
Vedení odboru a sekretariát	1	2
Oddělení stavebního řádu	10	8
Oddělení stavebního dohledu	2	1
Oddělení pozemků	3	0
Oddělení investic	3	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Při návržení optimální organizační struktury byly použity principy č. 3, 8.

V původním odboru výstavby bylo navrženo zrušit oddělení s nedostatečnou kapacitou zaměstnanců a přesunout tyto agendy mimo odbor.

Přiřazením referenta sekretariátu do vedení odboru došlo ke sloučení stávající pozice podatelny odboru a podpory odboru do 1 jednoho zaměstnance (úspora 1 zaměstnance). Také by měla být zrušena pozice vedoucího původního Oddělení výstavby a jedné referentské pozice (úspora 2 zaměstnanců).

Agendy pronájmu pozemků (3 zaměstnanci) a investic (3 zaměstnanci) by měly být přesunuty do nově vzniklého Odboru investic a majetku.

Odbor dopravy a životního prostředí

Při návržení optimální organizační struktury byl použit principy č. 3.

Tab. č. 5: Organizační uspořádání po změně na Odboru dopravy a životního prostředí

Odbor	Výchozí počet zaměstnanců	Navržený počet zaměstnanců
Odbor dopravy a životního prostředí	13	12
Vedení odboru a sekretariát	1	2
Oddělení dopravy	5	4
Oddělení životního prostředí	7	6

Zdroj: Vlastní zpracování

V oddělení životního prostředí bylo navrženo snížit stav o 1 zaměstnance z důvodu například snížení agendy vyhledávání autovraků či agendy spojené s evidencí, archivací a správou smluv k dodavatelům služeb a také spojení agendy dětských prvků a kontroly zeleně.

Odbor sociální a správní

Při návržení optimální organizační struktury byly použity principy č. 3, 11.

Tab. č. 6: Organizační uspořádání po změně na Odboru sociálního a správního

Odbor	Výchozí počet zaměstnanců	Navržený počet zaměstnanců
Odbor sociální a správní (původně odbor sociálně správní)	26	39
Vedení odboru a sekretariát	1	2
Oddělení sociálních dávek	18	17
Oddělení sociálně správní ochrany dětí	7	6
Oddělení matrik	0	14

Zdroj: Vlastní zpracování po vzoru tabulek zpracovaných auditem

Zde se jedná o přesun 1 zaměstnance ze sociálně správní ochrany dětí na referenta sekretariátu.

Do odboru je nutno převést z původního Odboru veřejných služeb nesprávně zařazené oddělení matrik (12 zaměstnanců), stejně tak evidenci obyvatel (2 zaměstnanci).

V oddělení sociálně správní ochrany dětí dojde ke snížení počtu zaměstnanců o 1.

Odbor investic a majetku (mateřských škol a nebytových prostor)

Při návržení optimální organizační struktury byly použity principy č. 1, 2, 3.

Tab. č. 7: Organizační uspořádání po změně na Odboru investic a majetku

Odbor	Výchozí počet zaměstnanců	Navržený počet zaměstnanců
Odbor investic a majetku	4	12
Vedení odboru a sekretariát	1	2
Oddělení správy objektů a pozemků	2	7
Referenti investic	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci odboru byly zajištěny agendy týkající se investic, objednávání služeb správy a údržby majetku. V případě investic bylo toto zajištěno převedením referentů z původního Odboru výstavby.

Dále bude v odboru zakotvena většina agend správy a údržby majetku spravovaného ÚMO 3. Jedná se tak o sloučení činností původně, které byly vykonávány na různých odborech.

Rušené odbory a oddělení

V souvislosti s navrženými organizačními změnami došlo ke zrušení **Odboru veřejných služeb**, a to následujícím způsobem:

- oddělení veřejných služeb bylo přesunuto do Odboru organizačního, agenda evidence obyvatel do oddělení matrik Odboru sociálního a správního, vrátí do hospodářského oddělení Odboru organizačního;
- pro nedostatečnou velikost Odboru mateřských škol a nebytových prostor, byl odbor zrušen a původně zajišťované agendy byly převedeny do nového Odboru investic a majetku a okrajově Odboru finančního;
- oddělení vnitřních služeb a organizace původně zavedené v Odboru organizačním bylo zrušeno a pracovníci tohoto oddělení byli převedeni do Kanceláře tajemníka (2 zaměstnanci) a do oddělení veřejných služeb pod Odbor organizační (2 zaměstnanci);

3.4.5 Zhodnocení provedených změn

Na změny v organizační struktuře provedené na ÚMO Plzeň 3 se lze dívat z několika hledisek. Jak je známo, každá změna zaběhlého stereotypu vyvolá zprvu negativní reakci a odpor k ní, zvláště pokud se jedná o vcelku rozsáhlé změny, se projevil i zde. Určitý čas tedy trvala adaptace pracovníků na přemístění a reorganizaci práce.

Reorganizace jednotlivých odborů a oddělení byla značná a stále není finálně hotova. V současné době probíhají další změny nejen v názvech odborů či různých úseků, ale i v přeskupení pracovníků mezi nimi a také došlo ke změnám na pozicích vedoucích jednotlivých odborů. Odbor organizační byl v názvu změněn na Odbor vnitřních věcí, část mu byla odejmuta a přidána k bývalému odboru sociálnímu a správnímu, aby vznikl Odbor služeb. Přesné počty zaměstnanců zde nejsou uvedeny, jelikož tato změna ještě není dokončena a nebudeme se jí tedy v této práci zabývat.

Co se týká zhodnocení personálního auditu k datu provedení změn, které jsou vyjádřeny v tabulkách výše, dá se konstatovat, že *nešlo pouze o finanční úsporu* na celkových mzdových nákladech pracovníků, především je ale na první pohled vidět, že *restrukturalizace vedla k modernější a ohebnější organizační struktuře* vlídnější k potřebám zákazníků úřadu – občanům.

Poznatky

Již delší dobu plynulými neustálými změnami jsou zasaženi především zaměstnanci úřadu. Mnoho pracovníků je na úřadě mnoho let, v některých případech desítky a zatím nikdy takové změny nezažili. Jistě je dobře reorganizaci pro jednak úsporu nákladů a za druhé pro lepší dostupnost pro občany provést, vytknout by se ovšem dala zdlouhavá doba provedení změn, kdy ji na některých odborech pociťují již několik měsíců téměř v měsíčních intervalech. To pak nevede mezi lidmi k dobré pracovní atmosféře a i zákazníci - občané jsou do jisté míry zmateni.

Změny je proto nutné v nejbližší době dokončit a zanechat organizační strukturu delší čas v konstantní podobě.

Dále je úkolem vedení úřadu předstoupit se zhodnocením reorganizace před své zaměstnance, kteří musí vědět, proč, jak a s jakým výsledkem ke změnám došlo.

4 PERSONÁLNÍ OTÁZKY NA ÚMO PLZEŇ 3

4.1 Úloha personalistů ve firmě x veřejné správě

Popsat krátce úlohu personalistů ve firmě není snadné. Mnoho firem si uvědomuje, že personalistika je samostatný specifický obor, který mohou na profesionální úrovni dělat pouze ti, kteří v tomto oboru mají příslušné vzdělání, a v případě kdy firma není tak velká, že by pro ni bylo efektivní zaměstnávat na plný úvazek takového specialistu, řeší tuto problematiku outsourcingem. Nakupuje tedy personalistické služby externě. Tento model je běžný u mnoha firem, ovšem ne u výrobních podniků. Ve firmách tohoto charakteru se outsourcing osvědčil pouze na jednotlivé specifické personalistické činnosti, které však ve firmě koordinuje interní zaměstnanec.

Personální pracovníci ve firmách také často sami aktivně ukazují nové trendy a možnosti, které by mohly být významné pro strategický rozvoj společnosti, neboť jedna z nejvyšších přidaných hodnot společnosti spočívá v kvalitě pracovníků. V málokteré větší firmě bychom se proto setkali pouze s jediným personalistou, jako tomu je právě na ÚMO Plzeň 3, o čemž se podrobnosti dozvíme níže. Ve větších firmách, převážně pak zahraničních, bývá totiž personalistice zasvěceno celé oddělení či tým lidí.

4.2 Personalista na ÚMO Plzeň 3

Personalistice (kromě mzdové účtárny) není na ÚMO Plzeň 3 věnovaný celý odbor (oddělení) či jeho část, jako tomu může být v soukromých firmách zvykem. Zabývá se jí pouze jedna pracovnice, která spadá pod úsek tajemníka úřadu a je označována jako „kompletní personalista“. Vyřizuje tedy vše, co do této oblasti spadá.

Toto konkrétně by pro soukromou společnost bylo zcela nemyslitelné a velmi problematické. Nicméně ve státní správě jsou zcela jasně definované úkoly pro každý úsek a pozici, zaměstnanci nejsou hodnoceni výkonově a podávají-li konstantně uspokojivé výkony, není reálný důvod vyčlenit na jejich rozvoj, monitoring a kontrolu celý tým personalistů. Jeden personalista obecně zabezpečí veškeré nezbytné úkoly. Pokud by byla do budoucna vyčleněna další možná pozice, bylo by vhodné zvážit personalistu druhého, který by se však nevěnoval zcela standardní personální problematice, ale zaměřil by se na úzký okruh jako například vzdělávání a rozvoj, který v rámci personálních činností úřadu do značné míry chybí.

Stávající personalista zajišťuje oblast organizačních vztahů a systematizace, odměňování a přípravu a vzdělávání zaměstnanců. Úzce při své práci spolupracuje na základě sepsané kolektivní smlouvy s odbory. Při výběrovém řízení posuzuje a vybírá uchazeče podle stanovených zásad a kritérií. Sepisuje a připravuje pracovní smlouvy, podklady, zařazuje zaměstnance do platových tříd podle katalogu prací. Samozřejmě musí mít vedle Zákoníku práce nastudovány i všechny další potřebné předpisy a zákony týkající se veřejné správy. Zajišťuje personální agendu vztaženou k platným pracovně právním předpisům. **Toto je na jednoho personalistu skutečně široký záběr, proto není možné, aby se každému konkrétnímu úkolu věnoval detailně, případně v rozšířeném spektru než co do nezbytnosti a nutnosti.** Toto současně zvyšuje relativní pravděpodobnost chyby a v podstatě konstantní stagnaci rozvoje oddělení.

Současně je nutno podotknout, že je zde **nulová zastupitelnost** v případě, že stávající personalista onemocní, odejde na mateřskou dovolenou či čerpá řádnou dovolenou. Stejně tak, pokud by se stávající personalista rozhodl ukončit pracovní poměr, výpovědní lhůta bude zcela nedostačující pro zaškolení personalisty nového s ohledem na rozsah a strukturu činností. I kdyby byl do pracovního poměru vzat zkušený personalista, instituce má svoji specifickou strukturu, kulturu i postupy a i na toto zaškolení a adaptaci by byla potřeba v hrubém odhadu minimálně čtyřměsíční lhůta.

V následující části budou analyzovány personální činnosti, které byly zmíněné v úvodní teoretické části práce, a to nejen na ÚMO Plzeň 3, ale i v samotné veřejné správě, které se jakýmkoliv způsobem mohou odlišovat od soukromého sektoru. Jak bylo již zmíněno, jsou tyto činnosti řízeny *Zákonem o úřednících územních samosprávných celků* (zákon č. 312/2002 Sb.), který nabyl účinnosti 1. ledna 2003. U státní správy jde pak o služební zákon (zákon č. 218/2002 Sb.).

4.3 Personální plánování

Na jednotlivé úřady jsou podle *Zákona o obcích* přiděleny dané počty zaměstnanců, které se nesmí překročit. Tyto počty stanovuje Rada městského obvodu, přidělí tedy počet zaměstnanců na úřad a tento počet se dále podle potřeby rozdělí na jednotlivé odbory.

Proto, pokud se neplánuje například posílení důležitosti jednoho odboru oproti jinému, nové legislativní úpravy či změna organizační struktury, což se v našem případě stalo,

není personální plánování častou a výraznou činností. Jediné rutinní plánování se týká nahrazení pracovníků odcházejících na mateřskou dovolenou či zaměstnanců, u kterých se blíží věk k odchodu do starobního důchodu.

Každopádně systémy řízení musí být vždy nastaveny standardně a počet organizačních útvarů musí být pevně stabilizován. Počet pracovníků v jednotlivých odborech a odděleních musí splňovat daná pravidla pro tvorbu organizačních jednotek, a to zejména pravidlo minimálního počtu pracovníků v rámci odboru.

Procesní model organizace musí být pravidelně vyhodnocován a aktualizován. Jednotlivé procesy a také jejich výstupy musí být měřeny prostřednictvím k tomu stanovených ukazatelů, a to zejména v oblasti procesů směřujících ke klientům – občanům.

4.4 Získávání a výběr nových zaměstnanců na ÚMO Plzeň 3

4.4.1 Získávání zaměstnanců

Úřad městského obvodu Plzeň 3 stejně jako každý jiný má povinnost každé volné pracovní místo oznámit na úřadu práce, vyvěsit ho na své úřední desce, jak v listinné, tak elektronické podobě. Na těchto místech musí být dokument uveřejněn pod dobu 15 dní, v této době se také hlásí jednotliví uchazeči. Webové stránky úřadu mají pro tento účel vyhrazenou samostatnou kolonku Pracovní místa, ve které se uchazeč dozví vše potřebné. Do výběrového řízení se pak může na základě zveřejněných požadavků přihlásit kdokoliv, kdo je splňuje.

Úřad sám o sobě tedy potenciální nové zaměstnance nehledá pomocí agentur či dnes vyhledávaných headhunterů, spíše čeká, kdo se přihlásí. **Zde by se dalo jistě doporučit zvláště při obsazování sofistikovanějších pozic využít služeb právě zmiňovaných headhunterů či agentur práce**, které mohou mít ve své databázi člověka, který by vyhovoval hledanému profilu či by úřad mohl profil přesně nadefinovat a agentuře zadat takového adepta najít. **Ve státní správě by se totiž dalo považovat za velký problém, že se tolik nezaměstnávají manažeři z firemní praxe, kteří by do starších struktur mohli vnést nové návyky, ale stále se lpí na starých zažitých normách.**

Při zpracování došlých dokumentů od uchazečů to bohužel často bývá tak, že i přesto, že je například požadováno vysokoškolské vzdělání, přihlásí se uchazeč s výučním listem či maturitou. Takoví uchazeči jsou samozřejmě rovnou vyřazeni, je jim

odpovězeno ve smyslu, že nesplňují základní požadavky a dále s nimi ve výběrovém řízení pracováno není.

Dalším, ale to spíše „etickým“ problémem je to, že naopak na místo, kde je požadován nižší stupeň vzdělání, aspirují lidé s vysokoškolskými tituly. Tento fenomén se rozmohl v posledních 2 letech a spíše to hovoří o nedostatku volných pracovních míst a potřebě lidí jakoukoliv práci nalézt, než být nezaměstnán. Pro úřad je to ale v několika ohledech nevýhodné. Za prvé není schopen takového uchazeče finančně ohodnotit adekvátně jeho vzdělání a pak také nechce bránit jeho osobnímu růstu prací, která je nízko pod úrovní jeho očekávání. Stejně tak by pak zbytečně zabíral místo člověku s odpovídajícími zkušenostmi a vlastnostmi.

Jak už bylo řečeno, v případě zájmu o nabízené pracovní místo, zašlou či osobně donesou jednotliví uchazeči uzavřenou obálku, na které musí být napsáno „výběrové řízení“, název konkrétní pozice a celé jméno uchazeče. Jedním z důvodů, proč má tyto informace obálka obsahovat, je skutečnost, že musí zůstat uzavřená po celou dobu do chvíle, než se uskuteční zasedání výběrové komise.

Na podatelně si jednotlivé obálky vyzvedne personální pracovnice, která je uzavřené schraňuje do již zmíněného zasedání.

4.4.2 Výběr zaměstnanců

Komise se sejde v počtu minimálně 3 účastníků, jedním z nich je tajemník úřadu, dalším členem je právě personalistka a třetím je vedoucí odboru, do kterého má nový zaměstnanec nastoupit. V případě, že se jedná o výběrové řízení na post vedoucího odboru, je místo něj členem komise například člen RMO Plzeň 3.

Na prvním zasedání této komise se otevrou jednotlivé došlé obálky a členové komise zkontrolují, zda obálky obsahují všechny potřebné podklady a materiály (např. životopis, informace o nejvyšším dosaženém vzdělání doložené úředně ověřeným dokumentem a výpis z rejstříků trestů) a následně se pozvou jednotliví uchazeči k pohovoru.

V případě vysokého počtu přihlášených se píše rozřazovací test pracovní způsobilosti, na základě kterého jsou vyřazeni ti, kteří nesplnili bodový limit, a na jehož základě se vybere užší počet uchazečů, kteří poté absolvují osobní pohovor. V případě malého počtu zájemců se přistupuje rovnou k osobnímu pohovoru a rozřazovací test je vynechán.

Tohoto pohovoru se opět účastní členové komise, kteří kladou jednotlivým uchazečům otázky, týkající se toho, proč se uchazeč hlásí na konkrétní pracovní pozici, zda je v současné době zaměstnán či veden na úřadě práce. Dále jakou pracovní náplň si představuje pod názvem pozice, kde a na jaké pozici pracoval v předchozím období, v jakém časovém horizontu může uchazeč nastoupit, či odkud se dozvěděl o volném pracovním místě. O každém uchazeči si jednotliví členové komise vedou poznámky, aby je společně probrali a zhodnotili. Následně každý za sebe seřadí uchazeče od nejvhodnějšího k nejméně vhodnému kandidátovi a jednotlivá hodnocení se sečtou. Na základě tohoto je vybrán nejlepší uchazeč.

Výsledek výběrového řízení se účastníci dozvědí do jednoho týdne, kdy je jim zasláno vyrozumění – u neúspěšných spolu se zaslánými materiály o své osobě. Ty nesmí úřad schraňovat ve svých archivech, a to na základě Zákona o ochraně osobních údajů. Tyto údaje smí ukládat pouze u svých zaměstnanců. Vítěz výběrového řízení, se kterým se uzavře smlouva o pracovním poměru, tedy v určitém časovém horizontu nastoupí na pracovní pozici a probíhá klasické začlenění do chodu úřadu.

Co se týká **doporučení k metodám výběru pracovníků**, u pozic, kterým je charakteristický dennodenní styk s veřejností a dá se tedy předpokládat, že uchazeč by měl být odolný vůči stresu a umět asertivně reagovat i na nepříjemné jednání, by bylo vhodné použít také assessment centra, kde by se prokázalo, zda takovéto schopnosti má. Z interního hlediska se do výběrového řízení mohou přihlásit i stávající zaměstnanci úřadu. Většinou se jedná o zaměstnance, kteří chtějí být zařazeni do vyšší platové třídy, kterou nové pracovní místo nabízí, či zaměstnanci, kterým končí pracovní poměr, který byl sjednán na dobu určitou a nové místo nabízí dobu neurčitou. Může se tedy jednat i o případ, kdy uchazeč prochází výběrovým řízením na pozici, kterou v současné době vykonává. V kolektivní smlouvě dokonce stojí, že uvolněná místa budou přednostně nabízena zaměstnancům úřadu, jejichž pracovní náplň zanikla, samozřejmě s ohledem na znalosti a způsobilost.

Zde se dá polemizovat nad tím, zda je pravděpodobné, že mají uchazeči zvenku šanci u konkurzu obstát. Rozhodně by se k nim mělo přistupovat stejným měřítkem a hodnotit je vzhledem k předpokladům vztaženým k pracovní pozici.

Výběrové řízení musí proběhnout, pokud má být zaměstnanec přijat na pozici na dobu neurčitou. Neplatí to tedy u doby určité či například při zastupování za dlouhodobou

nemoc či rodičovskou dovolenou. Zde je možné přijmout pracovníka bez vyhlášení výběrového řízení.

4.5 Hodnocení pracovníků

Tomuto tématu by se na ÚMO Plzeň 3 měla věnovat velká pozornost, jelikož v současné době je tato stěžejní oblast velice opomíjená. Jak je známo, díky hodnocení můžeme zaměstnance motivovat a rozvíjet, ale také vytvářet na pracovišti příjemnou atmosféru.

Do jisté míry probíhá určité neformální hodnocení, kdy přímý nadřízený zaměstnance za splnění úkolu pochválí či mu naopak sdělí své výhrady. **Neprobíhá ale v žádné formě formální hodnocení, které by mělo pravidelný interval a poskytovalo dané výstupy, se kterými by se dalo dále pracovat.**

Vhodným typem hodnocení zde na úřadě by jistě bylo jak hodnocení přímými nadřízenými, tak hodnocení zaměstnanců navzájem a hodnocení nadřízených svými podřízenými.

Naopak zde není možné použít hodnocení v rámci projektových týmů ani mentorem, jelikož takové přístupy zde nejsou aplikovány. Také při sebehodnocení by zde nejspíše vznikl problém, především proto, že většina zaměstnanců je na svých pozicích již delší dobu a nebyli na takové přístupy zvyklí. V tomto aspektu se zde objevuje tzv. odpor ke změnám či novým přístupům.

4.6 Rozmíst'ování pracovníků

Po přijetí pracovníka na konkrétní pozici následuje vypracování přesné náplně práce, která musí položkově odpovídat katalogu prací. To především z toho důvodu, že jednotlivým stupňům pracovních činností odpovídá určité finanční ohodnocení. Pokud nenastane nějaká nečekaná událost, na tomto místě většinou pracovník i zůstane. Samozřejmě existuje možnost povýšení či přestupu na jinou pracovní pozici, rozhodně se tomu ale děje méně často než v soukromé – firemní sféře. Na úřadech je praxe spíše taková, že si je ceněno zaběhnutých kolejí a zkušených zaměstnanců, kteří své poli působnosti do detailu znají.

Veřejná sféra nenabízí možnost pracovního postupu a povýšení jako jeden ze svých hlavních benefitů, může ale, alespoň na první pohled, nabídnout pocit jistoty a bezpečí. I toto pravidlo už ale nemůžeme považovat za úplně neměnné.

Možnostmi rozmístění pracovníků jsou také převedení na jinou práci či odvolání z funkce. Podle zákona může být úředník převeden na jinou činnost především z důvodu toho, že neprokáže zvláštní odbornou způsobilost, a to ve lhůtě dané zákonem. Odvolat z funkce může tajemník úřadu úředník či vedení úřadu osobu tajemníka pokud například poruší závažným způsobem některou z povinností, která je stanovena zákonem či pokud vedoucí pracovník neukončí vzdělání taktéž ve lhůtě stanovené zákonem. Existuje samozřejmě i možnost, kdy se vedoucí úředník či vedoucí úřadu vzdá své funkce sám. Odvolání musí být vždy písemné.

Úředník je podle zákona také povinen držet pracovní pohotovost, která spočívá v nařízení pohotovosti na pracovišti nebo na jiném místě. Jedná se o případy vyhlášení stavu nebezpečí, nouzového stavu či stavu ohrožení. Její podmínky jsou stanoveny již zmiňovaným zákonem. Zaměstnanci pak náleží 15% průměrného výdělku po dobu této pohotovosti.

V praxi se pracovníci ÚMO Plzeň 3 mohli s touto povinností setkat v nedávné době, a to v případě povodní, kdy byli povoláni do služby, aby pomáhali se vším, co bylo v danou chvíli potřebné (např. plnění pytlů pískem sloužících jako barikády či obcházení ohrožených obyvatel s informací o blížícím se nebezpečí).

4.7 Odměňování a motivace zaměstnanců na ÚMO Plzeň 3

Jak již bylo zmíněno v předchozích podkapitolách, odměňování se odvíjí od platových tabulek, tarifů, tříd, což je složka neměnná a konstantní vzhledem k dosaženému vzdělání, počtu let praxe a dalším. Dále se přičítá osobní příplatek, který je již závislý na výkonech pracovníka a jeho nasazení. Příplatky se týkají vedoucích funkcí, u kterých se objevuje příplatek za vedení ve výši 4 000,- Kč, částka o polovinu nižší se zobrazí na výplatní pásce zástupce vedoucího. U určitých funkcí je složkou platu také tzv. ošatné, které je v současné době ve výši 600,- Kč. Je také možné žádat o příspěvek na penzijní připojištění či penzijní pojištění.

Finančně motivování jsou pak zaměstnanci zejména čtvrtletními odměnami, kdy na jednotlivé odbory přijde určitá část finančních prostředků, která je závislá především na počtu zaměstnanců odboru. Odměny pak určují vedoucí na základě pracovních výkonů svých podřízených a spokojenosti s nimi. Složka je to nenároková, proto se na výši odměny nemohou úředníci odvolávat. Je ovšem dobrou praxí, aby vedoucí svým podřízeným osvětlili důvody, pro které byli ohodnoceni právě danou částkou.

Stejně tak je zvykem příplatek na dovolenou v červnové výplatě a tzv. vánoční v zimním období. Dřívější 500,- Kč poukazy na zakoupení vitamínů v lékárně vystřídaly Flexi pasy, za které si může úředník nakoupit jak v lékárně, tak ale například také zajít na masáž.

Pro své pracovníky většinou 2 krát do roka úřad také pořádá vybraný zájezd, na který přispívá stanovenou částkou ze sociálního fondu. Aktuálním příkladem může být například dvoudenní výlet do Berlína a přilehlého aquacentra Tropical Islands, kdy zaměstnanci úřadu získali ze sociálního fondu příspěvek ve výši 1 000 – 1 500,- Kč, a tak pro ně byl výlet po odečtení této slevy opravdu za odměnu. Úřad pořádá každoročně také vánoční večírek, vždy je ovšem nutné ušetřit jistý obnos z reprefondu starosty, aby mohl proběhnout. Zaměstnanci mají možnost čerpat také měsíční příspěvek na stravování v podobě stravenek.

Co se týče vedoucích pracovníků, ti mají k dispozici pro pracovní účely služební mobilní telefon se stanoveným paušálem, který mohou využít a pracovní notebook. Služební telefon mají ale i někteří úředníci, kteří ho k výkonu své práce nutně potřebují. Obecně se vedení úřadu snaží zpříjemnit svým zaměstnancům pracovní prostředí, ať už novou výmalbou, celkovým zpříjemněním interiéru či výměnou starých kusů nábytku za modernější a především vhodnější pro jejich potřeby.

Veřejná sféra bohužel nepřináší takové možnosti jako ta soukromá, **zatím nejsou časté dnes tak moderní teambuildingy**, kdy se firmy snaží stmelit kolektiv svých pracovníků pomocí tzv. metody zážitkového vzdělávání. Tato metoda umožňuje lidem v týmu lépe si uvědomit své postavení v něm a zjistit, jakým způsobem spolu mohou efektivněji spolupracovat, a jak to vše aplikovat a rozvíjet v běžné pracovní praxi. Členové týmu tak mají jedinečnou šanci navzájem se sblížit, poznat své návyky, zjistit hlouběji, jak lépe fungovat coby tým a jakými kroky lze dosáhnout lepší efektivity, a to vše za doprovodu dobré nálady, legrace a celkově pozitivní atmosféry.

Systém benefitů je možné zhodnotit vcelku kladně, co se do obsahu a rozpětí týká. Jiný názor už panuje ohledně výše jednotlivých finančních benefitů či příplatků a mezd obecně. Je veřejně známým tajemstvím, že i přes to, že úřad centrálního obvodu je do počtu úředníků největší, nejsou zde největší objemy vyplácených financí svým zaměstnancům na hlavu ve srovnání s ostatními plzeňskými úřady.

4.8 Vzdělávání úředníků

Úředník má oproti zaměstnanci ve firmě povinnost se podle zákona vzdělávat, s tím jsme byli seznámeni již v části teoretické. Povinnost začíná již při vstupním vzdělávání, kdy každý úředník (krom toho se zvláští odbornou způsobilostí) projde obecným zaškolením pro nově přijaté z celého města na magistrátu. Toto vzdělání musí dokončit do 3 měsíců od nastoupení do pracovního poměru a výstupem je certifikát.

Dále se úředník průběžně vzdělává. Znamená to, že se účastní různých kurzů a školení, které prohlubují jeho znalosti v oboru, který je mu vlastní. Každý zaměstnanec úřadu musí splnit jisté limity počtu školení za určitý počet let, to hlídá personalistka úřadu. Školení pro své podřízené na úřadě centrálního obvodu vybírá vedoucí odboru či tajemník úřadu, který musí každé jednotlivé školení schválit. Administraci pak zajistí personalistka. Většinou se jedná o školení placená, méně často se pak objevují kurzy, na kterých není nutný vstupní poplatek. Na školení a vzdělávání pracovníků je v rozpočtu úřadu vyhrazena rozpočtová položka.

V případě vedoucích odborů či dalších určitých pracovních pozic je nutné složit zkoušky zvláští odborné způsobilosti. Tato zkouška je opravdu náročná, proto má úředník nárok na vybrání 2 dnů neplaceného studijního volna před vykonáním zkoušky. Pokud úředník při práci studuje, má nárok na žádost o úlevy dle kolektivní smlouvy.

Co je na ÚMO Plzeň 3 velice opomíjeno, jsou jazykové kurzy. Drtivá většina úředníků není vybavena znalostí žádného cizího jazyka, a to ani úředníci ve vedoucích funkcích. Nezřídka kdy pak nastane nepříjemná situace, kdy přijde občan, který nemluví česky a na celém úřadě není až na pár výjimek nikdo schopný s ním jednat. Týká se to především oddělení matrik, ale i ohlašovny pobytu či ověřování. **Proto by bylo více než vhodné, aby byl na každém odboru minimálně jeden úředník vybaven slušnou znalostí alespoň jednoho světového jazyka, především tedy angličtiny.**

4.9 Pracovní vztahy

Na základě krátkého rozhovoru o pracovních vztazích na pracovišti s 20 vybranými zaměstnanci bylo zjištěno, že atmosféra na úřadě nevykazuje žádné zvláští výrazně negativní, ale ani pozitivní vychýlení.

Vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem byl popsán jako vyloženě pracovní. **Zde by bylo možné navrhnout například zavedení pravidelných setkávání vedení úřadu**

se svými pracovníky, kde by měla jedna i druhá strana možnost otevřeně promluvit o možných vylepšeníh na pracovišti, které by se tímto způsobem mohly efektivně a rychle zavést a případné nedostatky odstranit.

Co se týká vztahu mezi spolupracovníky, zde byly zaznamenány o poznání příznivější výsledky, což ovšem není nijak překvapující. Zaměstnanci se scházející i mimo úřad na nejrůznějších setkáníh, oslavách či na již zmíněných zájezdech, které úřad pořádá. Nejužší vztahy mají samozřejmě úředníci v rámci jednotlivých odborů. **Je časté, že napříč odbory a odděleními se pracovníci ani neznají, což by se dalo při počtu cca 120 pracovníků označit za malý nedostatek.**

Jelikož se za poslední období několikrát měnila organizační struktura úřadu, mohl vzniknout i jistý chaos v tom, který úředník je zařazen na jakém odboru. I v tomto ohledu by bylo dobré se všemi zaměstnanci sejít a vše jim řádně vysvětlit včetně důvodů, které k reorganizaci vedly. Toto je totiž téma, které zaměstnance do jisté míry trápí, jelikož ne vždy plně chápou smysl takových změn.

Dalším vztahem je ten mezi vedením úřadu a odbory (v pravém slova smyslu). Zde dochází k častým schůzkám a vyjednávání ze strany odborů za příznivější podmínky pro zaměstnance. Jak už to bývá, ne vždy jsou všechny návrhy kvitovány.

4.10 Péče o pracovníky

Do této podkapitoly lze zařadit problematiku ochrany a bezpečnosti zdraví či sociální služby. Některá péče vychází ze zákona, další z kolektivní smlouvy, která je mezi vedením úřadu a odbory sepsána.

O zaměstnance je postaráno jak v oblasti hygienických pomůcek, tak v oblasti zajištění ochranných pracovníh pomůcek. Úředníci, kteří přicházejí do každodenního styku s veřejností či jim rukama prochází peníze, fasují antibakteriální ubrousky.

Všichni procházejí jednou za 2 roky školením o bezpečnosti práce.

Pracovníkům ÚMO Plzeň 3 úřad též zajišťuje každodenní dodávání pitné vody. Co se týká stravování, mají zaměstnanci nárok na stravenku v hodnotě 70 Kč na jeden odpracovaný den, kdy zaměstnanec si hradí 22 Kč z každé. V tomto případě se odborům podařilo vyjednat zvýšení korunové hodnoty stravenky, kdy dřív za stejnou úhradu (22 Kč) dostávali 60 a posléze 65 Kč stravenku.

Z administrativního hlediska sem patří také nákup odborné literatury potřebné k výkonu práce a kancelářské potřeby, z osobního či sociálního pak přání jednotlivým

zaměstnancům k jejich významným jubileím, při dovršení 50 a 60 let věku náleží zaměstnanci podle kolektivní smlouvy dokonce finanční odměna, či bezúročná finanční výpomocí zaměstnancům, kteří se ocitnou ve finanční tísní.

V této sekci by se dalo rozhodně doporučit více udržovat vztahy s pracovníky, kteří například odešli do starobního důchodu či s matkami na mateřské dovolené.

Obě tyto skupiny mohou být svým nástupcům či zástupcům velice prospěšné a je škoda o jejich rady a zkušenosti přijít. Doba, kdy se na úřadech bude zavádět mentoring či koučink je ještě budoucností, nebylo by ale jistě od věci se těmito moderními tématy začít zabývat.

Samostatným tématem může být také zdravotní péče o pracovníky, a to například závodní lékař. Toho úřad nemá a i zde by se dalo určitě mnohé vylepšit. **Zaměstnanci by se jistě cítili lépe, kdyby jim byla hrazena pravidelná zdravotní prohlídka či by dostávali příspěvky na očkování.** I v kolektivní smlouvě totiž přímo stojí, že povinností všech budoucích zaměstnanců úřadu je projít vstupní lékařskou prohlídkou, kterou ovšem úřad nehradí.

Již v kapitole benefitů bylo zmíněno, že zaměstnanci 1krát do roka dostanou tzv. Flexi pasy v hodnotě 500 Kč, za které mohou nakoupit v lékárně či se objednat na masáž.

4.11 Personální informační systém

K uspokojení neustále se měnící (dynamické) poptávky musí jak firmy, tak úřady maximalizovat svůj možný potenciál a produktivitu svých zaměstnanců. Maximalizace jak finančních, tak i nefinančních investic do lidských zdrojů je pak klíčová pro úspěch společnosti. Personálním informačním systémem se zabýval před 2 lety provedení interní personální audit, který došel k následujícím závěrům.

Na PIS v prostředí ÚMO3 jsou kladeny především tyto nároky:

- disponovat aktuálními informacemi o jednotlivých zaměstnancích
- zvýšit efektivitu a produktivitu současných pracovních sil
- vzdělat pracovníky tak, aby každý disponoval odpovídajícími znalostmi k výkonu jeho práce
- zajistit precizní HR procesy v rámci statutu města Plzně při co nejnižších nákladech
- plánovat budoucí potřeby a připravit odpovídající pracovníky

Mezi hlavní výhody personálního informačního systému používaného ÚMO 3 patří zejména:

- zcela integrovaná struktura údajů útvaru personalistiky u jednotlivých pracovníků
- používání stejných praktik a postupů v rámci celého města Plzně
- možnost evidence zaměstnanců kmenových, ale i zaměstnanců pracujících na DPP (studenti zajišťující jednotlivé projekty či vypomáhající při nejrůznějších kulturních akcích, občané pomáhající při volbách atd.)
- automatické promítání změn v celém systému v jednom okamžiku
- přístup k informacím v reálném čase
- kmenová data jsou propojena se všemi moduly, které se týkají personalistiky (např. mzdy)
- databáze je centralizovaná a integruje informace o zaměstnancích zpracovaných různými systémy – systém je tedy plně integrovaný s ostatními moduly SAP

4.12 Pracovní profil personalistky ÚMO Plzeň 3

V předchozích podkapitolách jsou popsány jednotlivé personální činnosti, které jak podnicích, tak orgánech státní správy probíhají. Otázkou k dalšímu zabývání zde je, nakolik se těmito činnostmi zabývá konkrétně ÚMO Plzeň 3, potažmo jeho personalistka. Zanalyzovat tedy jakou část pracovní doby jí zaberou konkrétní úkony, zhodnotit, na kolik uspokojivě jsou plněny, s kým na nich participuje a vyvodit závěr.

Tento úkol byl zpracován po rozhovoru s personalistkou, mzdovou účetní a dalšími pracovníky úřadu (v součtu 20 zaměstnanců). Znění dotazníků je obsahem příloh F a G, odpovědi z nich byly použity jak pro tuto podkapitolu, tak pro popis činností zmíněných v dřívějších kapitolách.

Personalistka z větší části sama o sobě na ÚMO Plzeň 3 zajišťuje tyto personální činnosti:

- personální plánování
- získávání a výběr zaměstnanců
- rozmisťování pracovníků
- administrativní podpora odměňování zaměstnanců
- administrativní podpora vzdělávání úředníků a péče o pracovníky
- práce s počítačovým personálním informačním systémem SAP

Dále se musí průběžně vzdělávat v oblasti Zákoníku práce a dalších zákonů a předpisů.

Na některých z vyjmenovaných činností ovšem participuje se mzdovou účetní, se kterou je v úzkém pracovním kontaktu a jedna bez druhé by nemohla fungovat.

Můžeme zmínit kapitolu odměňování, kdy personalistka má na starosti administrativní úkony jako sepsání mzdových výměrů pracovníků či dohod o provedení práce brigádníků, ovšem zpracování a vedení docházky, mimořádných odměn, případné nemocenské dávky a další výplatu pak provádí mzdová účetní.

Při získávání a výběru zaměstnanců, stejně jako při jejich rozmisťování pak spolupracuje s tajemníkem úřadu a vedoucími jednotlivých odborů.

Personalistka je blízkým spolupracovníkem tajemníka – ředitele úřadu, se kterým denně řeší drobné či závažnější personální záležitosti.

4.12.1 Nalezené nedostatky u personálních činností

U několika bodů je zmíněno „administrativní podpora“. Ať už právě u odměňování či například u vzdělávání úředníků. Ta je sice základem, ale vedle ní musí probíhat kontrola plnění plánu školení jednotlivých zaměstnanců. Každý pracovník má povinnost za určité roky splnit určitý počet hodin. Nejde ale samozřejmě jen o vykázání času stráveného na dalším vzdělávání - témata školení musí souviset s náplní činnosti zaměstnance a rozvíjet jeho odbornost. Často se jedná o novely vyhlášek, zákonů či dalších předpisů.

Limit daný zákonem ovšem není na úřadě vůbec hlídán a je to na odpovědnosti každého zaměstnance. Při zpracování této práce a dotazování se vzorku pracovníků bylo zjištěno, že 80% z nich neví, že by se o toto měli zajímat a někteří dokonce žádné školení ještě neabsolvovali.

Návrhem řešení je situace, kdy personalistka provede analýzu u každého jednotlivého zaměstnance a v případě zjištění nedostatků okamžitě zajistí pro daného pracovníka odpovídající počet školení. Poté se zpracuje vzdělávací plán každému z nich.

Další činností, o které padla dříve zmínka, by se dalo říci, na úřadě zcela chybí. Je to hodnocení pracovníků, které v žádné pravidelné a dané formě neprobíhá. Pokud tedy nemluvíme o finančním hodnocení, ale o tom „měkkém“.

Návrhem řešení je vytvořit podle aktuálních kritérií a moderních přístupů k hodnocení pracovníků dotazník či formulář, který bude s jednotlivými zaměstnanci vyplněn. Jeho návrh s přihlédnutím k několikrát zmíněným specifickým veřejné správy je přílohou H.

Dále v postupu následuje schůzka s vedoucími odborů, kteří musí být informováni a sami takové hodnocení svých podřízených provádět. Nestačí ovšem jen dotazník vyplnit, ale jednotlivě s každým dále pracovat a kontrolovat posuny v průběhu doby. Pro směřovatnost srovnání dat je dobré pracovat s dotazníky min. jednou ročně.

Především v této době, kdy za poslední období posledního půl roku, probíhají na úřadě personální změny, jsou lidé neklidní a je podstatné jim vše vysvětlit.

Nezanedbatelným nedostatkem je také malá zastupitelnost pozice personalistky. Některé úkony může zastat mzdová účetní, další ale nejsou v zástupu postihnuty.

Návrhem řešení je v nejbližší době zaškolení pracovníka z odboru vnitřních věcí do této problematiky.

4.12.2 Plán pracovních činností personalistky

V měsíčním plánu práce personalistky se objevují tyto konkrétní činnosti:

- příprava smluv, dohod a jiných dokumentů vztahujících se k pracovněprávním vztahům
- vedení změn v personální evidenci v programu SAP
- zpracování požadavků zaměstnanců stran sociální politiky
- vzdělávání se v oblasti pracovně právních vztahů
- absolvování různých školení v rámci potřeb úřadu
- vyhlašování výběrových řízení
- posuzování a výběr zaměstnanců - přijímací pohovory
- zařazování zaměstnanců do platových tříd
- spolupráce na zpracování náplní činností nových pracovníků podle katalogu práce
- vyřizování dalších úkolů zadaných tajemníkem úřadu
- sledování změn u zaměstnankyň na mateřské dovolené, odchodů do starobního důchodu a dalších v souvislosti s personálním plánováním
- sledování dat významných životních jubileí zaměstnanců
- vysílání pracovníků na jimi vybraná školení a další

Pro procentní zhodnocení poměru hlavních pracovních činností personalistky na celku byla vypracována tato tabulka denního plánu práce. Jedná se o běžný pracovní den v průběhu kalendářního měsíce, kdy neprobíhá výběrové řízení, školení či zpracování mezd. Jelikož pracovní doba na úřadě se den po dni liší, jsou údaje přepočítány na průměrný pracovní den, který čítá 8 odpracovaných hodin.

V případě dne spadajícího do termínu zpracování mezd, by byla náplň práce z 90% tvořena tímto, při výběrovém řízení je potom stoprocentní vytiženost směřována k této činnosti.

Propočet hodin v tabulce byl proveden týdenním sledováním pracovních činností, zapisováním doby strávené nad jejich výkonem a následné přepočtení na jeden den.

Tab č. 8: Podíl hlavních pracovních činností na denním plánu práce personalistky

Pracovní činnost	Počet hodin	Podíl na denním plánu v %
příprava dokumentů vztahujících se k pracovněprávním vztahům	2	25
vedení změn v personální evidenci v programu SAP	1,25	15,625
zpracování požadavků zaměstnanců stran sociální politiky	1,25	15,625
zpracování a aktualizace náplní činností pracovníků dle katalogu práce	0,5	6,25
vyřizování dalších úkolů zadaných tajemníkem úřadu	1	12,5
komunikace s Úřadem práce a dalšími institucemi	0,25	3,125
vzdělávání se v oblasti pracovně právních vztahů	0,5	6,25
další	1,25	15,625
Celkem	8	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Na první pohled je tedy znatelné, že většinu času zabere personalistce ÚMO Plzeň 3 administrativní práce a tzv. hard činnosti. Na činnosti z oblasti „soft“, tzn. hodnocení pracovníků nebo jejich motivace, času nezbyvá. To je v této práci shledáno za *největší nedostatek personálních činností* na ÚMO Plzeň 3. Z toho vyplývá potřeba dalšího pracovníka v personální oblasti, který na této úrovni chybí.

A jaký je návrh řešení? Je jasné, že jeden dosavadní pracovník nemůže obsáhnout tak široký záběr činností a není již možné k danému výpisu tyto nové přidat. Nejjednodušším a ideálním řešením je přijmout dalšího pracovníka do oblasti HR, jehož náplní práce bude tento okruh činností, bohužel toto ale není možné vzhledem k dalšímu mzdovému zatížení a dále faktu, že v této chvíli má úřad naplněnu možnou kapacitu zaměstnanců.

Méně komfortním, ale možným řešením je předat tento okruh zčásti do náplně činnosti zaměstnankyni, která má na úřadě na starosti PR a vztahy s veřejností a další část přiřadit do kompetencí některému z pracovníků odboru vnitřních věcí, s jehož chodem tato oblast také souvisí.

4.13 Potvrzení rozdílů personálních činností v soukromé x veřejné správě

V této práci jsou jak v teoretické, tak dále praktické části identifikovány rozdíly mezi veřejným a soukromým sektorem, co se personálních činností týká. Zde je uvedeno, která z těchto tvrzení se na základě rozhovorů a zjištěných zkušeností nejvýrazněji potvrdila.

a) struktura personálního oddělení – jasně vyplynulo, že na úřadě této velikosti *není prostor pro uspořádání běžné pro soukromé podniky*, kdy personální útvar zahrnuje několik specializovaných oddělení

b) profil personalisty – na ÚMO Plzeň 3 *není na pozici personalisty vysokoškolsky vzdělaný člověk* v tomto oboru, což je ve firmách mnohdy požadováno

c) školení personalistky - z dotazníku bylo zjištěno, že v oblasti Zákoníku práce a jiných předpisů vše probíhá dle stanoveného plánu a aktuální potřeby, ovšem na druhé straně se potvrdilo tvrzení popsané již v teoretické části této práce, že ve státní sféře *nejsou personalisté proškolení ve směru moderních přístupů k řízení lidských zdrojů*. To se logicky odráží v dalších zde zmíněných otázkách.

d) způsob získávání zaměstnanců – nejčastější metodou stále na úřadě zůstává „obyčejný“ pohovor namísto modernějších metod

e) analýza pracovní činnosti zaměstnanců – opět se potvrdilo tvrzení, že rozsáhlá *analýza pracovní činnosti* ve veřejné správě *není výrazně používaným nástrojem řízení*

f) adaptační proces, hodnocení pracovníků – *nedostatečné zajištění* ze strany veřejné správy je již rozsáhle zmíněno výše

5 ZÁVĚR

5.1 Restrukturalizace organizační struktury na ÚMO Plzeň 3

Dříve popsany návrh vize organizační struktury vychází z detailní analýzy jednotlivých vnitřních procesů, pracovních míst, systému řízení a stávající organizační struktury, na jejichž základě byl popsán původní stav (příloha C). Poznání výchozího stavu úřadu včetně jeho vnějšího okolí a nedostatků se promítlo na základě provedeného auditu do zpracování návrhů změn v organizaci a procesech ÚMO 3. Tyto závěry byly průběžně konzultovány s vedoucími pracovníky úřadu.

Tento návrh změn (příloha D) byl realizován na základě poznání a podrobné analýzy výchozího stavu, avšak jeho samotná implementace byla provedena vzhledem k aktuálnímu (nejnovějšímu) „stavu“ státní správy – místní samosprávy. Většina navrhovaných opatření a změn byla dle výše uvedeného zavedena vzhledem k rozpočtovým a procesním možnostem ÚMO 3. Jako nejvíce markantní lze uvést fakt, že z původního počtu 135 zaměstnanců úřadu, mělo být po provedeném auditu dosaženo cílového stavu 124 zaměstnanců (Tab. č. 9). V současné době především díky sníženému rozpočtu místních samospráv a stále se měnícím zákonům a vyhláškám, byl ÚMO Plzeň 3 nucen jít v redukci zaměstnanců ještě dále, a to na stávající počet 117 zaměstnanců (především prostřednictvím nerealizování tvorby míst referentů sekretariátu - ušetřeno 6 zaměstnaneckých míst) a další reorganizace jednotlivých odborů dle níže uvedené tabulky tak, aby bylo možno co nejefektivněji pokrýt činnost ÚMO 3, který jakožto centrální obvod vykonává řadu specializovaných činností jak pro město Plzeň, tak i pro Plzeňský kraj.

Tento aktuální stav (příloha E) však již dnes není konečným stavem, a to především na základě změn v systému vyplácení sociálních dávek (sociální reforma), kdy základním cílem je sjednocení všech vyplácených dávek nepojistného systému.

Od 1. 1. 2012 jsou dávky hmotné nouze, příspěvek na péči a zdravotní dávky rozdělovány, vypláceny a kontrolovány jen úřady práce. V rámci ÚMO 3 se jedná o 8 zaměstnanců Odboru služeb, kteří přejdou na Úřad práce pro Plzeň město. Na tuto změnu bude nutno reagovat další analýzou vnitřních procesů vycházející z výše uvedené analýzy.

Tab. č. 9: Přehled počtů zaměstnanců v původní, auditem v roce 2009 navržené a aktuální organizační struktuře

Odbor	Výchozí počet zaměstnanců	Navržený počet zaměstnanců	Aktuální počet zaměstnanců
Odbor tajemníka	5	15	13
Odbor organizační (nově Odbor vnitřních věcí)	14	19	13
Odbor finanční	18	16	15
Odbor stavebního úřadu (nově Odbor výstavby)	19	11	11
Odbor dopravy a životního prostředí	13	12	13
Odbor sociální a správní (nově Odbor služeb)	26	39	44
Odbor investic a majetku (nově Odbor majetkový)	4	12	8
Odbor veřejných služeb	36	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.2 Zhodnocení změn v organizační struktuře

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že potřeba provedení personálního auditu a provedení reorganizace struktury byly na místě.

V manažerské teorii je známý pojem „odpor ke změnám“, který se logicky projevil i u zaměstnanců úřadu, kteří potřebovali čas si na změnu zvyknout a adaptovat se. Zpracovat se v mnohdy novém kolektivu a v novém pracovním prostředí.

Změny v počtech pracovníků jednotlivých odborů a oddělení byly značné a dosud nejsou finálně hotovy. Probíhají změny v názvech odborů, stejně tak v přeskupení pracovníků mezi nimi a některé odbory získaly nová jména na pozicích vedoucích.

Při provedení auditu nebyla cílem pouze finanční úspora na mzdových nákladech propuštěných pracovníků, ale je zřetelně vidět, především při porovnání chodu úřadu před a po změně ze strany zákazníka – občana, že nová struktura je modernější a zákaznický přístup přívětivější.

Vytknout by se na druhou stranu dala dlouhá doba provádění změn, které i v této chvíli ještě nejsou u konce. Doporučením tedy je, je v co nejbližší době dokonat a především seznámit s výsledky reorganizace zaměstnance úřadu.

5.2 Analýza personálních činností na ÚMO Plzeň 3

Provedená analýza a srovnání funkčního pojetí personální oblasti ve veřejné správě, konkrétně ÚMO 3 a soukromého sektoru ukázala celou řadu významných skutečností, na které by se měl úřad do budoucna zaměřit. Vedle toho byly vytyčeny hlavní rozdíly mezi soukromou sférou a veřejnou správou.

V současné chvíli ÚMO 3 zaměstnává pouze jednoho personalistu. Je zcela evidentní, že s ohledem na počet zaměstnanců v zaměstnaneckém nebo služebním poměru zcela převyšuje kapacitu personalisty, pokud by se měl stoprocentně soustředit na všechny uvedené personální činnosti. Současně neexistuje na úřadě zastupitelnost této pozice pro případ, že by daný zaměstnanec byl dlouhodobě pracovní nedostupný. Existence jednoho personalisty pro soukromou společnost o kompaktní velikosti ÚMO 3 je zcela nemyslitelná, především s ohledem na zastupitelnost, ve větších firmách pak fungují celá personální oddělení rozdělená zpravidla ještě na jednotlivé sekce.

Co se mzdového ohodnocení týče, úřad je vázán mzdovými tabulkami. V tomto má situaci poměrně složitou oproti soukromému sektoru, kde si společnosti stanovují platové podmínky a nabídku mezd zcela flexibilně a v reakci na tržní podmínky. Mnohdy se stanovení mzdy řídí pouze interní směrnici nebo určitým zavedeným standardem. Současně je v soukromé sféře možnost kariérního růstu nebo často i přeřazení na jinou pozici. Toto je na ÚMO 3 také možné, ale není to časté. Zatímco soukromý sektor může své zaměstnance motivovat do značné míry finančně, ÚMO 3 jakožto reprezentant veřejné moci nabízí určitou jistotu zaměstnání, která není přímo ohrožena ekonomickou recesí tak, jako je tomu v soukromém sektoru, o čemž svědčí trendy vývoje posledních tří let.

Nevýhodná pozice veřejné správy, a tedy ÚMO 3 také, je fakt, že na jednotlivé odbory jsou stanovovány konkrétní počty pracovníků. Naopak oproti tomu má soukromý sektor

skutečnou výhodu, která tkví především ve flexibilitě, kdy může zaměstnanec přijímat podle aktuální potřeby a tím pružně reagovat na nabídku na trhu práce. Na druhou stranu situace v soukromém sektoru je oproti veřejné správě poměrně nejistá a mnohem pružnější. Pokud si ÚMO 3 dokáže vhodně rozvrhnout pracovní činnosti v rámci odborů na jednotlivé zaměstnance a do pozic vedoucích odborů dosadí skutečně schopné lidi, není problém v dalším uplatňování již zavedené strategie.

Na rozdíl od zaměstnanců soukromého sektoru musejí zaměstnanci ÚMO 3 absolvovat náročné vstupní školení a poté se vzdělávat průběžně. V soukromém sektoru je vzdělávání zajišťováno buďto interně nebo externě formou školení. Zpravidla není požadován výstup ve formě složení zkoušky apod., pokud ano, jedná se pouze o monitoring a hodnocení účelnosti školení, kdežto noví zaměstnanci ÚMO 3 musejí takovou zkoušku skládat. Stávající zaměstnanci pak mohou a někteří musí postupem času skládat i tzv. odbornou způsobilost, která je ve svém konceptu skutečně náročná.

Je evidentní, že mezi soukromou správou a činnostmi na ÚMO 3 je diametrální rozdíl. Je však třeba pohlížet na tento fakt globálně a uvědomit si, že podmínky výkonu a realizace činnosti veřejné a soukromé správy jsou zcela odlišné, stejně tak jako požadované výstupy a míra odpovědnosti. Lze tedy jen velmi těžko srovnávat obě odvětví a jasně vymezit, jaký postup je správný a jaký nikoli, jelikož výraz „správný“ se v tomto kontextu užít skutečně nedá.

5.2.1 Návrhy a doporučení v personální oblasti ÚMO Plzeň 3

Při zpracování této diplomové práce vyplynulo mnoho podnětů a návrhů ke zlepšení v různých oblastech personálních činností na úřadě. Zde shrneme ty nejvýznamnější.

- Nejzásadnějším zjištěním a připomínkou k prováděným činnostem je zcela chybějící hodnocení zaměstnanců (netýká se finančního). Neprobíhá v žádné konkrétní a pravidelné formě. V odpovídající kapitole (4.12) je vypracován návrh formuláře a také další doporučení.
- Zjištěná nízká míra zastupitelnosti pozice personalistky vyvolává potřebu zaškolení dalšího pracovníka (z odboru vnitřních věcí) alespoň v základních činnostech.
- Dále byla zjištěna nízká míra kontroly počtu hodin nutných školení jednotlivých pracovníků. Je tedy nutné provést okamžitou analýzu a stav napravit (4.12).

V práci jsou popsána a identifikována další místa, na která by se měli pracovníci v personální oblasti na úřadě zaměřit. Připomenout můžeme spolupráci s pracovními

agenturami, využívání moderních assessment center při výběru nových zaměstnanců, zavedení teambuildingových aktivit pro zaměstnance a další.

V celkovém kontextu je stávající stav v personální oblasti na ÚMO 3 standardní pro poměry státní správy. Pokud bude úřad pokračovat ve stávající koncepci, případně vezme v úvahu doporučení této práce, lze očekávat zachování a spíše rozšíření současné prestiže a veřejné důvěry, které se úřad těší, stejně jako zvýšení efektivity jednotlivých zaměstnanců úřadu.

6 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tab. č. 1: Organizační uspořádání po změně na úseku tajemníka úřadu.....	73
Tab. č. 2: Organizační uspořádání po změně na Odboru organizačním.....	74
Tab. č. 3: Organizační uspořádání po změně na Odboru finančním.....	75
Tab. č. 4: Organizační uspořádání po změně na Odboru stavebního řádu	75
Tab. č. 5: Organizační uspořádání po změně na Odboru dopravy a životního prostředí	76
Tab. č. 6: Organizační uspořádání po změně na Odboru sociálního a správního.....	77
Tab. č. 7: Organizační uspořádání po změně na Odboru investic a majetku.....	77
Tab. č. 8: Podíl hlavních pracovních činností na denním plánu práce personalistky	95
Tab. č. 9: Přehled počtů zaměstnanců v původní, auditem v roce 2009 navržené a aktuální organizační struktuře.....	98
Obr. č. 1: Formulář pro zachycení výsledků hodnocení v rámci personálního auditu ...	23
Obr. č. 2: Schéma procesu plánování nově přijímaných zaměstnanců.....	31
Obr. č. 3: Formulář pro hodnocení vedoucích i odborných zaměstnanců	37
Obr. č. 4: Formulář pro hodnocení zaměstnance	38
Obr. č. 5: Systém formování pracovních schopností člověka.....	47
Obr. č. 6: Proces plánování podnikového vzdělávání pracovníků.....	48
Obr. č. 7: Změna rozpětí řízení a její dopad	71

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s., ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, Michael., BARON, Angela. *Performance management: The key to improved business performance*. London: Chartered Institute of Personnel Development. The Cromwell Press, 2002, 257 s., ISBN 0-85292-923-4

BĚLOHLÁVEK, František., KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 736 s., ISBN 80-85839-45-8

BONTIS, Nick., DRAGONETTI, Nicola C., JACOBSEN, Kristine., ROOS, Goran. *The Knowledge Toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources*: European Management Journal, 17 (4), s. 391 - 402, 1999

CALDWELL, Raymond. *Rhetorie, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners, perceptions of progress in implementing HRM*. Industrial Relations Journal, 35 (3), s. 196 – 215, 2004

KOUBEK, Josef. *Personální řízení*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2006, 136 s., ISBN 80-245-1022-7

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 1997, 399 s., ISBN 80-85943-51-4

LEGGE, Karen. *Human Resource Management Rhetorics and Realities*. London: Macmillan Press, 1995, ISBN 0-333-57248-3

SCARBOROUGH, H., ELIAS, J., PRESTON, J. *Knowledge Management: A literature review*, Institute of Personnel and Development, 1999

STÝBLO, Jiří., URBAN, Jan., VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2009 – 2010: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2009*. 1. Vyd. Praha: Meritum, 2009, 912 s., ISBN 978-80-7357-429-1

Vnitřní směrnice ÚMO Plzeň 3: Organizační řád ÚMO Plzeň 3, Kolektivní smlouva ÚMO Plzeň 3, 2011

Interní personální audit pro ÚMO Plzeň 3, Deloitte s. r. o., 2009

Elektronické zdroje:

Business center. [online] Zákoník práce, 2011, [cit. 5. 6. 2011] Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online] Příručka pro personální a platovou agendu, 2011, [cit. 10. 9. 2011]

Dostupné z <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078>

Ministerstvo vnitra ČR. [online] Personalistika ve veřejné správě, 2011, [cit. 15. 9. 2011] Dostupné z [www:http://www.mvcr.cz/clanek/personalistika-ve-verejne-sprave.aspx](http://www.mvcr.cz/clanek/personalistika-ve-verejne-sprave.aspx)

Ministerstvo vnitra ČR. [online] Vzdělávání ve veřejné správě, 2011, [cit. 15. 9. 2011]

Dostupné z <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika/>

Portál Městského obvodu Plzeň 3. [online] Městský obvod Plzeň 3, 2011, [cit. 15. 3. 2011] Dostupné z <http://www.plzen3.eu>

Portál veřejné správy ČR. [online] Zákon č.312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků, 2011, [cit. 9. 10. 2011],

Dostupné z http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?kam=zakon&c=312/2002

VŠE. [online] Katedra informatiky a statistiky VŠE, 2011, [cit. 6. 5. 2011] Dostupné z <http://nb.vse.cz/kdem/EKODEM10.pdf>

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o. p. s. [online] Sborník příspěvků ke konferenci Průzkum potřeb rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě, 2011, [cit. 10. 8. 2011] Dostupné z <http://www.vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Sbornik.pdf>

8 PŘÍLOHY

Příloha A: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a stupňů

Příloha B: Mapa městských obvodů města Plzně

Příloha C: Organizační řád – původní organizační diagram

Příloha D: Organizační řád – plánovaný organizační diagram

Příloha E: Organizační řád – aktuální organizační diagram

Příloha F: Dotazník pro zaměstnance ÚMO Plzeň 3 – plnění personálních činností

Příloha G: Dotazník pro personalistku ÚMO Plzeň 3

Příloha H: Návrh hodnotícího dotazníku pro zaměstnance ÚMO Plzeň 3

Příloha A

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 4 (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 6 let	8 000	8 300	8 800	9 550	10 350	11 200	12 150	15 000	20 000	20 100	20 200	20 300	20 500	21 200	23 450	25 400
2	do 12 let	8 250	8 750	9 500	10 300	11 150	12 100	13 100	15 600	20 250	20 450	20 550	21 000	21 250	22 750	25 250	27 350
3	do 19 let	8 700	9 450	10 200	11 050	12 000	13 000	14 150	16 250	20 600	20 900	21 000	21 800	22 800	24 500	27 150	29 450
4	do 27 let	9 350	10 150	11 000	11 950	12 950	14 050	15 200	17 000	21 050	21 450	21 650	22 650	24 550	26 450	29 250	31 700
5	nad 27 let	10 100	11 000	11 850	12 850	13 950	15 100	16 400	17 800	21 600	22 000	22 500	24 400	26 300	28 500	31 500	34 100

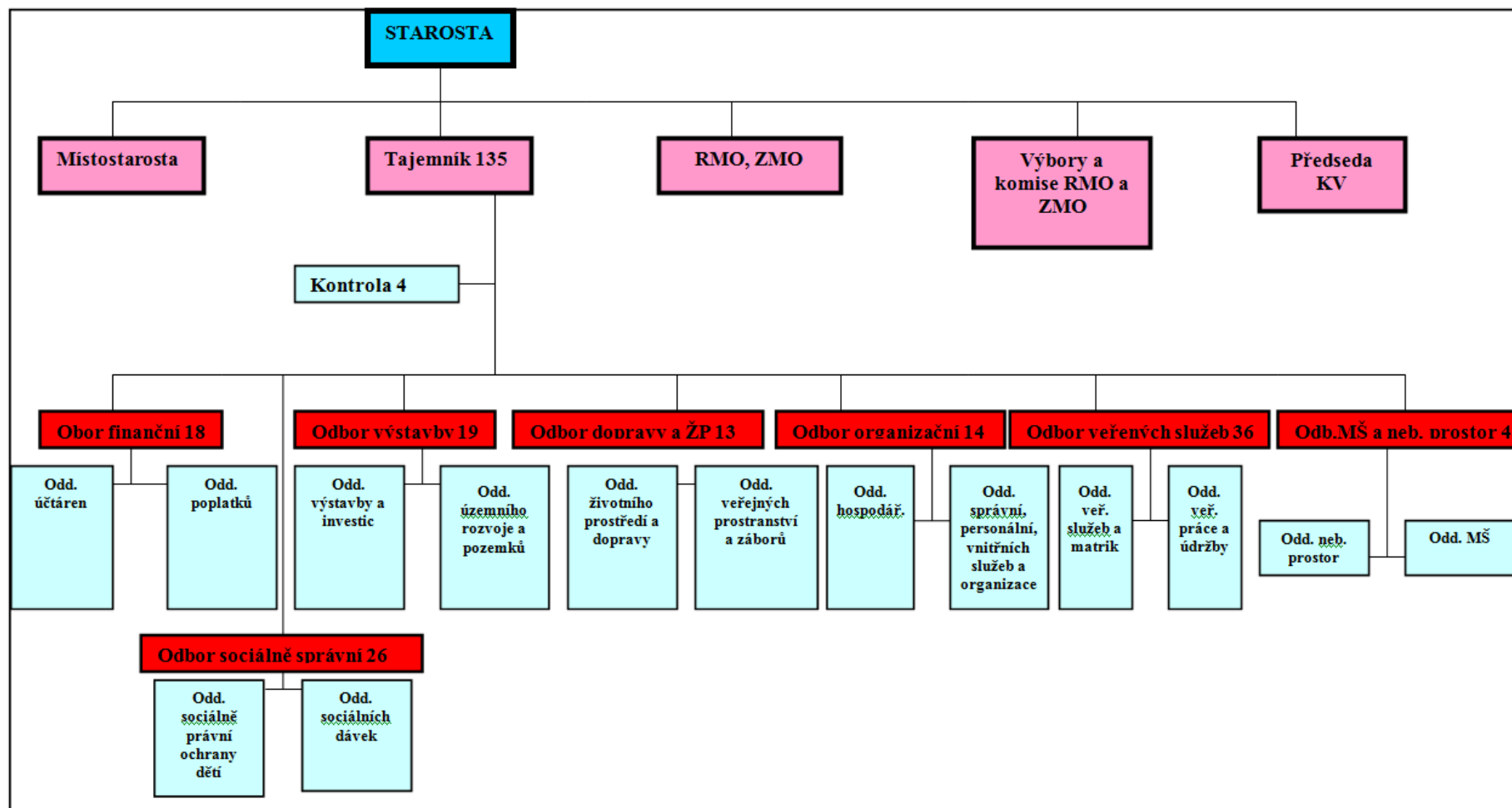
Zdroj: Příloha č. 4 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

Příloha B Mapa městských obvodů města Plzně



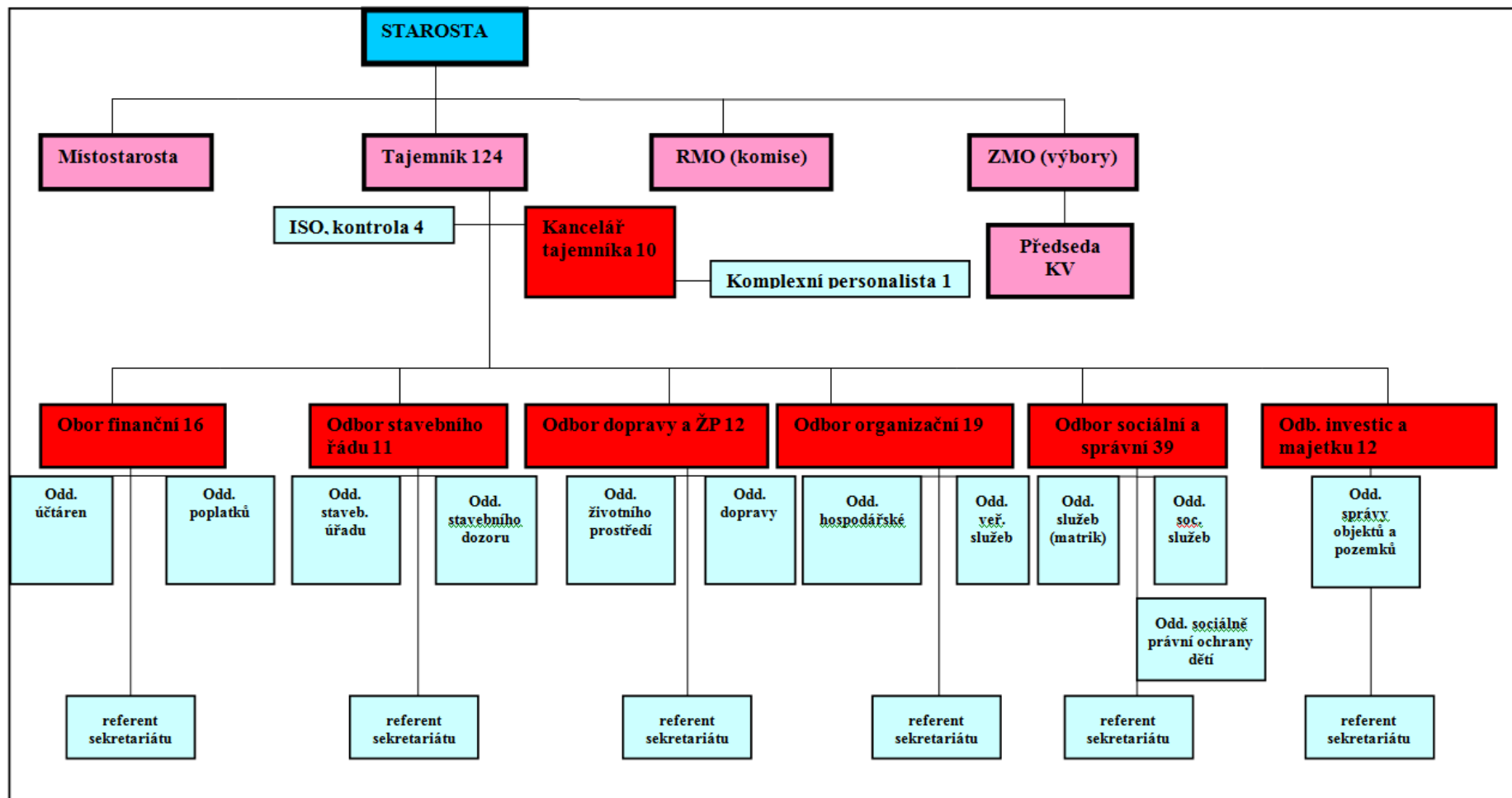
Zdroj: <http://umo3.plzen.eu/mestsky-obvod-plzen-3/mestsky-obvod-plzen-3.aspx>

Příloha C Organizační řád – původní organizační diagram



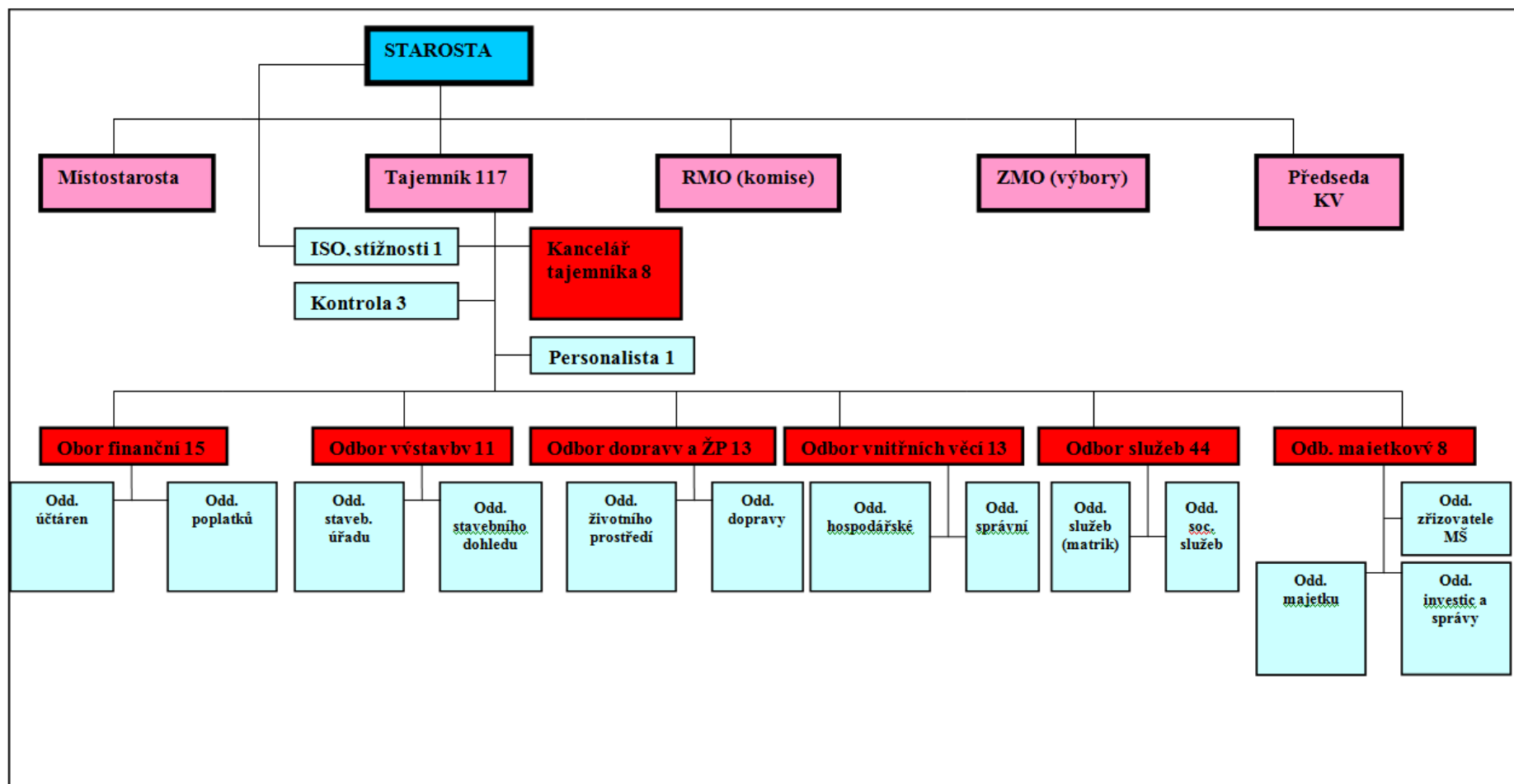
Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Příloha D Organizační řád – plánovaný organizační diagram



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Příloha E Organizační řád – aktuální organizační diagram



Zdroj: Vlastní zpracování, 2011

Příloha F

Dotazník pro zaměstnance ÚMO Plzeň 3 – plnění personálních činností

Kladené otázky

1. Jak dlouho na úřadě pracujete? Nastoupil(a) jste jako absolvent či pracovník s určitou praxí?
2. Jste od začátku vašeho působení zde stále na stejné pracovní pozici či jste povýšil(a)?
3. Změnil(a) jste po tuto dobu zařazení v organizační struktuře v rámci odborů?
4. Zaznamenal(a) jste při přijetí do zaměstnání nějaký adaptační proces?
5. Byl s vámi vyplněn vstupní dotazník, jehož účelem bylo určit cíle, které by se v pravidelných časových intervalech hodnotili?
6. Je na úřadě prováděno hodnocení zaměstnanců pomocí pohovorů či dotazníků?
7. Zúčastnil(a) jste se školení, které by prohloubilo vaši odbornou způsobilost?
8. Víte o povinnosti splnit určitý počet hodin školení za jistý časový úsek?
9. Cítíte se v práci motivován(a)? Čím?
10. Využíváte zaměstnaneckých výhod (stravenek,..)?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Příloha G

Dotazník pro personalistku ÚMO Plzeň 3

Kladené otázky

1. Jaké personální činnosti na úřadě vykonáváte?
2. Jakým způsobem spolupracujete se mzdovou účetní?
3. Které možnosti využíváte při získávání nových zaměstnanců?
4. Jak probíhá výběrové řízení na ÚMO Plzeň 3?
5. Je na úřadě vypracován adaptační plán pro nově přijaté zaměstnance a pracuje se s jejich cíli?
6. Probíhá hodnocení zaměstnanců pomocí pohovorů či dotazníků?
7. Je splněna povinnost vysílání pracovníků na odborná školení?
8. Kolik času vám zaberou ve vašem denním plánu jednotlivé pracovní činnosti?
9. S jakým počítačovým personálním programem pracujete?
10. Jak často se musíte vzdělávat v oblasti Zákoníku práce a dalších zákonů a předpisů?
Absolvujete pravidelně školení zaměřené na moderní přístupy řízení lidských zdrojů?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Příloha H Návrh hodnotícího dotazníku pro zaměstnance ÚMO Plzeň 3

Formulář pro hodnocení zaměstnance ÚMO Plzeň 3					
Jméno hodnoceného					
Osobní číslo					
Název pracovního místa dle katalogu					
Jméno a funkce hodnotitele					
Datum hodnocení					
Datum předchozího hodnocení					
Hodnocení hodnotitelem					
				Úkol	Procento splnění
<i>Splnění úkolu z minulého hodnocení</i>					
<i>Osobní charakteristiky</i>					
	1	2	3	4	5
Orientace na zákazníka - občana					
Komunikace v týmu odboru					
Odpovědnost					
Včasnost plnění úkolů					
Vlastní iniciativa					
Preciznost, kvalita výkonu					
Samostatnost					
Péče o zevnějšek					
Práce s výpočetní technikou					
				Úkol	Termín
<i>Stanovení dalších úkolů</i>					
Hodnocení hodnoceným					
Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?					
V čem byste se rád(a) zdokonalil(a)?					
Který dílčí pracovní úkol se vám v období od posledního hodnocení povedlo/nepovedlo splnit?					
Rozumíte zadáním, která od svého nadřízeného dostáváte?					
Chtěl(a) byste se dále vzdělávat? V jakém oboru?					
Která součást vaší náplně práce vás baví nejvíce? A nejméně?					
Jste spokojen(a) ve svém současném pracovním kolektivu?					
Pracoval(a) byste raději samostatně?					
Jak si představujete svou pracovní budoucnost?					
Další poznámky hodnoceného					
Další poznámky hodnotitele					
Datum				Podpis hodnoceného	Podpis hodnotitele

Abstrakt

BOHÁČOVÁ, P. Specifikace personálních činností ve veřejné správě. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 98 s., 2012

Klíčová slova: veřejná správa, personální činnost, audit, úřad, organizační struktura

Hlavním tématem práce, které vyplývá ze samotného názvu, je identifikovat specifika personálních činností pro veřejnou správu. Důvodem pro výběr tématu z oblasti personalistiky je potřeba vědomí, že lidské zdroje jsou stěžejním kamenem každé organizace, ať soukromé či veřejné a dále poukázání na fakt, že veřejná správa vykazuje v personálních činnostech, oproti soukromé, jisté nedostatky.

V práci jsou rozebrány z různých pohledů jednotlivé činnosti, jak teoreticky ze života firemní sféry, tak potom prakticky z pohledu veřejné správy a konkrétně na příkladu Úřadu městského obvodu Plzeň 3. Pozornost je pak věnována rozdílům mezi těmito dvěma světy a výstupem jsou doporučení pro ÚMO Plzeň 3. Zvláštním oddílem je také dopad změny organizační struktury na chod úřadu a zhodnocení současného stavu.

Všechna doporučení a výstupy jsou v praxi použitelná a pro úřad snadno proveditelná.

Abstract

BOHÁČOVÁ, P. Specification of personnel activities in the public sector. Plzeň: The Faculty of Economics ZČU, 98 s., 2012

Key words: public administration, human resources processes, audit, office, organizational structure

The main topic of the thesis is to identify the particularities of human resources processes in public administration. There are two main reasons why the human resources management was chosen as an issue for this thesis – the importance of being aware of the fact that human resources represent a constitutive element of any organisation in both public and private sector and, consequently, the statement that in private sector some human resources processes work better than in public administration.

The thesis treats common processes in these areas from different perspectives – from a theoretical point of view in private sector and practically in public administration, the latter being demonstrated on the example of Úřad městského obvodu Plzeň 3. Special attention is given to the difference between these two sectors and the results are presented as recommendations for ÚMO Plzeň 3. All the recommendations are applicable in practice and can be easily implemented. A separate section of this thesis evaluates the current state of ÚMO Plzeň 3 and shows how the change in organizational structure would influence its performance.