

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ
ÚSTAV EKONOMIKY A MANAGEMENTU**

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
NA MĚSTSKÉM ÚŘADU LITOMYŠL**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2007

Bc. Irena Macková

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ
ÚSTAV EKONOMIKY A MANAGEMENTU**

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
NA MĚSTSKÉM ÚŘADU LITOMYŠL**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

AUTOR PRÁCE: Bc. Irena Macková

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

2007

**UNIVERSITY OF PARDUBICE
FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATION
INSTITUTE OF ECONOMY AND MANAGEMENT**

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
AT THE TOWN HALL LITOMYŠL**

THESIS

**AUTHOR: Bc. Irena Macková
SUPERVISOR: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**

2007

PODKLAD PRO ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA:	OSOBNÍ ČÍSLO:
MACKOVÁ Irena, Bc.	Dukelská 971; Litomyšl	E05569

PRACOVNÍ NÁZEV TÉMATU:

Řízení lidských zdrojů na Městském úřadu Litomyšl

VEDOUCÍ PRÁCE:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Úvod

1. Základní pojmy managementu
2. Řízení lidských zdrojů
3. Management a řízení lidských zdrojů ve veřejné správě
4. Městský úřad Litomyšl
5. Řízení lidských zdrojů na Městském úřadu Litomyšl
6. Závěr
7. Literatura
8. Přílohy

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Armstrong, M., Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5

Armstrong, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2

Koontz, H., Weihrich, H., Management. Praha: EAST PUBLISHING, 1998, ISBN 80-7219-014-8

Koubek, J., ABC praktické personalistiky. Praha: LINDE nakladatelství, 2000, ISBN 80-86131-25-4

Koubek, J., Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1997, ISBN 80-85943-51-4

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 16. dubna 2007

Bc. Irena Macková

Poděkování

Zejména velice děkuji vedoucímu této diplomové práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za hodnotné rady a připomínky a především za jeho vstřícnost a ochotu kdykoli pomoci, čímž mi během konzultací nesmírně napomáhal, aby mohla být tato práce napsána.

Taktéž děkuji vedoucí Odboru kanceláře vedení Městského úřadu Litomyšl paní Bc. Miroslavě Kubešové za její čas, ochotu ke spolupráci a za poskytnutí cenných podkladů a informací, které jsou součástí mé diplomové práce.

A samozřejmě děkuji i své rodině za podporu během studií.

Abstrakt

Diplomová práce s názvem *Řízení lidských zdrojů na Městském úřadu Litomyšl* je zaměřena na význam lidského kapitálu ve veřejné správě. Jejím cílem je analýza řízení lidských zdrojů na Městském úřadu Litomyšl a návrh doporučení.

Tato práce se skládá z několika částí. První a druhá část teoreticky objasňuje problematiku managementu a řízení lidských zdrojů. Následující kapitola krátce představuje a charakterizuje město Litomyšl a Městský úřad Litomyšl. Ve čtvrté části této diplomové práce jsou teoretické poznatky uplatněny v praxi. Závěrečná část obsahuje doporučení opatření, která by mohla přispět k lepšímu vykonávání systému řízení lidských zdrojů v městském úřadu.

Abstract

The diploma work titled *Human Resource Management at the Town Hall in Litomyšl* deals with human capital in public administration. It aims at describing and proposing recommendations of process for human resource management at The Town Hall in Litomyšl.

This thesis consists of several parts. The first and second explain the theoretical background of the problems connected with management and human resource management. The following chapter introduces and describes briefly the town Litomyšl and the Town Hall in Litomyšl. In the fourth part of this diploma work, theoretical knowledge is applied in practice. The last part includes arrangement recommendations which may contribute to improving the quality of human resource management system at the town hall.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 POJETÍ MANAGEMENTU.....	13
1.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE	15
1.2.1 Plánování.....	15
1.2.2 Organizování.....	16
1.2.3 Personalistika - řízení lidských zdrojů.....	16
1.2.4 Vedení lidí.....	17
1.2.5 Kontrolování	17
1.3 MANAGEMENT JAKO SYSTÉM.....	18
1.4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	20
1.4.1 Pojem řízení lidských zdrojů	20
1.4.2 Souvislost řízení lidských zdrojů s personálním řízením.....	21
1.4.3 Vývoj personálního řízení a řízení lidských zdrojů.....	22
1.4.4 Nejdůležitější úkoly řízení lidských zdrojů.....	24
1.4.5 Úloha personálního útvaru a poslání personalisty.....	26
1.5 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	28
1.5.1 Plánování pracovníků.....	29
1.5.2 Analýza pracovních míst.....	30
1.5.3 Získávání pracovníků.....	31
1.5.4 Výběr pracovníků.....	39
1.5.5 Hodnocení pracovníků.....	46
1.5.6 Odměňování zaměstnanců.....	49
1.5.7 Vzdělávání pracovníků.....	52
1.5.8 Pracovní vztahy.....	55
1.5.9 Péče o pracovníky.....	56
1.5.10 Personální informační systém.....	57
2 MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	58
2.1 POJEM A ÚLOHA VEŘEJNÉ SPRÁVY	58
2.2 ZAMĚSTNANCI VEŘEJNÉHO SEKTORU	59
2.3 SOUVISLOSTI MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ S VEŘEJNOU SPRÁVOU	60
2.4 SITUACE V OBLASTI ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ V ČESKÉ VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	61
2.5 ROZDÍLY MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉM A SOUKROMÉM SEKTORU	63
2.6 PRINCIPY OBSAZOVÁNÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	64
2.7 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ PRO INSTITUCE EVROPSKÉ UNIE	65

3	MĚSTSKÝ ÚŘAD LITOMYŠL.....	67
3.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O MĚSTU LITOMYŠL.....	67
3.1.1	<i>Založení Města Litomyšl.....</i>	67
3.1.2	<i>Poloha města.....</i>	67
3.1.3	<i>Městský znak.....</i>	68
3.1.4	<i>Památky.....</i>	68
3.2	ÚDAJE O MĚSTSKÉM ÚŘADU LITOMYŠL.....	69
3.2.1	<i>Působnost MÚ.....</i>	70
3.2.2	<i>Organizace a řízení MÚ.....</i>	70
3.2.3	<i>Elektronická podatelna Městského úřadu Litomyšl.....</i>	72
4	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA MĚSTSKÉM ÚŘADU LITOMYŠL.....	73
4.1	PERSONÁLNÍ PRÁCE NA MĚSTSKÉM ÚŘADU LITOMYŠL.....	73
4.2	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI MÚ.....	75
4.2.1	<i>Získávání a výběr pracovníků na Městském úřadu Litomyšl.....</i>	75
4.2.2	<i>Hodnocení a odměňování pracovníků na MÚ.....</i>	82
4.2.3	<i>Odměňování zaměstnanců MÚ.....</i>	84
4.2.4	<i>Vzdělávání pracovníků MÚ.....</i>	88
4.2.5	<i>Personální informační systém MÚ.....</i>	94
4.3	VLASTNÍ ZHODNOCENÍ A NÁVRH OPATŘENÍ.....	95
4.3.1	<i>Získávání pracovníků.....</i>	95
4.3.2	<i>Hodnocení zaměstnanců.....</i>	99
4.3.3	<i>Odměňování pracovníků.....</i>	101
4.3.4	<i>Vzdělávání.....</i>	102
4.3.5	<i>Personální informační systém.....</i>	103
5	ZÁVĚR.....	105
6	LITERATURA.....	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	111
	SEZNAM TABULEK.....	111
	SEZNAM PŘÍLOH.....	112

ÚVOD

„Potřebujeme správné lidi na správných místech.“ Lee Iaccoca

V současné době je tzv. lidský kapitál skutečným bohatstvím společnosti a předpokladem jejího úspěchu, což dokládá neustále vzrůstající konkurence na trhu práce. Umění rozpoznat, vybrat a hlavně udržet a rozvíjet kvalitní pracovníky dnes zásadně ovlivňuje budoucnost organizací. Lidské zdroje se jednoznačně stávají stěžejní konkurenční výhodou společnosti, proto je nezbytné věnovat jim pozornost a pracovat s nimi. "Lidé jsou to, co umožňuje strategické cíle rozzářit do betlémské hvězdy". [30]

Pokračující modernizace, postupné sbližování s vyspělými státy a vstup do Evropské unie se promítá také do oblasti veřejné správy. Evropská unie nepředepisuje systém, pouze nepřímo ovlivňuje organizaci veřejné správy členských zemí požadavkem schopnosti zajistit způsobilou veřejnou správu tak, aby odpovídala principům, které vyznačují evropský správní prostor.

Autorka se domnívá, že v České republice není, narozdíl od starších států Evropské unie, dostatečně věnována pozornost personální práci v oblasti veřejné správy a je často omezována na nezbytné minimum. Veřejná správa dříve nepatřila mezi atraktivní zaměstnavatele, což již v posledních letech neplatí. V současné době začíná veřejný sektor představovat, zejména pro absolventy a mladé lidi, atraktivní pracovní nabídku s jistotou zaměstnání a určitým kariéřním postupem, a to i přes trvajícím neuspokojivé mzdové ohodnocení.

Talentované jedince, zejména z řad čerstvých absolventů škol a špičkové odborníky, pro sebe získává soukromý sektor, neboť instituce veřejné správy prozatím nemohou na trhu práce konkurovat podnikatelské sféře. Přitom vytvoření efektivní veřejné správy je závislé na tom, do jaké míry se podaří získat a udržet právě nejschopnější a kvalifikované pracovníky, u nichž se spojuje smysl pro řád, dodržování pravidel s kreativním a pružným přístupem k práci a pozitivním vztahem k lidem.

Diplomantka se ve své práci bude zabývat problematikou řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru. Důvodem, který autorku této diplomové práce vedl ke zvolení tohoto tématu, je, že lidský faktor je ve všech oblastech, a to nejen ve veřejné správě, nositelem veškeré aktivity a produktivity, a právě proto na něm závisí uskutečnění a dosažení cílů organizací.

Vzhledem k tomu, o jak obsáhlou oblast se jedná, neposkytuje diplomová práce dostatečný prostor pro zcela detailní analýzu všech aspektů dané problematiky. Snahou autorky je podchycení zásadních procesů, jejichž zvládnutí poskytuje jakékoliv instituci základ pro získání, udržení a rozvoj lidského kapitálu v neustále se měnící situaci na trhu práce.

Cílem této diplomové práce je analýza řízení lidských zdrojů na Městském úřadu Litomyšl a návrh doporučení.

Diplomová práce nazvaná „Řízení lidských zdrojů na Městském úřadu Litomyšl“ je rozdělena do čtyř hlavních částí. Existuje velké množství odborné literatury popisující problematiku řízení lidských zdrojů, kterou autorka využila pro zpracování první a druhé kapitoly své práce, kde se bude věnovat objasněním základních pojmů souvisejících s managementem a řízením lidských zdrojů. Tato literatura je však zaměřena spíše na soukromý sektor, proto se pokusí vystihnout odlišnosti, jež jsou dány specifickou úlohou veřejné správy.

V diplomové práci bude provedena analýza personálních činností, které jsou prováděny na městském úřadu, proto diplomantka v další části krátce představí město Litomyšl a především Městský úřad Litomyšl jako orgán tohoto města.

V navazující čtvrté části budou nabyté teoretické poznatky uplatněny v praxi, resp. jsou aplikovány při rozboru hlavních oblastí (personálních činností) řízení lidských zdrojů městského úřadu.

Závěr se bude zabývat shrnutím celé diplomové práce a zdůrazněním důležitých pojmů, které se autorka pokusila objasnit. Diplomantka se zde dále bude snažit odhalit nedostatky související s problematikou řízení lidských zdrojů městského úřadu a uvést soubor doporučení, jejichž realizací by bylo možné snížit náklady úřadu.

Metodika diplomové práce

Diplomantka provedla literární rešerši uvedené odborné literatury a aplikovala analyticko-systematické poznávací postupy, tj. analýzu a syntézu, které se navzájem prolínají a doplňují.

Autorka této diplomové práce se při analýze současného stavu snažila získat a zpracovat maximální množství objektivních dat, poznatků a informací o řízení lidských zdrojů na Městském úřadu Litomyšl, proto si jako metodu¹ k jejich nabytí zvolila kombinaci výzkumných technik:

- pozorování²,
- řízený pohovor.

Pozorování realizovala diplomantka během čtrnáctidenní odborné praxe v Odboru kanceláře vedení městského úřadu v Litomyšli, kde současně probíhalo výběrové řízení na nové pracovníky úřadu.

Po ukončení výběrového řízení konzultovala autorka danou problematiku především s vedoucí Odboru kanceláře vedení městského úřadu, kdy se snažila hlouběji poznat personální činnosti politiky řízení lidských zdrojů. Tyto pohovory probíhaly pravidelně jednou za čtrnáct dnů v průběhu dvou měsíců.

Na základě uvedené analýzy byla provedena syntéza, tj. návrh opatření, která by mohla přispět ke zlepšení efektivnosti provádění personálních činností nejenom Městského úřadu Litomyšl, ale také i ostatních institucích veřejné správy.

¹ *Metodou* se pro účely této práce rozumí promyšlený, objektivně správný způsob (postup, prostředek) nebo soustavu způsobů (postupů, prostředků), které umožňují nalezení nebo objasnění vědeckých poznatků a zákonitostí, umožňující poznat daný objekt.

² *Pozorováním* zde myslíme cílevědomé, plánovité a systematické sledování určitých skutečností, které je základem jakékoliv výzkumné metody.

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V první části této diplomové práce objasňuje autorka základní pojmy, které se týkají problematiky managementu, manažerských funkcí a řízení lidských zdrojů včetně personálních činností.

1.1 Pojetí managementu

Management není objev moderní doby, což může být pro některé z nás překvapující. Slovo management je v současnosti skloňováno ve všech pádech a představuje bezesporu jednu z nejvýznamnějších činností, která je denně prováděna ve všech organizacích manažery či jinými osobami. Již před mnoha tisíci lety řídili vládcové, císařové, faraóni či králové velice rozsáhlé říše (někdy zdařile, jindy neúspěšně) a využívali přitom zkušeností svých rádců a poradců, delegovali úkoly na státní úředníky a zajímali se o výsledky, jaké přinesla jejich opatření či nařízení. [3]

První základy managementu byly položeny již starověkými civilizacemi. Vznik moderního managementu je spojen se vznikem formální organizace a jejím postupným rozvojem a rozšiřováním, kdy bylo nutné začít určitým způsobem koordinovat činnosti pracovníků. Management byl jako ucelený systém řízení a společenský fenomén zformovaný díky podmínkám rozvoje průmyslové velkovýroby v devatenáctém století ve Spojených státech amerických. Evropa oproti USA však nezaostávala. V roce 1916 byla ve Francii vydána kniha Henryho Fayola „Zásady správní vědy“. Autor v této knize uvádí nejdůležitější činnosti v organizaci, a to předvídání, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu.

Lidé studující management se často diví skutečnosti, že se vlastně neučí ničemu zcela novému a neznámému. Management je totiž tvořen principy, které vycházejí převážně z praktických zkušeností a poznatků, principy, jež by mohl vnímavý jedinec objevit i sám (jak se často stává) na základě osobních zkušeností, a to bez předchozího studia této odborné disciplíny, bez knih a jakékoliv teoretické přípravy.

I přes tyto skutečnosti má smysl číst, publikovat a psát knihy o managementu. Management dnes totiž zahrnuje obrovské množství poznatků, odborných znalostí a cenných zkušeností, které získáváme řadu let za cenu četných omylů.

Co se vlastně skrývá pod pojmem management? Tento výraz má původ v italském slovu „managgiere“, které bylo užíváno v šestnáctém století, a to převážně v souvislosti s válečnými aktivitami. V těchto dávných dobách bylo jeho smyslem „hospodárně nakládat se zdroji, ovládat, směřovat, schopnost vést“.

Lze říci, že mezi autory, zabývajících se touto problematikou, neexistuje jednoznačná shoda definice tohoto pojmu. Je známo mnoho vymezení, mezi které patří následující.

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ [13]

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ [3]

„Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.“ [22]

„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.“ [21]

Management je považován i za vědní disciplínu opírající se o poznatky z oblasti ekonomie, psychologie, matematiky, sociologie, statistiky aj., které využívá při řízení. Může také obsahovat určité prvky umění spjaté s individuálními schopnostmi jednotlivých manažerů, jako jsou např. umění jednat s lidmi, organizační či motivační schopnosti apod.

1.2 Manažerské funkce

Managementem můžeme rozumět *proces*³ systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití přístupů, zkušeností, názorů, doporučení, metod a veškerých zdrojů podniku, který směřuje ke stanovení a dosažení cílů organizace včetně její prosperity. Je procesem systematickým, neboť manažerem prováděné manažerské činnosti by měly mít určitý řád, tj. systém a měly by být v souladu s očekáváním ostatních členů organizace.

Mezi manažerské funkce můžeme zařadit tyto [13]:

1. plánování,
2. organizování,
3. personalistiku,
4. vedení lidí,
5. kontrolování.

1.2.1 Plánování

Plánování je základem pro veškeré manažerské aktivity. Zabývá se jím každý řídicí pracovník a je součástí všech činností podniku. Nereaguje na to, co se již stalo, ale je zaměřeno na budoucí vývoj organizace. Tato manažerská funkce zahrnuje např. výběr vhodné kvalifikace pracovníků na požadované pozice, způsobů jejich vedení, volbu činností, úkolů a jejich priorit, a to tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů organizace.

Aby byly stanovené cíle smysluplné, musí být srozumitelné, dosažitelné a verifikovatelné. Cestu k dosažení vymezených záměrů poskytuje *plán*, který lze charakterizovat jako určitý úkol, taktiku, strategii, pravidlo, postup či rozpočet.

S plánováním je úzce spjata také kontrolování, neboť jakákoliv kontrola bez předem určených cílů, což je úkolem plánování, nemá smysl.

³ *Procesem* se pro účely této diplomové práce rozumí průběh jevů, které po sobě následují, souvisí spolu a jsou mezi sebou ve vzájemném vztahu.

1.2.2 Organizování

Další manažerskou funkci – organizování, je možno charakterizovat jako uspořádané převedení stanovených cílů do procesů, které zabezpečují členové a útvary společnosti, a to prostřednictvím identifikace a koordinace jejich činností a rozdělováním zdrojů.

Cílem organizování je *organizace*. Ta představuje vnitřní hierarchické uspořádání celku, stanovení působností, odpovědností, pravomocí či vztahů nadřízenosti a podřízenosti takovým způsobem, aby byl každému pracovníkovi vymezen osobní přínos, místo a odpovědnost při realizování podnikových záměrů.

Nelehkým úkolem vrcholového managementu je zavést vhodnou *formální organizační strukturu* (např. liniová, funkcionální, liniově štábní, divizní, maticová apod.⁴), která by byla pružná a podporovala rozvoj dané instituce. Tato struktura se poté stává prostředkem managementu, který vymezuje, jaké úkoly mají být vykonávány, a to tak, aby odpovídali schopnostem a kvalifikaci disponibilních pracovníků.

Od formální organizační struktury je nutno odlišit tzv. *neformální organizační strukturu*. Keith Davis z Arizona State University, který se soustavně věnuje této problematice, definuje neformální organizační strukturu jako „sít osobních a sociálních vztahů, které nejsou vytvářeny ani požadovány formální organizační strukturou, ale které vznikají spontánně tím, že se lidé navzájem spolčují“. [25]

1.2.3 Personalistika - řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou nepochybně konkurenční výhodou organizací a předpokladem jejich úspěchu. Budoucnost podniků se zajisté odvíjí i od schopnosti vybrat, získat, rozvíjet a především udržet kvalitní a kvalifikované pracovníky. Na základě všech těchto skutečností je jistě žádoucí a nezbytné investovat do rozvoje lidského faktoru.

Personalistiku lze definovat jako dosahování cílů prostřednictvím lidí. Uvedená manažerská činnost zahrnuje např. plánování počtu pracovníků, jejich nábor, uplatnění a využití jejich schopností, hodnocení úspěšnosti práce, odměňování dosažených

⁴ Jednotlivé typy organizačních struktur viz. příloha 18: Typy organizačních struktur.

výsledků, vzdělávání či motivování k vysoké výkonnosti a pozitivnímu vztahu k práci a podniku.

Odpovědnost za personalistiku mají *výkonní manažeři (personalisté)*, jímž poskytuje značnou pomoc *personální oddělení*.

1.2.4 Vedení lidí

Manažerskou činnost vedení lze definovat jako proces motivování⁵, usměrňování a stimulování⁶ aktivit podřízených pracovníků, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí k plnění úkolů a podnikových cílů. Vedení (řízení) pracovníků v sobě zahrnuje již výše zmíněné manažerské funkce plánování a tvorbu organizační struktury.

Při vedení podřízených je velice důležité, zabývat se současně i problematikou lidských zdrojů a komunikačními a motivačními dovednostmi. Kvalita zmíněných dovedností se odvíjí od schopnosti řídicích pracovníků rozlišit a správně odhadnout charakterové vlastnosti, individualitu a složitost lidí jako jedinečných osob.

1.2.5 Kontrolování

Kontrola je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech organizačních stupních. Pro řídicí pracovníky funguje jako určitá forma zpětné vazby, která jim pomáhá dosáhnout jistoty, že práce probíhá ve shodě s plánem.

Uvedená manažerská funkce představuje sbírání, hodnocení, objektivní srovnávání a měření informací a výsledků pracovních činností se specifikovanými podnikovými cíli a standardy. Standardy jsou kritéria vykonané práce, které představují klíčové kontrolní body, s jejich pomocí může manažer posoudit stav vykonané práce, aniž by musel kontrolovat všechny kroky realizace plánu. Při kontrolování dále následuje náprava chybných či nedostatečně splněných úkolů a stanovení oblastí zlepšení, aby již nedocházelo k odchýlkám od záměrů.

⁵ Pojem *motivace* je zde možné charakterizovat jako *vnitřní* pohnutky, podněcující lidské chování.

⁶ *Stimulace* představuje *vnější* působení na člověka a na jeho jednání (cílevědomé ovlivňování a usměrňování člověka) prostřednictvím motivace.

Kontrolní proces lze členit na tzv. vnitřní (interní) kontrolu a vnější (externí) kontrolu. **Vnější kontrola** může být prováděna v souvislosti s dodržováním zákonů či předpisů a plněním uzavřených smluv.

Interní kontrolní systém je potřebné realizovat především ve velkých institucích, kde by mělo být konkrétně stanoveno kdo, kdy, jak, proč a co bude kontrolovat. Kontrola by také měla odpovídat organizační struktuře, neboť ta přesně specifikuje místo každého pracovníka, a tím tam může určit i zodpovědnost a případné odchylky od úkolu.

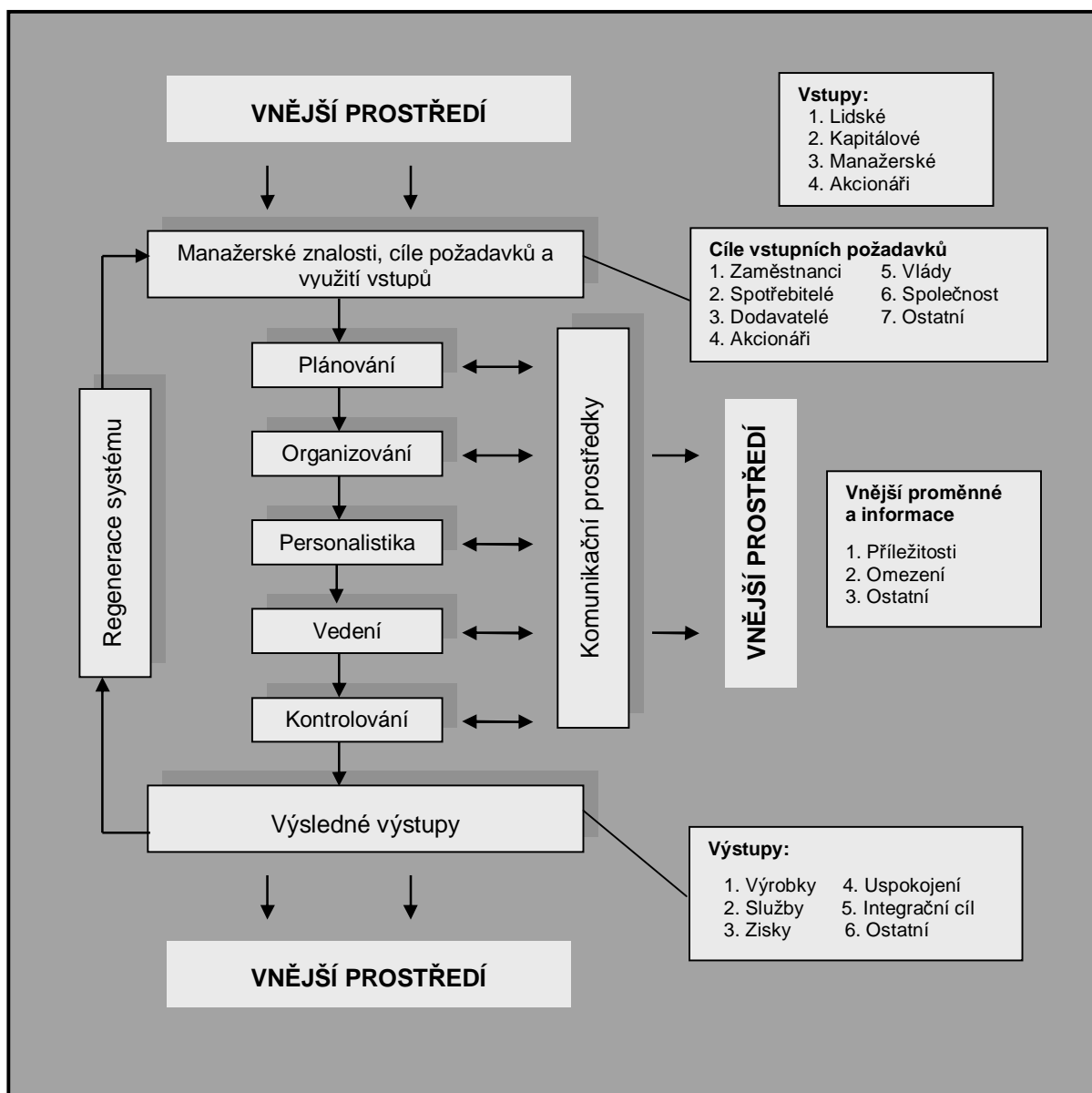
1.3 Management jako systém

Pomocí všech již uvedených manažerských funkcí dochází k transformaci vstupů podniku na požadované výstupy, což je možno znázornit obrázkem 1 (viz. následující strana). Tyto jednotlivé manažerské činnosti může řídicí pracovník přizpůsobit svým schopnostem a potřebám organizace, nicméně všechny manažerské funkce jsou navzájem propojeny a jsou neoddělitelnou součástí procesu řízení.

Jakákoliv organizace by měla být chápána jako určitý otevřený systém⁷, který je nepřetržitě ovlivňován vnitřním a především vnějším prostředím. Při řízení a veškeré činnosti by měla firma respektovat aktuální podmínky a přizpůsobit jim řešení konkrétního problému.

Vnější prostředí, ve kterém společnosti fungují a jímž jsou ovlivňovány, představuje vlivy ekonomické, sociální, politické či technické např. finanční instituce, tržní prostředí (konkurence, trh kapitálu, trh práce), státní instituce aj. Vstupy z vnějšího prostředí mohou být hmotné zdroje (materiál, energie, stroje a další zařízení), lidské zdroje, kapitál, znalosti a dovednosti manažerů, informační zdroje potřebné pro fungování aj..

⁷ Pojem *systém* je možné pro účely této diplomové práce definovat jako soubor prvků a vazeb mezi nimi, které na sebe vzájemně působí.



OBRÁZEK 1: SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K MANAGEMENTU

Zdroj: KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Praha: EAST PUBLISHING, 1998

Obrázek 1, znázorňující systémový přístup k managementu, obsahuje také velice důležitý prvek – komunikaci. **Komunikační prostředky** s vnějším prostředím propojují nejen jednotlivé manažerské funkce, ale i organizaci jako celek, a to především se zákazníky, neboť oni jsou hlavním důvodem existence společnosti a jejich potřeby chce instituce rozpoznat.

Cílem řídicích pracovníků je, pomocí všech manažerských funkcí, zajištění a využití všech vstupů za účelem dosažení požadovaných výstupů, kterými jsou obvykle výrobky, služby a zisk.

Obrázek ilustruje i tzv. *regeneraci systému*. Tento pojem představuje situaci, kdy se některé výstupy stávají opět vstupy. Mezi tyto výstupy patří např. zisk a jeho opětovné investování, nové dovednosti a znalosti pracovníků nebo zařízení, stroje a zásoby.

Vymezení základních manažerských funkcí, mezi které patří plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a kontrolování, lze považovat za určité poznatky či obecné zkušenosti, které jsou již po mnoho let ověřeny a zároveň jsou *východiskem pro práci manažerů na všech organizačních stupních*.

1.4 Řízení lidských zdrojů

Obecná ekonomie člení zdroje na práci, půdu a kapitál, kde jsou lidské zdroje chápány především jako pracovní síla. Lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a zároveň představují pro společnost ten nejvýznamnější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Řízením lidských zdrojů jako pracovní síly se zabývá personální management, resp. personální řízení.

1.4.1 Pojem řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“ [2]

Palán definuje pojem řízení lidských zdrojů následovně: „Řízení lidských zdrojů je oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvořením podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním,

využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.“ [17]

Stručnější pojetí řízení lidských zdrojů prezentují Milkovich a Boudreau: Řízení lidských zdrojů je „proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací.“ [16]

Ve všech uvedených vymezení podstaty řízení lidských zdrojů je zjevný **důraz na člověka v pracovním procesu a jeho výkonnost**, která může být ovlivňována vhodným přístupem a řízením manažerů. Na pracovníky je nahlíženo jako na určité „bohatství“, které přinese užitek, pokud s ním bude dobře zacházeno. Správná rozhodnutí v souvislosti s pracovníky, jejich spokojenost a individuální přístup k nim, mohou vést k lepším výsledkům a budoucímu úspěchu podniku.

Není možné chápat pracovníky jako výrobní zdroje, i když jsou zdroji např. znalostí a dovedností, invencí a inovací či úsilí a spolupráce, které jsou pro řízení podnikových zdrojů potřebné. Lidský faktor představuje pro organizaci velikou hodnotu, neboť sám není zdrojem, ale to co jsou a nejsou zdroje, sám definuje svými znalostmi a dovednostmi.

1.4.2 Souvislost řízení lidských zdrojů s personálním řízením

Ve vztahu s personální prací se můžeme v odborné literatuře i praxi setkat s pojmy, které bychom mohli pokládat za synonyma. Mezi tyto termíny patří *řízení lidských zdrojů a personální řízení*.

Z teoretického hlediska je nutné podstatu uvedených pojmů diferencovat. Pokud však porovnáme význam personálního řízení a řízení lidských zdrojů, nalezneme **více shodných rysů** než rozdílů. Oba uvedené pojmy pokládají za velice důležitou komunikaci a spolupráci, stejným způsobem realizují výběr pracovníků, analýzu jejich schopností, vzdělávání, odměňování a rozvoj manažerů. Shodně také tvrdí, že mezi jejich nejpodstatnější funkce patří přizpůsobování pracovníků neustále se měnícím nárokům podniku.

Odlišnosti mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením je možné spatřovat spíše v *souvislosti s tím, na co kladou důraz než v jejich samotné podstatě*. Lze říci, že činnosti spojené s řízením lidských zdrojů se týkají především vyššího managementu organizace. Naopak personální řízení je zaměřeno zejména na jiné než řídicí pracovníky.

Pojmu řízení lidských zdrojů lze rozumět jako „úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv jako personální řízení samo.“ [12]

1.4.3 Vývoj personálního řízení a řízení lidských zdrojů

Počátky vzniku pojetí řízení lidských zdrojů náleží jiné vývojové fázi než personální řízení. Pojem řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se začala formovat v zahraničí. Samotný rozvoj personálního řízení se uskutečňoval spíše nahodile, nerovnoměrně a neplánovaně, a to s rozmachem průmyslové výroby, stavebnictví, podnikání a železniční dopravy ve druhé polovině devatenáctého století ve Spojených státech amerických, kdy ekonomika začala pociťovat nedostatek kvalifikovaných pracovních sil.

Etapy vývoje personálního řízení a řízení lidských zdrojů, lze charakterizovat následovně [1]:

1. Péče o zaměstnance (především dvacátá léta)

- budování zařízení pro zaměstnance (kantýny),
- zaměstnavatelé se začínají starat o osobní zájmy pracovníků,
- poprvé se objevují pracovníci, kteří jsou pověřeni péčí o zaměstnance.

2. Personální administrativa (třicátá léta)

- péče o zaměstnance,
- získávání, vedení evidence pracovníků, základní výcvik pracovníků.

3. Personální řízení – fáze rozvoje (čtyřicátá a padesátá léta)

- rozšíření personálních služeb o odborný výcvik a výcvik mistrů,
- činnost personálních pracovníků zůstává na taktické a operativní úrovni.

4. Personální řízení – fáze dospělosti (šedesátá a sedmdesátá léta)

- q vytváření organizace, rozvoj manažerů, vzdělávání a plánování pracovních sil,
- q propracovanější techniky výběru, výcviku, odměňování a hodnocení,
- q formální vyjednávání o produktivitě,
- q z personalistů stávají odborníci pracovního práva.

5. Řízení lidských zdrojů – první fáze (osmdesátá léta)

- q rozvoj strategického přístupu k řízení lidských zdrojů,
- q rozvoj odměňování podle výkonu jako hlavní motivační síla,
- q oslabení síly odborů.

6. Řízení lidských zdrojů – druhá fáze (devadesátá léta)

- q ocenění týmové práce,
- q posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj „učících se organizací“⁸,
- q důraz na řízení kultury, výkonu a odměňování dle výkonu a rozvoje manažerů,
- q zvyšoval se podíl personální práce vykonávané externími organizacemi a využití jejich služeb (vyhledávání pracovníků, služby konzultantů).

Lze říci, že řízení lidských zdrojů je v zásadě novým přístupem k personálnímu řízení a v současné době nejdůležitější oblastí celého řízení podniku. Na pracovníky by se nemělo již nahlížet jako na výrobní faktor a měřit jejich produktivitu práce. Je snahou, aby se docílilo co nejlepších pracovních výsledků, a to na základě spokojenosti pracujících v jejich zaměstnání, prostřednictvím vhodné motivace a využitím jejich schopností a dovedností.

⁸ Pojem „učící se organizace“ není v české personalistice zcela neznámý. Učící se organizací je v této diplomové práci myšlena taková organizace, která shromažďuje zkušenosti a poznatky získané vlastní činností a cíleně je využívá k vlastnímu rozvoji.

1.4.4 Nejdůležitější úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů vykonávají personalisté a linioví řídicí pracovníci. Ti mají zabezpečit, aby se výkon podniku ustavičně zlepšoval, a to prostřednictvím nejlepšího využití všech podnikových zdrojů⁹.

Mezi nejpodstatnější úkoly řízení lidských zdrojů, lze zařadit činnosti týkající se následujících oblastí: [2]

a) Organizace

Podoba organizace – vytváření organizace sloužící všem potřebným činnostem, seskupuje je způsobem, který povzbuzuje integraci a kooperaci, v reakci na změny funguje pružně a umožňuje efektivní komunikaci a rozhodování.

Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí – rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na jednotlivých pracovních místech.

Rozvoj organizace – stimulování, plánování a realizace programů zaměřených na zvýšení efektivity fungování organizace a její adaptace na změny.

b) Zaměstnanecké vztahy

Zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů vytvářením klimatu důvěry a vytváření pozitivnější psychologické smlouvy.

c) Řízení (management) znalostí

Vytváření postupů pro zvládnutí a předávání znalostí za účelem zlepšení a zintenzivnění procesu učení a za účelem zlepšení výkonu v organizaci.

d) Zabezpečování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů – odhad potřeb pracovníků z hlediska počtu a úrovně jejich dovedností a schopností, vytváření a realizace plánů k uspokojení těchto potřeb.

Získávání a výběr – zabezpečování potřebného počtu a struktury pracovníků.

⁹ Těmito zdroji jsou zdroje materiální, finanční, lidské zdroje a informační technologie.

e) Řízení pracovního výkonu

Dosahování lepších výsledků podniku, týmů i jednotlivců; hodnocení a zlepšování pracovního výkonu; rozpoznávání a uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje.

f) Rozvoj lidských zdrojů

Celoorganizační a individuální vzdělávání – rozvíjení procesů vzdělávání, poskytování příležitostí k učení pro rozvoj schopností.

Rozvoj manažerů a plánování a rozvoj kariéry – poskytování příležitostí k učení a rozvoji schopností významně přispívá k plnění cílů organizace.

g) Řízení odměňování

Systémy odměňování – vytváření mzdových a platových struktur a systémů.

Zásluhové odměny – provázání peněžních odměn s výsledky, schopnostmi, dovednostmi a úsilím.

Nepeněžní odměny – např. uznání, vyšší odpovědnosti a pravomoci, růst.

h) Pracovní vztahy

Kolektivní pracovní vztahy – řízení a udržování formálních a neformálních vztahů s odbory a jejich členy.

Zapojování a participace pracovníků – naslouchat pracovníkům, poskytovat jim informace a radit se s nimi o záležitostech společného zájmu.

Komunikace – vytváření a poskytování informací, o které se pracovníci zajímají.

1.4.5 Úloha personálního útvaru a poslání personalisty

Personální práci všech vedoucích pracovníků musí někdo řídit, koordinovat, usměrňovat, zajišťovat její odbornost, formulovat zásady a cíle personální práce aj. Tuto práci zpravidla zajišťují personální útvary¹⁰ či specialisté na řízení lidských zdrojů, tj. personalisté.

Personální útvar zabezpečuje liniovým manažerům (mistři, předáci, vedoucí dílen), v souvislosti s touto problematikou, poradenskou, odbornou, organizační a kontrolní stránku personální práce. Personální oddělení by mělo poskytovat podporu, pokud jde o procedurální rámec, o rady a vedení v jakýchkoli záležitostech personální práce a o vzdělávání liniových manažerů tak, aby měli odpovídající znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jejich povinností.

Personalisté by měli pomáhat liniovým manažerům realizovat cíle, a to prostřednictvím lidí. Je třeba však dosáhnout citlivé rovnováhy mezi poskytováním pomoci a rad a diktováním či vykonáváním dohledu nad vedoucími pracovníky.

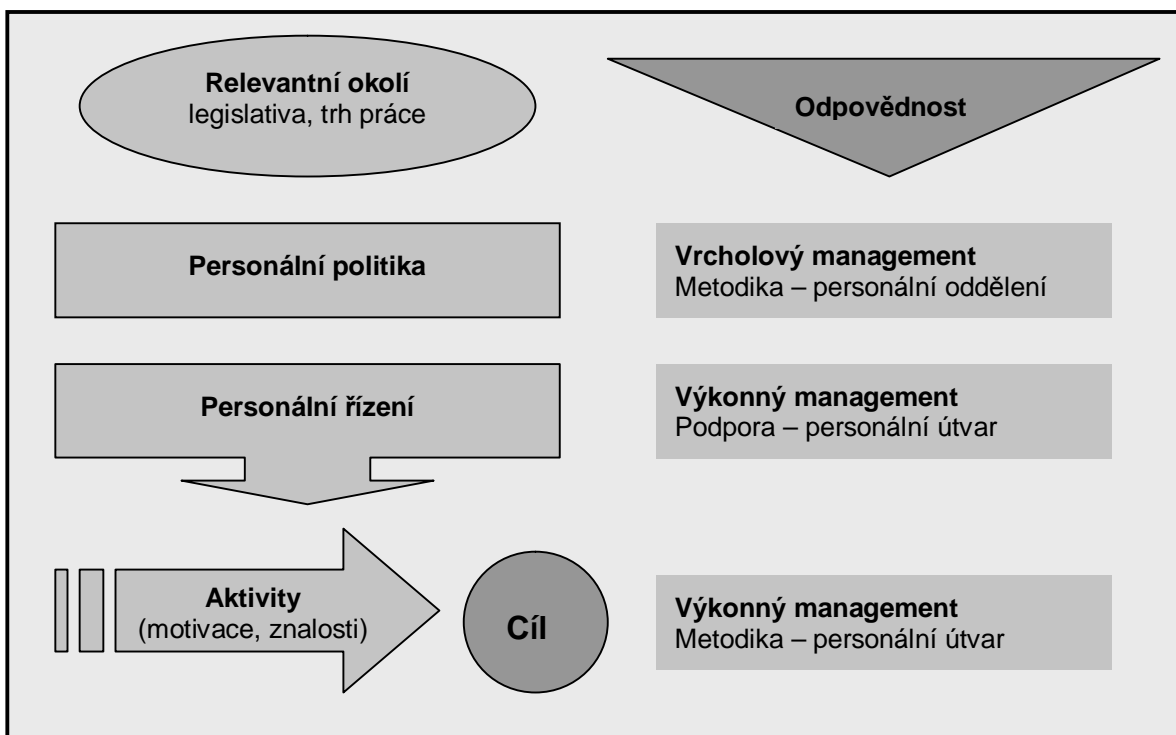
Společnost PricewaterhouseCoopers, která vyhodnotila měnící se poslání personalistů, uvádí, že v roli oddělení zabývajících se řízením lidských zdrojů, která dosud zpravidla vykonávala zejména administrativní funkce a náborové úkoly, došlo k významnému posunu. Specialisté na lidské zdroje zdůrazňují, že například získávání a výběr nových pracovníků mají provádět především liniovní manažeři, neboť právě oni nejlépe vědí, koho potřebují. Také se shodují, že administrativní práce je zapotřebí v maximální míře automatizovat prostřednictvím elektronických nástrojů a přenést jejich výkon do rukou samotných zaměstnanců. [30]

Posláním personalistů by měla být hlavně konzultantská práce s cílem sladit personální politiku podniku s jeho strategickými vizemi, komunikace této politiky mezi zaměstnanci a zajištění dalšího rozvoje pracovníků. Tato změna agendy řízení lidských zdrojů znamená pochopitelně i zásadní posun v postavení liniových manažerů, kteří musejí získat základní dovednosti v oblasti řízení personálu a změnit svá očekávání od personalistů.

¹⁰ Vnitřní uspořádání a obsazení personálního útvaru je závislé na velikosti instituce a na rozsahu a míře decentralizace činností, které zajišťuje.

Společnosti se nacházejí na počátku dlouhodobého procesu proměny postavení manažerů zabývajících se personalistikou, a to z administrátorů personálních procesů na klíčového strategického partnera vedení podniku a interního konzultanta zaměstnanců organizace.

Odpovědnost za řízení lidských zdrojů náleží výkonným (liniovým) manažerům, a personálním specialistům. Hlavní odpovědnost a konečná rozhodnutí přísluší vrcholovému managementu. Tuto situaci ilustruje následující obrázek 2.



OBRÁZEK 2: ODPOVĚDNOST ZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Zdroj: VEBER, J. a kol., *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000

1.5 Personální činnosti

Úkolem personálního řízení je pokrýt současné i perspektivní potřeby organizace a dosáhnout nejlepšího využití lidských zdrojů. Výkonnou část personální práce představují personální činnosti (služby, funkce), jež jsou náplní práce personálního útvaru a odborníků na řízení lidských zdrojů.

Jako jeden z těchto úkolů je třeba upozornit na důležitou oblast plánování lidských zdrojů. Jeho cílem je, aby ve vhodný čas vykonávalo potřebné množství odpovídajících pracovníků správnou činnost. Tento plán je složen z řady dílčích plánů, které korespondují s jednotlivými personálními činnostmi.

V literatuře je uveden různý počet a různé pojetí personálních činností, nejčastěji se však přibližně uvádějí v následující podobě: [15]

1. vytváření a analýza pracovních míst,
2. personální plánování,
3. získávání a výběr pracovníků,
4. hodnocení zaměstnanců (hodnocení pracovního výkonu),
5. rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
6. odměňování,
7. podnikové vzdělávání,
8. zaměstnanecké vztahy,
9. péče o pracovníky,
10. personální informační systém,
11. průzkum trhu práce,
12. zdravotní péče o zaměstnance,
13. činnosti zaměřené na metodiku¹¹ průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
14. dodržování zákonů z oblasti práce a zaměstnávání.

Personální práce a jednotlivé personální aktivity mají jistě nezanedbatelný vliv na ekonomickou úspěšnost institucí. Pokud chtějí být organizace úspěšné, měly by

¹¹ Metodikou budeme v této diplomové práci rozumět konkrétně stanovený způsob řešení určitého opakujícího se problému.

personální práci věnovat zvýšenou pozornost, neboť toto řízení v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím prostředkem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tudíž i hospodářského výsledku (v případě společností založených za účelem maximalizace zisku).

1.5.1 Plánování pracovníků

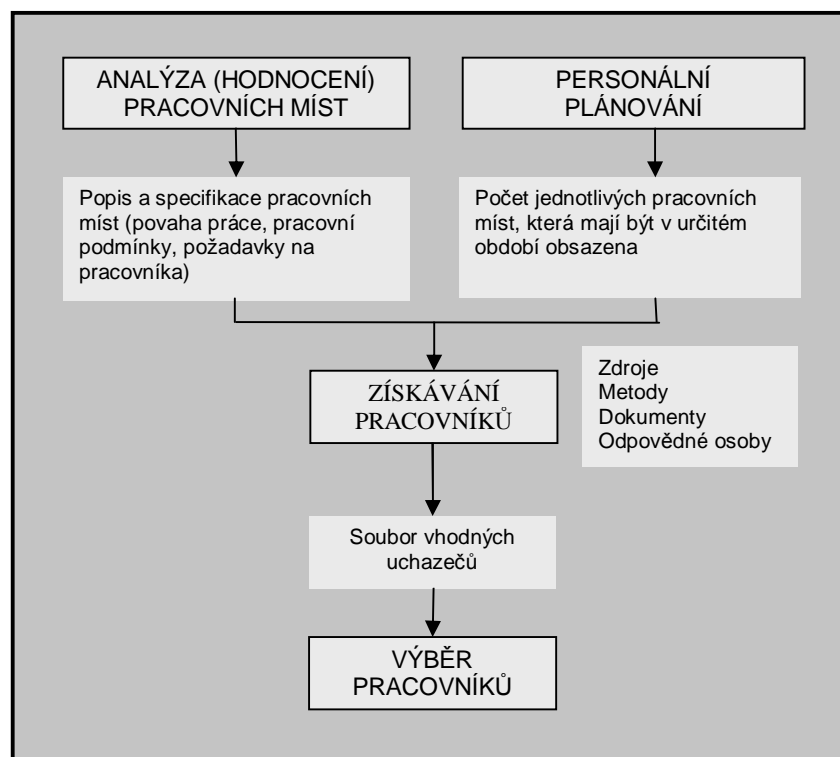
Hlavním úkolem personálního plánování je plánování potřeby pracovníků z hlediska kvalifikace a množství pokrytí této potřeby. Počet a kategorie zaměstnanců, které instituce vyžaduje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů (personálního plánu).

Identifikace potřeb nových zaměstnanců musí probíhat s určitým předstihem před procesem získávání pracovníků. Současně by měly být tyto potřeby důkladně prověřeny, aby se zjistilo, zda jsou oprávněné.

Definování potřeby pracovníků vychází z plánů činnosti instituce a z nich vyplývajících plánů pracovníků a také z operativní potřeby a situace v organizaci.

Plánovat pracovníky není možné provádět pouze na základě podnikových cílů. Je také nezbytné určit, zda budou potencionální pracovníci získáváni z řad vlastních zaměstnanců nebo na trhu práce, kdy je nutné znát i perspektivy tohoto trhu. Lze tedy říci, že *personální plánování je nástrojem k dosažení rovnováhy mezi poptávkou po pracovnících a nabídkou pracovních sil v organizaci.*

Vzájemný vztah mezi plánováním potřebných pracovníků a ostatními personálními činnostmi ilustruje obrázek 3 (viz. následující strana).



OBRÁZEK 3: VZTAH MEZI ANALÝZOU PRACOVNÍCH MÍST, PERSONÁLNÍM PLÁNOVÁNÍM, ZÍSKÁVÁNÍM A VÝBĚREM PRACOVNÍKŮ

Zdroj: Koubek, J., Řízení lidských zdroj – Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001

1.5.2 Analýza pracovních míst

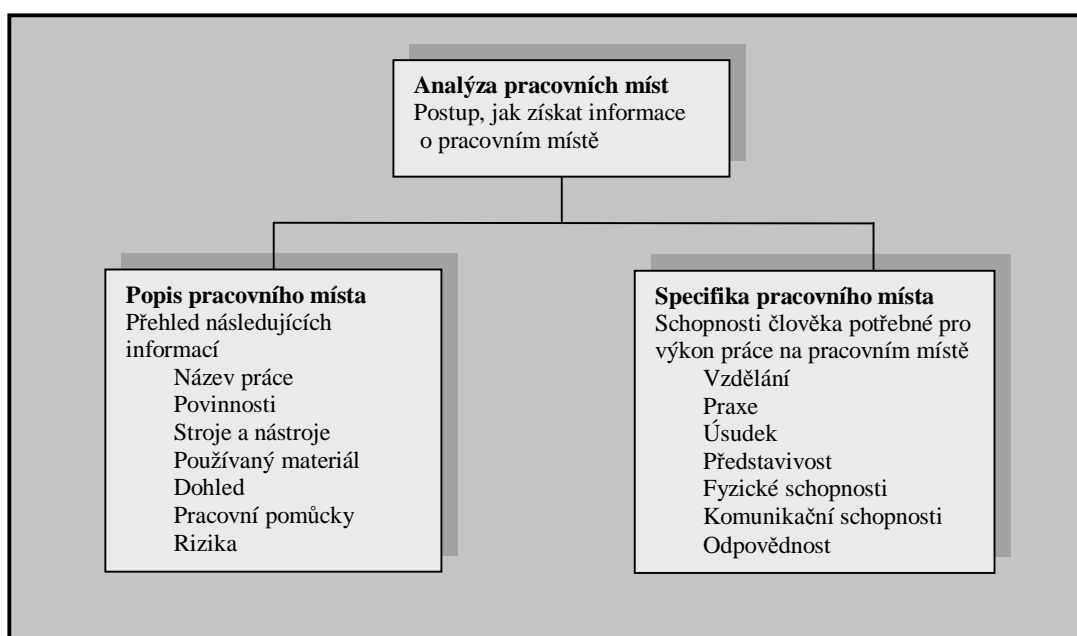
Při tvorbě nového pracovního místa je nezbytné vymezit náplň pracovní činnosti, které má pracovník na dané pozici vykonávat a sestavit na něho kladené požadavky. Je důležité, aby byly známy veškeré, dostupné a podstatné informace o každém nabízeném funkčním (pracovním) místě v organizaci, neboť musí být zcela jasné, komu nabídku o zaměstnání adresovat, koho jí oslovit a také jaké dokumenty od uchazečů vyžadovat.

Úkolem analýzy pracovních míst je zpracování všech potřebných informací v podobě tzv. popisu příslušného pracovního místa a základních pracovních podmínkách na něm, který slouží jako podklad pro zpracování tzv. specifikace pracovního místa.

Popis pracovního místa uvádí základní podrobnosti o nabízeném pracovním místě, vymezuje a stanovuje kompetence, definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, obecný cíl na pracovním místě a nejdůležitější úkoly a činnosti.

Specifikace požadavků na pracovníka, známá rovněž jako **specifikace pracovního místa**, definuje např. vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele daného pracovního místa. Specifikace může obsahovat následující informace: fyzické požadavky, duševní požadavky, dovednosti, vzdělání a kvalifikace, pracovní zkušenosti, charakteristiky osobnosti a postojů, schopnosti, aj.

Potřebné informace pro analýzu pracovních míst uvádí obrázek 4.



OBRÁZEK 4: INFORMACE O PRACOVNÍM MÍSTĚ

Zdroj: Donesly, J., H., jr., Gibbon, J., L., Ivancevich, J., M., *Management Praha: Grada Publishing, 1997*

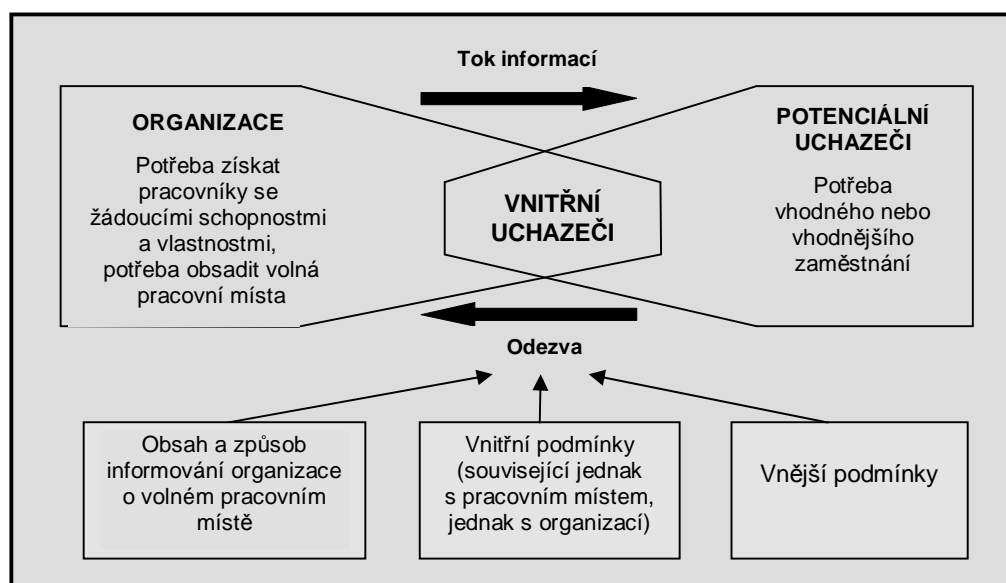
1.5.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je proces, jehož úkolem je **zajištění dostatečného počtu vhodných uchazečů pro volná pracovní místa**. Zahrnuje především komunikaci mezi organizací, která hledá nejvhodnějšího uchazeče pro obsazení volného pracovního místa, a potenciálními zájemci o toto místo, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím

termínu. Získávání pracovníků je tedy procesem *komunikace mezi institucí a veřejností*.

Významnou roli zde hrají veškeré informace poskytnuté organizací. Rozsah, vypovídací schopnost, srozumitelnost i způsob předávání těchto informací v podstatné míře rozhodují o úspěchu celého procesu, o „kvalitě“ i počtu přihlášených zájemců, o pracovní i finanční náročnosti celé akce. Veřejnost by měla být informována o volných pracovních místech a o podmínkách zaměstnání, a to takovým způsobem, aby potenciální zájemci získali dostatečné množství informací a mohli rozhodnout, zda se budou o nabízené místo ucházet. Informace by přitom měly přesvědčit vhodné zájemce, aby se o místa ucházeli a také jim umožnit, aby mohli sami zvážit, zda splňují všechny požadované předpoklady a mají „šanci“ volné pracovní místo získat.

Je třeba si uvědomit, že odezvu na nabídku zaměstnání v podniku mohou významně ovlivnit nejen vnitřní podmínky organizace (do jisté míry ovlivnitelné), ale velmi výrazně i vnější podmínky (neovlivnitelné), vyznačující se nezdídkou dosti zřetelnou proměnlivostí. Celou situaci názorně ukazuje obrázek 5.



OBRÁZEK 5: MODEL VZTAHŮ A PODMÍNEK PŘI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Zdroj: HALL, D. T., GOODALE, J. G., *Human Resource Management. Strategy, Design and Implementation*. Glenview/London, Scott, Foresman and Co., 1986

Kandidáty na obsazení volných pracovních je možné získávat z těchto zdrojů:

- z řad vlastních pracovníků (vnitřní zdroje),
- na trhu práce mimo organizaci (vnější zdroje),
- kombinací předchozích.

Interní trh práce - vlastní pracovníci jsou prvním přirozeným zdrojem pro výběr kandidátů na uvolněnou pracovní pozici, který by měl být přednostně využit, ačkoliv některé instituce trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů.

Vnější trh práce využívá organizace k získání uchazečů o zaměstnání zejména v případech, kdy je zřejmé, že nejsou k dispozici vhodní lidé v organizaci (vnitřní trh práce neposkytuje dostatečný počet nebo kvalitu žadatelů o volná pracovní místa) nebo pokud je uplatňována zásada nabízet všechna volná pracovní místa mimo tak i uvnitř společnosti.

Získávání budoucích pracovníků z vnějších zdrojů je v mnoha ohledech náročnější. Aby toto bylo efektivní, je třeba veřejnosti a zájemcům o nabízenou funkci poskytnout mnohem více informací. Informování široké veřejnosti je však finančně nákladnější (např. inzerce) a celkově náročnější. Komplikovanější je i zároveň výběr vhodných kandidátů, přičemž pravděpodobnost, že bude vybrán uchazeč nejlépe splňující požadované nároky, je nižší, než při výběru z řad vlastních zaměstnanců.

Rozhodnutí, jaký z těchto zdrojů instituce využije, je prvním krokem, který je třeba učinit poté, co se ukáže, že pracovní místo má být obsazeno novým pracovníkem.

Postup při získávání pracovníků

Odborná literatura detailně vystihuje nejrůznější postupy a metodiky získávání pracovníků. Obecně však platí zásada, že praktické uplatnění kteréhokoliv z doporučených postupů je třeba vždy posoudit s ohledem na konkrétní podmínky a stav v organizaci, na situaci na trhu práce i na konkrétní funkční místo, které má být obsazeno. Lze proto doporučit, aby si každý podnik vypracoval svůj vlastní metodický postup získávání pracovníků, který by měl kromě popisu technických, organizačních a administrativních opatření zabezpečovat i respektování přijaté personální politiky.

Institucím veřejné správy lze navrhnout, aby dodržovaly již dlouhodobě ustálený a poměrně dobře metodologicky propracovaný postup spočívající v těchto krocích: [15]

- a) volba metod získávání pracovníků,
- b) volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání,
- c) formulace nabídky zaměstnání,
- d) uveřejnění nabídky zaměstnání,
- e) předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
- f) sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Všem těmto etapám získávání pracovníků předchází identifikace potřeby získávání pracovníků, popis a specifikace obsazovaných pracovních míst a identifikace zdrojů uchazečů, které již byly výše popsány.

a) Volba metod získávání pracovníků

Pokud organizace nenajde vhodného kandidáta na volné funkční místo z řad vlastních zaměstnanců (přímé oslovení vyhlédnutého jedince, uchazeči se nabízejí sami), ani na seznamech uchazečů, které má k dispozici (doporučení pracovníka organizace), nebo pokud v instituci panuje zásada nabízet všechna volná pracovní místa jak mimo, tak uvnitř organizace, potom je nucena získávat zájemce o volné místo na vnějším trhu práce. V takovém případě musí mít pro trh, protože trh práce je opravdu „trhem“, připravenou nabídku, tzn. potřebné podklady a informace, které umožní přilákat zájemce.

Metod získávání pracovníků je celá řada a lze tedy doporučit používání více možností či jejich kombinací.

Inzerování je nejobvyklejší a nejrozšířenější metodou přilákání zájemců. Nejprve je si třeba položit otázku, zda je inzerování skutečně nutné, zda-li nepoužít přímo některou ze zprostředkovatelských agentur. Pokud se přesto organizace rozhodne pro inzerát, musí věnovat maximální pozornost jeho přípravě, obsahu, úpravě i výběru sdělovacího média, ve kterém inzerát zveřejní. Každý z těchto faktorů může v podstatné míře

ovlivnit výsledek a rozhodnout, zda vynaložené nemalé úsilí i finanční prostředky nepřijdou nazmar.

Využití zprostředkovatelských agentur není zatím v našich podmínkách příliš obvyklé, avšak v zahraničí je zcela běžné, i když je finančně náročné. Tyto agentury jsou schopny nabídnout pracovníka odpovídající kvalifikace k okamžitému nástupu. Jedná se zpravidla o zaměstnání sekretářské nebo administrativní práce.

Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků obvykle inzerují, uskutečňují pohovory s uchazeči a provádějí předvýběr. Podobně jako u agentur předchozího typu je nezbytné velmi podrobně a důkladně definovat požadavky na uchazeče a poskytnout všechny nezbytné informace.

Služby poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků jsou finančně velice náročné, proto jejich využití přichází ve veřejné správě v úvahu jen ve výjimečných případech, a to u odborníků specialistů nebo špičkových funkcí manažerského typu. Tyto firmy mají zpravidla své vlastní databáze uchazečů o zaměstnání. V případě potřeby inzerují a prostřednictvím svých agentů vyhledávají vhodné kandidáty i mezi zaměstnanými osobami.

Vzdělávací zařízení – mnoho pracovních míst je ve veřejné správě možné obsadit čerstvými absolventy škol. Školy různého stupně mohou být pro některé organizace – a těmi mohou být právě instituce veřejné správy, hlavním zdrojem získávání pracovníků. V organizacích, které mají průběžnou potřebu doplňování pracovníků z řad absolventů, se osvědčuje soustavná spolupráce se školami, a to zejména tím, že se studentům umožňuje vykonávat praxi v podniku. Studenti se tak seznámí se společností, což může vyvolat zájem v ní po absolvování studia pracovat. Rovněž instituce má možnost studenty poznat, a to jí usnadní rozhodnutí, zda určitého absolventa přijmout či nikoliv.

Používání počítačových sítí (internetu) - v poslední době se objevilo množství e-mailových či internetových adres, na nichž instituce veřejné správy poskytují informace o volných pracovních místech, nebo zde inzerují svou nabídku zaměstnání.

Ve většině případů slouží tyto adresy i jedincům hledajícím pracovní místa „on line“, ale i k umístění své individuální nabídky (elektronická podoba životopisu).

Získávání pracovníků z vnitřních i vnějších zdrojů organizace s sebou přináší různé výhody, ale i úskalí, které by měla instituce zvážit. Tyto výhody a nevýhody uvádí tabulka 1.

TABULKA 1: VÝHODY A NEVÝHODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ UVNITŘ A MIMO INSTITUCI

ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V INSTITUCI	
VÝHODY	NEVÝHODY
Možnost postupu	Omezený výběr
Nízké náklady na získání lidí	Větší náklady na vzdělání
Uchazeč lépe zná organizaci	Zklamání kolegů
Znalost spolupracovníků	Rivalita
Vědomí svých schopností	Automatické povyšování
Udržení úrovně mezd	Nepronikají nové myšlenky
Rychlejší obsazení místa	
Uvolnění místa pro mladé zájemce	
Průhlednější personální politika	
Regulovatelnost personálním plánem	
Cílevědomé řízení a chování zaměstnanců	
Zabránění fluktuaci	
ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ MIMO INSTITUCI	
VÝHODY	NEVÝHODY
Širší možnost výběru	Vyšší náklady na získání pracovníka
Nové impulsy pro podnik (poznatky)	Zvyšování fluktuace
Příchozí je rychleji uznán	Negativní účinek na podnikové klima
Přesné pokrytí potřeby	Riziko zkušební lhůty
Nižší náklady na vzdělání	Neznalost podniku
	Obsazení místa trvá déle
	Blokování šancí postupu
	Stres z přechodu na nové působiště

Zdroj: REJF, L., KRÍŽ, J., *Personální řízení*. Praha: ČVUT Praha, 1996

b) Volba dokumentů požadovaných od uchazečů

Výběr dokumentů a informací požadovaných od zájemců o volná pracovní místa je nesmírně důležitým krokem, neboť může výrazně ovlivnit úspěšnost pozdějšího výběru pracovníků. Na vhodné volbě dokumentů a informací je do značné míry závislé to, jak spolehlivé, podrobné a obsazovanému pracovnímu místu přiměřené informace o uchazeči se získají.

Pro potřeby obsazování pracovních míst ve veřejné správě lze doporučit požadování následujících dokumentů¹²:

- *doklady o vzdělání* - kopie dokumentů o absolvování jednotlivých typů a stupňů škol, kurzů či akcí v rámci podnikového vzdělávání pracovníků. Je třeba je vždy konkrétně stanovit podle povahy obsazovaného pracovního místa;
- *doklady o dosavadní praxi* - kopie pracovních smluv, jejich dodatků a jiných listin dokumentujících dosavadní odbornou praxi;
- *životopis*;
- *dotazník*;
- *výpis z Rejstříku trestů*.

Lze vyžadovat i další dokumenty, u kterých je však třeba si uvědomit určitá úskalí (např. verifikace):

- *hodnocení či reference z předchozích pracovišť*,
- *lékařské vysvědčení o zdravotním stavu uchazeče*,
- *průvodní dopis* (uchazeč v něm vysvětluje, proč se o pracovní místo zajímá).

Kromě uvedených dokumentů je vhodné zájemci o volné pracovní místo umožnit, aby předložil i další dokumenty, o nichž se domnívá, že mohou přispět k jeho úspěšnosti při rozhodování o výběru pracovníka.

¹² Z uvedených dokumentů je třeba se důkladněji zabývat životopisem a dotazníkem.

c) Formulace nabídky zaměstnání

Formulace nabídky zaměstnání (např. inzerátu) by měla vyplývat z popisu a specifikace pracovního místa. Potenciálním uchazečům má být poskytnuto takové množství informací, aby mohli pečlivě zvážit, zda mají pro obsazované pracovní místo dostatečnou způsobilost. Může totiž hrozit, že se o zaměstnanecký poměr bude ucházet takové množství lidí, že jednání s nimi, jejich předvýběr a výběrové procedury, bude vyžadovat neúměrné množství času a prostředků.

d) Uveřejnění nabídky zaměstnání

Po všech výše uvedených krocích získávání pracovníků, které představovaly jakousi přípravnou fázi, následuje uveřejnění nabídky zaměstnání a stanovení období, kdy je možné se o nabízené pracovní místo ucházet, a kdy budou shromažďovány potřebné dokumenty o uchazečích.

Období, ve kterém se zájemci o funkci mohou ucházet, by nemělo být příliš krátké (tj. kratší než dva týdny od uveřejnění nabídky), ale ani příliš dlouhé. Také je třeba si uvědomit, že kvalifikovaný odborník bývá zpravidla zaměstnán u jiné organizace a na zvážení nabídky bude určitý čas potřebovat.

e) Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací

Během předvýběru jsou uchazeči o zaměstnání nejčastěji tříděni do tří kategorií (na základě jimi předložených dokumentů):

- **velmi vhodní** - jsou pozváni k dalším výběrovým procedurám (nejčastěji k výběrovému pohovoru);
- **vhodní** - pokud je počet výše uvedených uchazečů nedostatečný, jsou tyto vhodné kandidáti na volné pracovní místo přiřazeni do dalších procedur výběru;
- **nehodní** - je jim zaslán zdvořilostní odmítavý dopis (viz. příloha 17) s vyjádřením, že byli neúspěšní a s poděkováním za jejich zájem pracovat v instituci.

f) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Sestavení seznamu uchazečů o volné pracovní místo je *závěrečnou fází procesu získávání pracovníků*.

Potřebné množství zájemců připadajících na obsazované pracovní místo je podmíněno povahou funkce, počtem velmi vhodných kandidátů a také zvyklostmi instituce. Ideální počet uchazečů se pohybuje mezi čtyřmi až devíti. Literatura uvádí, že malý počet uchazečů je žádaný při výběru pracovníků na dělnická či rutinní administrativní místa. Více kandidátů se k výběrovým procedurám doporučuje pozvat v případě výběru do vedoucích funkcí a vysoce kvalifikovaných specialistů. [14]

1.5.4 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků bezprostředně navazuje na získávání pracovníků. V průběhu výběru jsou hodnoceni uchazeči o volné pracovní místo z hlediska jejich možného přínosu pro organizaci.

Je nutno posoudit, jak je kandidát schopen akceptovat a pracovat v týmu či skupině, nakolik je flexibilní, aby se byl schopen přizpůsobit změnám a požadavkům obsazovaného pracovního místa.

Základním cílem tohoto procesu je *určení nejvhodnějších kandidátů* na volné místo či funkci a také získat co nejvíce informací pro *rozhodnutí o výběru a přijetí* jednoho z nich.

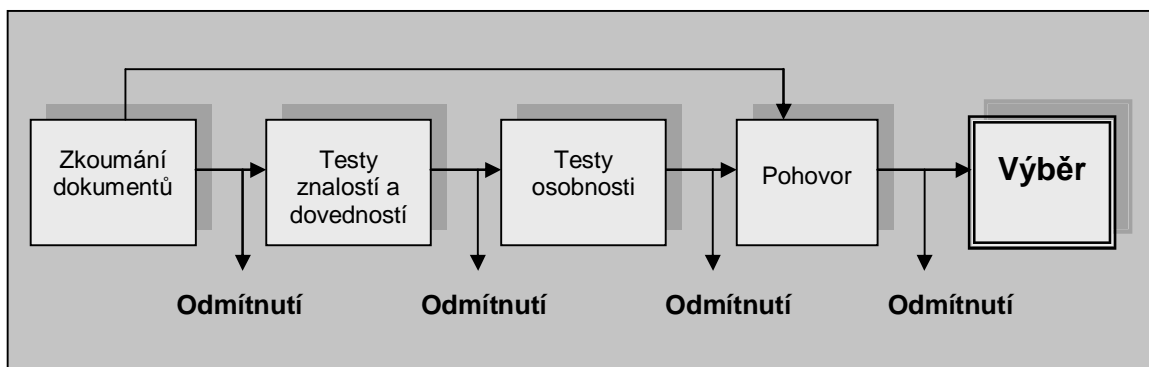
Dalším úkolem výběru pracovníků by mělo být *poskytnutí informací o organizaci a o volném pracovním místě uchazečům*, aby jim tak umožnily znovu zvážit své rozhodnutí ohledně zájmu pracovat v dané instituci. Chybná nebo příliš vysoká očekávání totiž vedou následně k frustraci a k předčasným rezignacím.

Je nutné poukázat i na skutečnost, aby i odmítnutí kandidáti měli přinejmenším pocit spravedlivého a slušného jednání. Odmítnutí totiž nemusí znamenat, že uchazeč nesplňuje nároky daného funkčního místa, ale že se našel vhodnější či lepší kandidát.

Postupy při výběru pracovníků užívané v zemích Evropské unie

a) **Vyřazovací postup** se využívá zejména tehdy, pokud se o volné místo uchází velký počet zájemců. Uchazeči jsou postupně vyřazováni na základě předem jasně definovaných kritérií, takže v závěru se rozhoduje pouze mezi několika účastníky.

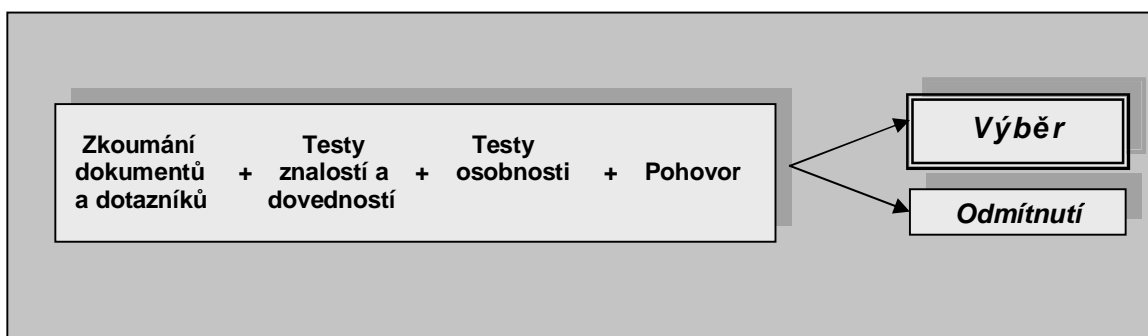
Vyřazovací postup znázorňuje následující obrázek 6:



OBRÁZEK 6: SCHÉMA VYŘAZOVACÍHO POSTUPU

Zdroj: Reforma veřejné správy - Minimum personálního řízení ve veřejné správě. Ministerstvo vnitra ČR [on-line]. Dostupné z <http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_zisk.html#3.3.> [cit. 19-11-2006]

b) **Komplexní posuzování** je uplatněno v případech, kdy existuje menší počet uchazečů, a kdy je reálné a přípustné, aby uchazeči kompenzovali případné nedostatky v jedné oblasti přednostmi v jiných oblastech (proto se také tento postup výběru označuje jako „kompenzační“). Lze jej ilustrovat obrázkem 7:



OBRÁZEK 7: SCHÉMA KOMPLEXNÍHO POSUZOVÁNÍ

Zdroj: Reforma veřejné správy - Minimum personálního řízení ve veřejné správě. Ministerstvo vnitra ČR [on-line]. Dostupné z <http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_zisk.html#3.3.> [cit. 19-11-2006]

Uvedené postupy výběru pracovníků mohou zahrnovat i jiné metody, než ty, které jsou uvedeny ve schématu (např. zkoumání referencí, lékařské vyšetření apod.), některé naopak mohou být vypuštěny (např. některé druhy testů, nebo testy vůbec). Pohovor by však neměl chybět v žádném případě.

Lze doporučit, aby výběrové řízení ve veřejné správě probíhalo v těchto krocích¹³:

1. **zkoumání dotazníků a tzv. biodat,**
2. **zkoumání životopisů,**
3. předběžný pohovor,
4. testy pracovní způsobilosti,
5. assessment centre,
6. **výběrový pohovor (interview),**
7. zkoumání referencí,
8. grafologie,
9. rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
10. informování uchazečů o rozhodnutí.

Při rozhodování o výběru konkrétního jedince se nedoporučuje použít již uvedený vyřazovací postup, kdy uchazeč, jehož výsledky v předchozím kroku nebyly dobré, nepostupuje do kroku dalšího a je odmítnut. Zásadně by se mělo postupovat na základě tzv. komplexního postupu (komplexního posouzení), který přispívá k větší jistotě rozhodování a zároveň je vůči uchazečům spravedlivější, neboť všichni absolvují nejdůležitější fáze výběru. Testy, popřípadě zkoumání referencí by měly být používány jen jako doplňkové metody. Závěrečným a rozhodujícím prvkem je pohovor.

¹³ Tučně jsou vyznačeny nejdůležitější kroky, které musí být součástí výběrového procesu vždy.

Metody výběru pracovníků

Cílem i úkolem jednotlivých metod výběru pracovníků je získat informace o uchazeči, které by umožnily předvídat jeho budoucí výkon a jeho potenciální a především i budoucí přínos pro společnost. Metody výběru mají omezit prvek nejistoty v rozhodování a zároveň však musejí být efektivní i z hlediska nákladů.

Počátečním krokem při výběru pracovníků je určení metod výběru. Takové rozhodnutí by avšak mělo být zásadně učiněno již na samém začátku procesu získávání a výběru nového pracovníka, aby tak mohly být přesně určeny požadované informace od uchazečů o nabízené pracovní místo.

Dotazník

Dotazník „šitý na míru“ obsazovanému typu pracovního místa by měly instituce veřejné správy využívat ve všech případech. Požadované údaje obsažené v dotazníku se používají jako prostředek k vytvoření základních informací o kandidátovi. Získané informace umožňují uchazeče porovnávat a třídit podle míry shody s požadavky obsazovaného pracovního místa a na základě jejich vhodnosti je vytvořen seznam těch, kteří by měli být pozváni k pohovoru a dalším výběrovým procedurám.

Biodata

Tzv. *biodatový dotazník* je v podstatě podrobný dotazník poskytující detaily životopisných údajů vztahující se k minulosti (vzdělání, praxe, rodinný stav, odborná kvalifikace, pracovní zkušenosti aj.), které jsou vyžadovány na základě analýzy pracovního místa. Biodatový dotazník musí být velmi pečlivě připraven. Je nejučinnější v případech, kdy je třeba vytřídit a posoudit velké množství uchazečů.

Životopis

Životopis je zpravidla používán v kombinaci s jinou metodou. Vypovídá zejména o dosavadním vzdělání, praxi a zkušenostech žadatele o nabízené pracovní místo, které mohl získat v předchozích zaměstnáních.

Strukturovaný životopis je dokument, jehož náležitosti určuje instituce. Svou formou i obsahem se přibližuje dotazníku. V podstatě poskytuje tytéž údaje jako dotazník.

Nestrukturovaný životopis prozradí mnoho o osobnosti uchazeče, protože on sám určuje jeho obsah i formu. Tento životopis zejména umožňuje posoudit formulační schopnosti, neboť je zpravidla psán jako souvislý text chronologicky popisující dosavadní život svého autora. Často je však těžké se v něm orientovat.

Předběžný pohovor

Předběžný pohovor doplňuje některé skutečnosti již obsažené v dotazníku a v jiných písemných dokumentech (pokud nebyl uskutečněn již během získávání pracovníků, např. ještě před uskutečněním předvýběru).

Testy pracovní způsobilosti

Všeobecně bývají výběrové testy¹⁴ považovány za užitečný, ale spíše za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků (jejich používání se ve vyspělých zemích spíše snižuje). Tyto testy vyžadují zapojení zkušených specialistů, kteří jen zřídka budou v příslušné instituci veřejné správy k dispozici, proto je nutné je najmout.

Pro potřeby výběru pracovníků veřejné správy lze použít následující typy testů:

Testy znalostí a dovedností mají prověřit rozsah a hloubku znalostí či odborných návyků, jímž se kandidát naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání. Patří sem i testy, při nichž testovaná osoba předvádí určitý pracovní postup či *ukázku (vzorek) práce*.

Testy schopností měří a hodnotí charakteristiky související s prací např. numerické, motorické, verbální, mechanické nebo schopnosti vnímání, manuální zručnost, vlohly, prostorovou orientaci aj.

Testy osobnosti se snaží posoudit uchazeče tak, aby bylo možné ukázat jeho různé stránky osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert,

¹⁴ Někdy je možné se setkat s nevhodným označením „psychologické testy“, a to navzdory tomu, že skutečně psychologické testy jsou jen některé z testů pracovní způsobilosti.

racionální či emotivní, společenský nebo uzavřený, a tak předpovědět jeho pravděpodobné chování. Testy osobnosti mohou poskytnout doplňující informace potřebné pro posouzení kandidáta na volné funkční místo. V žádném případě by neměly být rozhodující metodou.

Assessment centre

Využití assessment centre¹⁵ je jednou z nejspolehlivějších metod výběru pracovníků. Podstatou je pozorování účastníků v simulovaných situacích (týmová práce, řešení organizačních problémů), jehož výsledkem je poměrně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu. Prostřednictvím assessment centre lze hodnotit pracovní výkon a rozvíjet potenciál pracovníka.

Výběrový pohovor

Pohovor byl ve srovnání s jinými technikami až donedávna považován za poměrně nespolehlivou techniku výběru pracovníků. Během posledních dvaceti let však výzkumní pracovníci zjistili, že validitu rozhovoru je možné zavedením určitých pravidel zvýšit.

Dobře připravený výběrový pohovor je nejpoužívanější, rozhodující a zároveň nejvhodnější metodou volby pracovníků. Cílem interview je získat podrobnější a konkrétnější informace o uchazeči, dozvědět se o jeho zkušenostech a cílech, zjistit, jestli má schopnosti pro vykonávání požadované práce, zda-li chce vykonávat danou práci, je dostatečně motivován a posoudit jeho osobnost.

Nestrukturovaný výběrový pohovor je volně plynoucí rozhovor, jehož obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v jeho průběhu. Jeho cíle většinou nejsou předem stanoveny buď vůbec nebo jen rámcově. Nezaručuje srovnatelnost uchazečů, nedává jim stejnou šanci a nemusí se vztahovat k požadavkům obsazovaného pracovního místa. Na druhou stranu umožňuje lépe posoudit osobnost zúčastněného.

Strukturovaný pohovor má standardizovaný charakter neboť jeho obsah, otázky i časové rozvržení jsou předem pečlivě připraveny a naplánovány. Veškeré otázky jsou

¹⁵ Assesment centre je v podstatě diagnosticko-výcvikový program. Tento termín se však natolik ve světě vžil, že se zpravidla do národních jazyků nepřekládá.

položeny všem účastníkům. Strukturovaný pohovor je považován za efektivní, spolehlivý a přesnější, protože snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, dává kandidátům stejné eventuality a umožňuje tak jejich srovnatelnost.

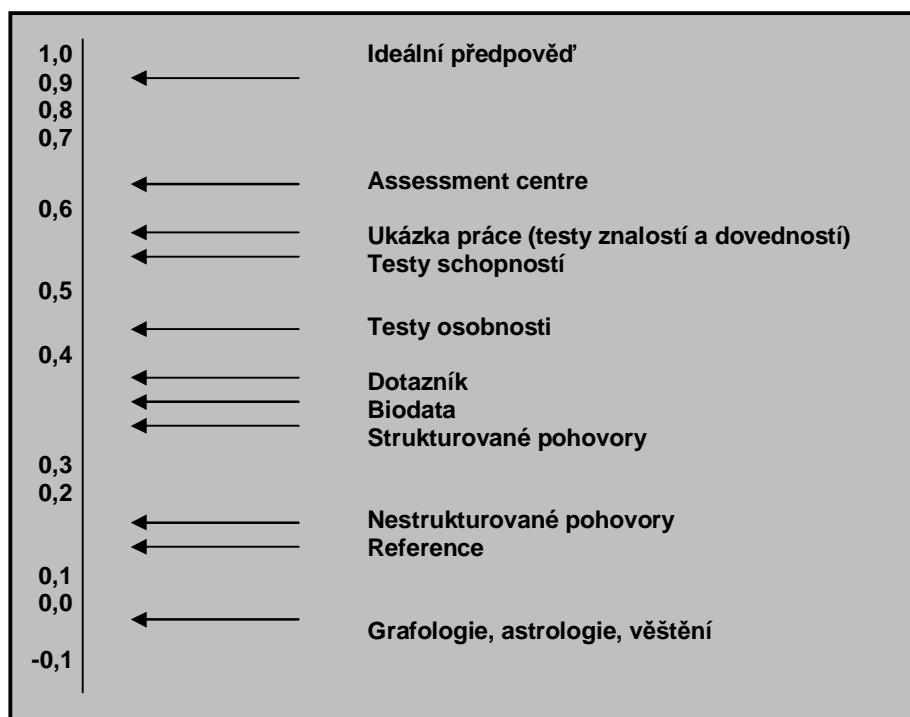
Reference

Referencí se rozumí hodnocení pracovníka jinou spolehlivou osobou. Cílem je získat důvěrnou a konkrétní informaci o potenciálním zaměstnanci, názory na charakter kandidáta a jeho vhodnost pro dané pracovní místo v instituci a také ověřit či doplnit údaje získané na základě jiných metod.

Grafologie

Smyslem použití grafologie je podle uchazečova rukopisu učinit si závěry o jeho osobnosti a na tomto základě předvídat budoucí pracovní výkon. V žádném případě však nelze pro účely výběru pracovníků tuto metodu doporučit, neboť u ní výzkumy prokázaly nulovou validitu a velice nízkou spolehlivost.

Vypovídací schopnost a přesnost některých metod výběru pracovníků znázorňuje obrázek 8.



OBRÁZEK 8: PŘESNOST NĚKTERÝCH METOD VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

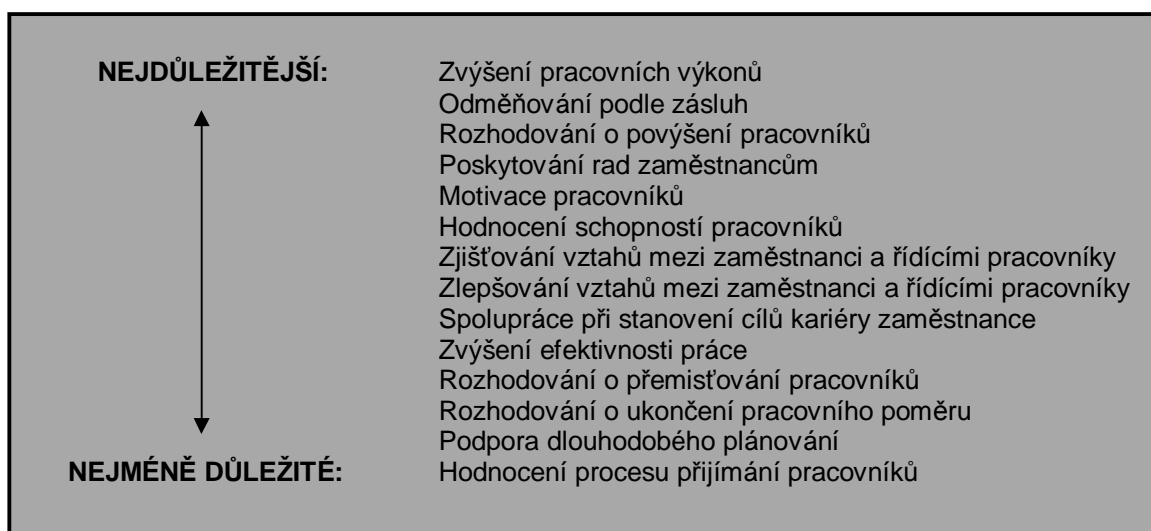
Zdroj: ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002

Konečnou fází procesu výběru pracovníků je rozhodnutí o vybrání konkrétního jedince na základě výše uvedených skutečností. Organizace by měla informovat svého budoucího pracovníka o rozhodnutí, že uspěl ve výběrovém řízení a zároveň ho požádat, aby potvrdil tuto nabídku (případně odmítl). Součástí závěrečné fáze je samozřejmě vypracování pracovní smlouvy a její připravení k podpisům nebo jmenování úspěšného uchazeče do funkce.

1.5.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost celkově se podívat na náplň, zatíženost a množství práce. Dále umožňuje zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo a dohodnout se na dalších cílech. [10]

Cílem hodnocení pracovníků je tedy získávání a efektivní využití informací a výsledků hodnocení pro různé účely, které prezentuje obrázek 9.



OBRÁZEK 9: MOŽNOSTI VYUŽITÍ INFORMACÍ ZÍSKANÝCH HODNOCENÍM PRACOVNÍCH VÝKONŮ V POŘADÍ PODLE DŮLEŽITOSTI

Zdroj: BRETZ, R., D., JR., MILKOVICH, G., T., *Performance Appraisal in Large Organizations: Practice and Research Implications*. Working Paper Nr 89 – 17, Center for Advanced Human Resource Studies, Ithaca: New York, 1989

Názory na systém hodnocení zaměstnanců se liší. Někteří manažeři považují hodnocení výkonnosti za samozřejmé, jiní tvrdí, že přináší více zla než užitku. Různé studie uvádí, že manažeři nepocítovali žádný praktický přínos ani důsledky, které vyplynuly z hodnocení výkonnosti. Například v japonských podnicích se již nehodnotí individuální výkony, ale pozornost je zaměřena na výkonnost celého oddělení. Jiní autoři tvrdí, že rozdíly v individuálních výkonech pracovníků existují, proto je třeba přistupovat k hodnocení individuálně. Tato skutečnost se nakonec odráží v odměňování, povýšení nebo přeřazení, které vychází z porovnávání výkonu jednotlivých pracovníků. [9]

Kritéria hodnocení

Existuje řada kritérií, která je žádoucí při hodnocení sledovat. ***Pro hodnocení pracovní výkonnosti se v organizaci nejčastěji používají následující kritéria:***

- *kvalita práce* – korektnost vykonané práce,
- *kvantita práce* – množství vykonané práce za časovou jednotku,
- *dovednosti a schopnosti,*
- *znalosti* – informovanost pracovníka o práci,
- *pracovní iniciativa* – aktivita při řešení problémů,
- *samostatnost* – nezávislost na vedoucím pracovníkovi,
- *úroveň kooperace,*
- *motivace k práci a postoje,*
- *ctižádost* – touha po dosažení osobních ambicí a cílů,
- *spolehlivost, kreativita,*
- *odpovědnost, odolnost vůči zátěži aj.*

Na základě sledování kritérií může manažer získat potřebné informace o tom, s jak kvalitním lidským potenciálem pracuje (koho pochválit, povýšit, přeřadit, upozornit na nedostatky apod.). Zaměstnanec tak získá zpětnou vazbu o své práci.

Při výběru kritérií pro hodnocení pracovníků je také důležité dodržovat několik zásad:

- počet kritérií nesmí být velký,
- kritéria musí odpovídat charakteru práce,
- kritéria musí stanovit způsob jakým budou pracovní výkony sledovány a zaznamenávány (hodnotící dotazníky, pracovní normy, fyzické sledování apod.).

Metody hodnocení výkonu

Pro různé pracovní činnosti se používá řada metod¹⁶ hodnocení výkonu. Tyto metody představují určitou *techniku pro zaznamenávání individuálních výsledků pracovní činnosti*. Volba metod je podmíněná typem organizace, charakterem práce, zainteresovaností pracovníků a účelem, ke kterému hodnocení slouží.

Nejčastěji jsou využívány tyto metody hodnocení pracovníků:

- *hodnocení dle stanovených cílů (výsledků)* – pro hodnocení manažerů a specialistů,
- *hodnotící stupnice (číselná, grafická, slovní)* – hodnocení jednotlivých aspektů práce (např. samostatnost, přesnost, kvalita, množství práce, přítomnost aj.),
- *hodnotící dotazníky*,
- *metoda kritických případů* – písemné záznamy o skutečnostech, které se staly při výkonu práce konkrétního pracovníka,
- *volný popis (pracovní posudek)* – hodnotitel zpracuje zprávu o hodnoceném na základě položek zvolených pro hodnocení,
- *metoda porovnávání, assessment centre aj.*

¹⁶ Pro účely této diplomové práce, pojem *metoda* lze chápat jako promyšlený, objektivně správný způsob (postup, prostředek) nebo soustavu způsobů, umožňujících nalezení nebo objasnění vědeckých poznatků a zákonitostí, které umožňují poznat daný objekt.

Kdo hodnotí pracovníky

Nejkompetentnější osobou hodnotící pracovníky je jejich *bezprostřední nadřízený*. Ten vyhodnocuje všechny podklady použité pro hodnocení, vyvozuje z nich závěry, realizuje hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. Výsledky hodnocení musejí být hodnoceným pracovníkům sděleny. Jednotliví pracovníci mají právo, aby s nimi byly tyto výsledky projednány a aby se k nim mohli vyjádřit. Následně je nutné společně nalézt vhodné způsoby nápravy nedostatečných pracovních výkonů či zjištěných problémů. [15]

Hodnocení výkonnosti neslouží vedoucím pracovníkům jen k plnému využití potenciálu zaměstnanců. Jeho cílem je rozvoj celé firmy a také zajištění individuálního rozvoje – kariérního růstu. [32]

1.5.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků patří mezi nejdůležitější a nejsledovanější součást systému personální práce. Odměňování neznamená pouze mzdu nebo plat, může zahrnovat také například formální uznání, povýšení, zaměstnanecké výhody, pověřování významnými pracovními úkoly a odpovědností, přidělení vybavení kanceláře, stroje či určitého zařízení atp. Je tedy zřejmé, že tzv. odměna nemá povahu pouze hmotnou. Některé formy odměn mohou přispívat ke spokojenosti pracovníka a jeho pocitu důležitosti a užitečnosti pro podnik.

Mnoho let se programy odměňování považovaly pouze za nákladovou položku, která má sloužit k získání a udržení personálu. Odměňování se redukovalo pouze na peněžní odměny. V současné době si již společnosti stále více uvědomují důležitost programu odměňování v dosahování podnikatelských cílů. Personální náklady firem představují v průměru 40 % z výnosu. Pro top management vzniká aktuální úkol koncipovat systém odměňování tak, aby firma získávala náležitou protihodnotu za vynakládané personální náklady. [32]

Je nezbytné, aby systém odměňování byl spravedlivý, což je důležité především z hlediska motivace a spokojenosti pracovníků a dobrých interpersonálních vztahů. V zásadě má být odměna závislá na pracovním výkonu. Výkon pracovníka je však často

velice obtížně měřitelný. Zároveň je nutné kvantifikovat vlivy faktorů nezávislých na schopnostech pracovníka (pracovní podmínky, technika a technologie, organizace práce) a brát v úvahu např. dosažené vzdělání, dobu zaměstnání, délku praxe atp.

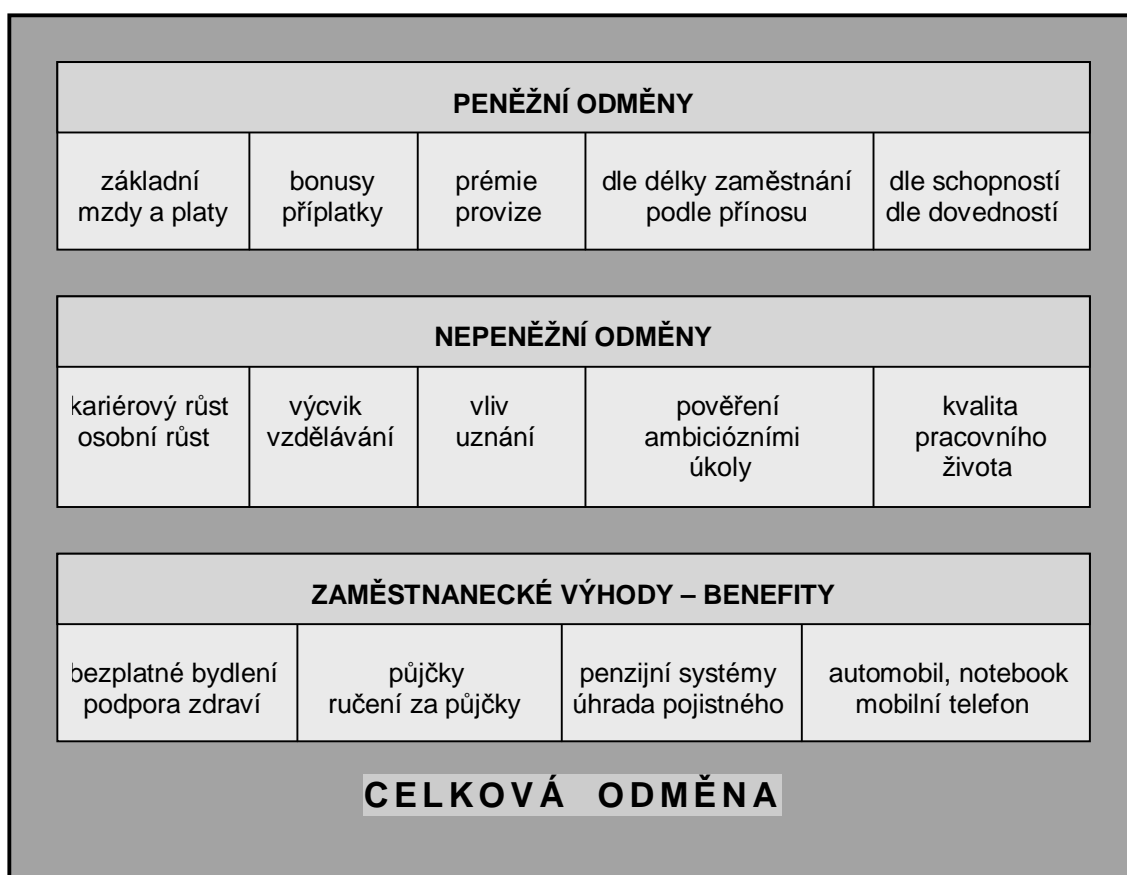
Složky odměn

Systémy odměňování zahrnují tři základní složky odměn, které ilustruje obrázek 10 na následující straně. Tyto formy odměn tvoří celkovou odměnu a představují pro pracovníky budoucí hodnotu a záruku jeho setrvání v organizaci. Mnozí zaměstnanci raději oželí vyšší okamžitý výdělek a výhodnější benefity, pokud dostanou reálnou příležitost například ke kariérovému růstu. [32]

□ **Peněžní odměny** - zahrnují základní plat nebo mzdu, různé formy pochval a uznání navazující na poskytnutí peněžních odměn.

□ **Zaměstnanecké výhody, tzv. benefity** - obsahují např. benefity na podporu zdraví zaměstnanců, na udržení rovnováhy práce a života a jiné věcné výhody. Tyto benefity se stávají rostoucí složkou celého systému odměňování a jsou důkladně sledovány pracovníky (zda nabídka benefitu odpovídá jejich potřebám a preferencím).

□ **Nepeněžní odměny** – např. stimuly pro kariérový růst, výcvik, vzdělávání, možnost kariérových posunů ve funkcích, pověření ambiciózními úkoly.



OBRÁZEK 10: SLOŽKY ODMĚN

Zdroj: vlastní

Situace v problematice odměňování je v České republice relativně ustálená. Společnosti dlouhodobě nejčastěji prezentují 5 % nárůst mezd a ustupují od garantovaných složek mzdy směrem k výkonnostním, a to u všech kategorií pracovníků (nejvyšší nárůst byl zaznamenán u odborných pracovníků o 12 % a administrativy o 8 %). Pomalu přestává existovat institut tzv. garantovaných 13. a 14. platů a společnosti již také váží vyplácení odměn na absenci pracovníků (zejména u pracovníků ve výrobě). Kromě benefitů z oblasti pracovních pomůcek (např. služební automobil, mobilní telefon) jsou nejčastěji poskytovány i další odměny, které uvádí tabulka 2 (viz. následující strana). [33]

TABULKA 2: TRENDY V POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

BENEFIT	PROCENTO SPOLEČNOSTÍ
Občerstvení na pracovišti	85 %
Nadstandardní délka dovolené pro všechny zaměstnance	82 %
Stravenky	72 %
Penzijní připojištění	70 %
Sportovní akce	60 %

Zdroj: Z hlediska odměňování je trh práce v ČR relativně stabilní.
 Personál - časopis pro rozvoj lidských zdrojů, Praha: Pratr, a.s., 2006,
 roč. XII., listopad

1.5.7 Vzdělávání pracovníků

Prostřednictvím personální činnosti „podnikové vzdělávání“ by měly instituce investovat do lidských zdrojů za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich schopností. Požadavky na odborné znalosti a dovednosti se neustále zvyšují. Organizace by měly být v tomto směru flexibilní, připravené na změny a neustále se věnovat prohlubování a rozšiřování vzdělání a rozvoji svých pracovníků.

Základním cílem podnikového vzdělávání je, prostřednictvím cílevědomého permanentního formování pracovního potenciálu, vytvořit podmínky pro efektivní plnění úkolů podniku a jeho konkurenceschopnost na trhu. [4]

Personální činnost *vzdělávání pracovníků* si klade i další *cíle*:

- α zlepšení pracovního výkonu a rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců,
- α pomoc pracovníkům k rozvoji a zvyšování vzdělání v podniku tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů instituce byla uspokojena z jejích vnitřních zdrojů,
- α snížit dobu potřebnou k zácvičení a adaptaci pracovníků, pokud byli převedeni na jiné pracovní místo nebo na novém pracovním místě teprve začínají pracovat.

Podnikové vzdělávání se zaměřuje na kvalifikační přípravu pomocí aktivit, jako:

- α *adaptace zaměstnanců* - přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům pracovního místa, používané technice, technologii apod.,

- *zvyšování kvalifikace (doškolení)* - přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, resp. *prohlubování kvalifikace*,
- *přeškolení (rekvalifikace, retraining)* – přeškolení pracovníka, aby si osvojil nové povolání¹⁷, které podnik potřebuje,
- *formování osobnosti* – ovlivňování vlastností, které mají vliv na chování, pracovní výkon, na týmovou práci a vztahy na pracovišti.

Metody vzdělávání

Vzdělávací program může uskutečnit svůj záměr jen tehdy, pokud jsou vhodným způsobem určeny metody vzdělávání. Tyto lze rozdělit do dvou následujících kategorií.

Metody vzdělávání používané při výkonu práce (na pracovišti) používané každodenně jako součást speciálního vzdělávacího programu jsou např. tyto:

- *instruktáž* – školitel demonstruje pracovní postup a školený zaměstnanec si ho osvojí,
- *asistování* – vzdělávaný pracovník je přiřazen ke zkušenému pracovníkovi, od kterého se postupně učí pracovní postup až je schopen pracovat docela samostatně,
- *coaching* – dlouhodobější instruování a kontrola pracovníka nadřizným, vedoucí k vlastnímu výkonu a iniciativě,
- *counselling* – vzájemné ovlivňování a konzultování školeného s jeho školitelem,
- *pověření úkolem* – pracovník je pověřen ke splnění úkolu a v průběhu sledován,
- *rotace práce* – školený pracovník pracuje určité období v různých úsecích podniku,
- *pracovní porady* – účastníci se obeznámí s řešenými problémy a otázkami v podniku.

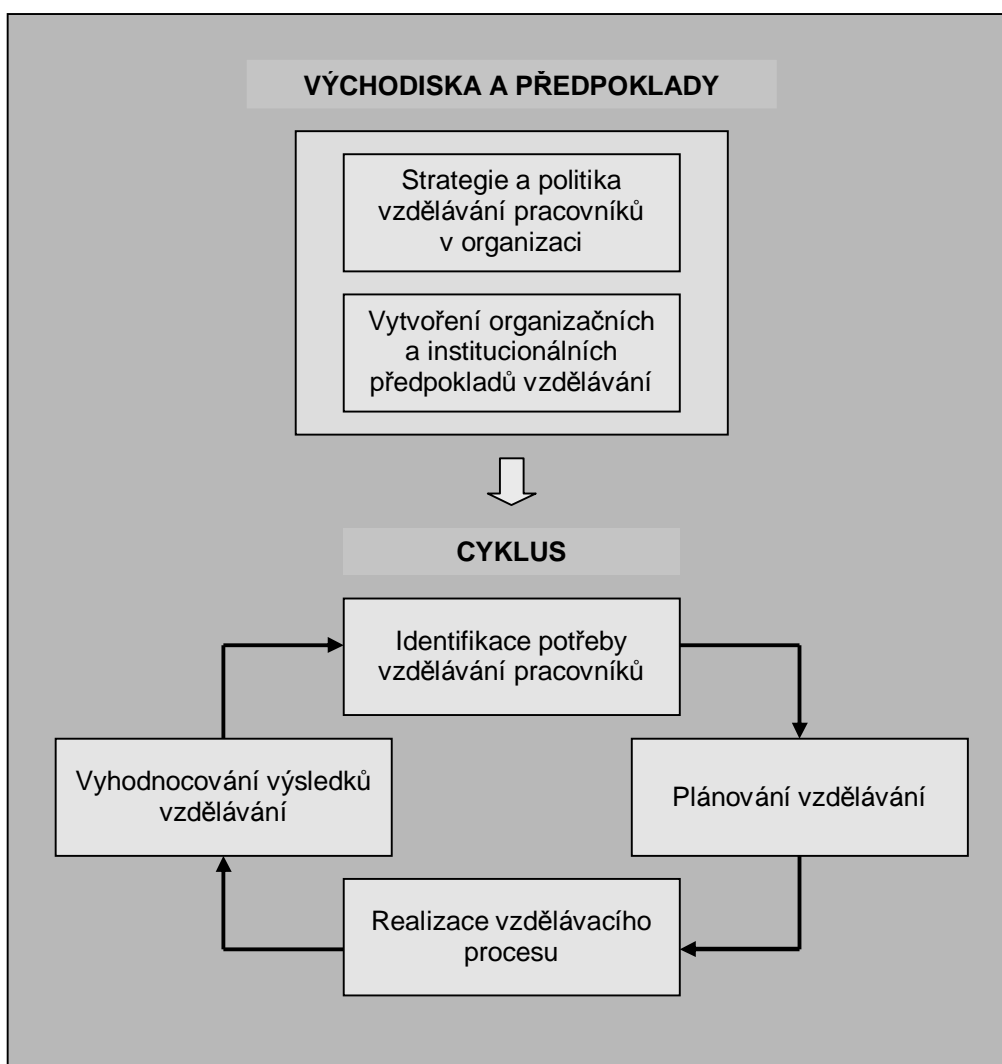
¹⁷ *Povolání* je taková činnost, pro níž byl člověk vyučen či vyškolen, zatímco *zaměstnání* představuje činnost, kterou pracovník skutečně vykonává na jeho pracovním místě, bez ohledu na to, zda byl pro ni vyškolen.

Metody vzdělávání mimo pracoviště ve formálních vzdělávacích kurzech jsou užívány především tyto:

- *přednášky* – orientované zejména na zprostředkování faktických informací a teorie,
- *semináře* – vzdělanému jsou sdělovány znalosti a je zapojen do diskuse.

Systematické vzdělávání

Nejefektivnějším a nejvíce používaným typem vzdělávání v podnicích je systematické vzdělávání. Je to *opakující se cyklus*, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Tento cyklus a jeho čtyři fáze ilustruje obrázek 11 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace. [4]



OBRÁZEK 11: CYKLUS SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ ORGANIZACE

Zdroj: Koubek, J., *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000

Vzdělávání musí plnit svůj účel, který je možné vymezit tehdy, pokud jsou rozpoznány a analyzovány potřeby vzdělávání. Analýza potřeb vzdělávání definuje rozdíl mezi tím, co se děje a tím, co by se mělo dít. Možných zdrojů informací využitelných pro účely identifikace potřeby vzdělávání je mnoho a jen málokdy lze přesně určit pořadí důležitosti jednotlivých faktorů určujících aktuální nebo výhledovou potřebu kvalifikace a vzdělání v podniku. V praxi se většinou analyzují údaje získané jednak z běžného informačního systému organizace. [4]

Vzdělávací systém pracovníků by si měli manažeři osvojit a současně by měl být využíván v praxi, což jsou zásadní předpoklady funkčnosti tohoto vzdělávacího systému. Zárukou růstu znalostního potenciálu každé organizace je poté úspěšná realizace nejvýznamnější směrů rozvoje vzdělávání pracovníků.

1.5.8 Pracovní vztahy

V souvislosti s problematikou řízení lidských zdrojů jsou zaměstnanecké vztahy takové vztahy, které vznikají mezi lidmi na základě výkonu práce a mají formální i neformální stránku (mezi spolupracovníky či pracovními kolektivy).

Pracovní vztahy vznikající v organizacích lze členit do několika skupin:

- *vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem* – zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní či pracovní smlouvou, pracovním řádem atp.,
- *vztahy mezi nadřízeným a podřízeným* – upraveny pracovní smlouvou, pracovním řádem či jinými podnikovými předpisy,
- *vztahy mezi spolupracovníky* – většinou neformální povahy, a proto není nutné je upravovat žádnými zvláštními předpisy,
- *vztahy mezi pracovními kolektivy v podniku* – musí dodržovat pracovní či jiný organizační řád,
- *vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (odbory)* – řídí se pravidly vymezujícími práva a povinnosti člena.

Pracovní vztahy a jejich kvalita významným způsobem ovlivňují dosahování podnikových cílů, ale i zaměstnanecké a životní cíle jednotlivých pracovníků.

Neharmonické a špatné pracovní a mezilidské vztahy (stížnosti, stávky, konflikty, porušování kázně, nedůvěra mezi pracovníky a jejich nadřízenými) vytvářejí v organizaci prostředí, ve kterém jsou naplánované cíle obtížně splnitelné. V takových případech je nutné vytvořit a především dbát na dodržování stanovených podmínek tzv. pracovního řádu.

Dobré a pozitivní pracovní vztahy lze prohlubovat na základě vzájemné důvěry mezi řídicími pracovníky a jejich podřízenými, vyvarováním se jakékoliv diskriminace, slušným a ohleduplným chováním, otevřenou komunikací a informováním pracovníků o firemní politice či pomocí organizace podnikových a jiných kulturních akcí.

1.5.9 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky je nesmírně důležitá personální činnost především při získávání a udržení kvalitních a kvalifikovaných lidských zdrojů. V souvislosti s péčí o pracovníky je neustále vyvíjen tlak na rozšiřování a zkvalitňování této personální činnosti, zejména ze strany odborů, státu a mezinárodních organizací.

Péče o pracovníky je také ovlivněna regulací příslušnými zákony, opatřeními a předpisy, obzvláště pak zákoníkem práce, což se týká především oblastí, jako např. problematiky pracovní doby a pracovního režimu, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, otázek pracovního a životního prostředí atp. Za dodržování a kontrolu ze zákona vyplývajících oblastí péče o pracovníky jsou odpovědni příslušní vedoucí pracovníci.

Mezi další aktivity této personální činnosti lze zařadit např. služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám, personální rozvoj, možnosti stravování, rekreační a kulturní akce, vnitropodnikové konzultační služby nebo pomoc související s problémy zdraví či nemoci aj.

1.5.10 Personální informační systém

Odborníci na řízení lidských zdrojů a linioví manažeři potřebují aktuální, věrohodné a detailní informace pro efektivní řízení lidí a rozhodování k dosažení cílů a vizí podniku. Potřebné informace nemůže poskytnout „papírová agenda“, ale jedině kvalitní personální informační systém (HRIS – Human Resource Information System), budovaný na základě informačních a komunikačních technologií. Těmito údaji jsou např. osobní údaje pracovníků, plány rozvoje pracovníků, údaje o přijímání, hodnocení, vzdělávání zaměstnanců, údaje pro poskytování zaměstnaneckých výhod, o stavu a vývoji na trhu práce a v legislativě atd.

HRIS představuje soubor dat, hardware, software a lidí, který produkuje údaje pro zajištění informační podpory personální práce. Je zpravidla budován na bázi informačních a komunikačních technologií, které automatizují proces sběru, přenosu, uchování, transformace a prezentace dat. HRIS produkuje informace, které je možné využít v oblasti personální administrativy (personální evidence, docházka, mzdy) a personálního rozvoje. Problémem většiny uživatelů HRIS však může být nedostatečná počítačová gramotnost, a proto je pro aktivní využívání tohoto systému nutné zajistit přívětivé uživatelské rozhraní, systematické vzdělávání, motivaci, odbornou pomoc, vzájemnou spolupráci a komunikaci informatiků. [19]

Shrnutí

První kapitola s názvem „*Základní pojmy managementu a řízení lidských zdrojů*“ definuje a objasňuje význam pojmu management a také zmiňuje počátky jeho vzniku. Autorka se zde také zabývá podstatou manažerských funkcí, a to plánováním, organizováním, personalistikou, vedením lidí a kontrolováním a uvádí tyto manažerské aktivity v souvislostech se systémovým přístupem k managementu. Definuje zde pojem řízení lidských zdrojů, odlišuje termín personální řízení od řízení lidských zdrojů a stručně zmiňuje vývoj těchto dvou pojmů. Tato kapitola také uvádí hlavní činnosti řízení lidských zdrojů, úlohu personálních útvarů a odborníků na řízení lidských zdrojů (personalistů) v organizaci a především se věnuje problematice nejdůležitějších personálních činností.

2 MANAGEMENT A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

V této části diplomové práce se autorka věnuje problematice managementu a řízení lidských zdrojů především ve spojitosti s veřejnou správou a uvádí specifické odlišnosti od soukromého sektoru.

Lidský kapitál je považován za hlavní a nejcennější prostředek veřejné správy, protože zásadním způsobem ovlivňují její celkovou úroveň. Vykonavateli veřejné správy jsou lidé a lidmi jsou též adresáti jejího působení. Výběru personálnímu obsazení institucí je tedy nutné věnovat patřičnou pozornost, neboť osoby označované jako zaměstnanci veřejného sektoru reprezentují nejen sebe, ale jsou především reprezentanty úřadu a státu.

2.1 Pojem a úloha veřejné správy

Pod pojmem *veřejná správa* se rozumí určitý druh činnosti státu nebo takové instituce, jež veřejnou správu vykonávají. Obvykle je definována jako správa veřejných záležitostí realizovaná ve veřejném zájmu jako projev výkonné moci ve státu. Veřejná správa je v moderních ekonomikách chápána jako služba občanům a veřejnosti, která řeší jejich konkrétní problémy a zabezpečuje fungování společnosti jako celku.

Veřejná správa je vykonávána v zájmu veřejném a je vázána právním pořádkem (na rozdíl od soukromé správy). V širším slova smyslu zahrnuje činnosti, vztahy a instituce moci zákonodárné, výkonné a soudní. V užším slova smyslu lze pak veřejnou správu charakterizovat jako správní činnost vykonávanou zákonem zmocněnými subjekty v rozsahu stanovené působnosti a pravomoci, a to na základě zákona.

V České republice zahrnuje pojem *veřejná správa* tzv. *státní správu* a *samosprávu*.

Státní správa představuje veřejnou správu vykonávanou státem. Tato činnost je vázána zákony a je realizovaná na celém území jednotně:

- přímo - *centrálními a dekoncentrovanými orgány státní moci,*
- nepřímo - *prostřednictvím krajů a obcí.*

Samospráva je veřejná správa prováděná jinými veřejnoprávními subjekty než je stát. Kraj od kraje a obce se odlišuje a vykonávají ji *orgány zájmové samosprávy a územní samosprávné celky*.

Reprezentantem **územní samosprávy** je *obec*. Obec představuje samostatný samosprávný územní celek, který sdružuje občany s trvalým pobytem na jejím území (určené katastrem). Obec je také právnická osoba, která za podmínek ustanovených zákonem samostatně hospodaří s vlastním majetkem a vlastními příjmy.

Zájmová samospráva je reprezentovaná profesionálně vymezeným okruhem osob, které podléhají režimu samosprávní instituce. Do této skupiny lze zařadit např. tzv. *komory* (lékařská, právnická, exekutorská, obchodní), politické organizace či svazy.

Soukromá správa je prováděná v zájmu soukromém. Nositel této správy má při rozhodování volnost, není tak svázán právním pořádkem a jeho chování vymezuje pouze rámec jednání („Každý občan může činit to, co není zákonem zakázáno a nikdo nesmí být nucen činit, co zákon neukládá“).

2.2 Zaměstnanci veřejného sektoru

Zaměstnancem veřejné správy je ten občan, který je k této správě vázán na základě svého pracovního poměru. Tito pracovníci představují specifickou skupinu odlišující se od osob zaměstnávaných v soukromé sféře. Je tomu tak proto, že je s nimi spjat výkon veřejné správy, jejich zaměstnavatel je nositel státní správy či samosprávy (jde o pojem širší než „zaměstnanec“ ve smyslu zákoníku práce). Povolání úředníka státní správy i samosprávy vykazuje určité specifické znaky, mezi něž lze zařadit reprezentaci státu, odpovědnost vůči veřejnosti a plnění úkolů na základě právních předpisů, instrukcí a příkazů nadřízených osob.

Pracovní poměr úředníka může vzniknout pouze pokud jsou splněny následující požadavky: [36]

- fyzická osoba musí být státním občanem ČR;
- dosáhla věku 18 let;
- je způsobilá k právním úkonům;

- je bezúhonná;
- má kvalifikaci (vzdělání příslušného druhu a stupně, odborné znalosti);
- profesionalita (zkušenosti, znalosti a dovednosti mimo obor kvalifikace, schopnosti jednat s veřejností, reprezentace i sebeprezentace a schopnost komunikovat alespoň v nejfrekventovanějším evropském jazyce).

2.3 Souvislosti managementu a řízení lidských zdrojů s veřejnou správou

Veřejná správa je systémem se značnými požadavky na kvalitu jejího řízení a pro její výkon je nutné zabezpečit řadu specifických činností. *Management ve veřejné správě* zajišťuje ekonomický aspekt správních procesů uvnitř institucí a přispívá k funkční analýze politiky a hospodářství ve státu, regionech i v obcích. Napomáhá upevňovat státní disciplínu, zkoumá odezvy výkonu správy u obyvatelstva, rozvíjí samosprávu a možnosti poskytování služeb obyvatelstvu. Dále zvyšuje úroveň komplexnosti systému správy, umožňuje přesnější identifikaci problémů, zlepšuje úroveň informační základny a úroveň rozhodování, vedení institucí, výkon kontroly, zvyšuje účinnost práce při formulování a dosahování cílů organizací veřejné správy či zrychluje proces právních činností.

Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě má určité specifické rysy vycházející z podstaty úřednického povolání, které je charakteristické hierarchií, celoživotní službou a služebním postupem. Úředníci plní úkoly na základě právních předpisů a pod vedením vyšších orgánů. Úřednická funkce vyžaduje často nestranické, a tím i v určitém smyslu nepolitické jednání a je to také správní činnost vykonávaná jako hlavní zaměstnání. Lze říci, že při komparaci se soukromým sektorem se v souvislosti s personálním řízením ve veřejné správě objevuje výrazně v popředí hledisko vysoké politické a společenské citlivosti a odpovědnosti.

2.4 Situace v oblasti rozvoje lidských zdrojů v české veřejné správě

Na základě projektu Phare „Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě“ bylo při hodnocení situace v oblasti personálního řízení konstatováno, že úroveň personálního řízení trpí řadou nedostatků. Současná situace může být také velmi rozdílná v různých institucích nebo na různých úrovních řízení.¹⁸

Situace správního systému v České republice je v současné době poznamenána lety nedemokratických poměrů. Po listopadu roku 1989 byl zavrhnut sice značně politicky deformovaný, nicméně relativně propracovaný systém personálního řízení, aniž by byl nahrazen jiným. Po revoluci došlo také k odchodu velkého počtu kvalitních pracovníků do soukromé sféry. Tento trend se bohužel nepodařilo zmírnit vzhledem k platovým podmínkám a nejasným perspektivám ve veřejném sektoru. Následkem této skutečnosti byl velice malý zájem mladých odborníků pracovat jako státní zaměstnanec.

Další negativní skutečností je nahlížení na provádění personálního řízení v praxi spíše jako na personální evidenci a administrativu založenou na zajištění činností v oblasti základních pracovně právních vztahů (především povinnosti plynoucí ze zákoníku práce a z ustanovení upravujících sociální a zdravotní zabezpečení).

Ve veřejné správě je možné se setkat s podceňováním úlohy lidského kapitálu a nerespektováním nutnosti profesionalisty, která úzce souvisí s propracovanými postupy, systémy a metodami a jejich využíváním. Péče o rozvoj lidského kapitálu je ponechána na úvaze vedoucích pracovníků. Ti však často podceňují jeho význam a mají o něm zjednodušené představy. Většina řídicích pracovníků vidí personalistiku pouze v souvislosti se stanovením platů a odměn. Tato situace však prohlubuje nedůvěřivé až negativní postoje veřejnosti k orgánům veřejné správy. [25]

¹⁸ Berka, J. a kol.: *Projekt Phare - Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě*. Veřejná správa (příloha), Praha: Ministerstvo vnitra, 2000, roč. XI, č. 21, ISSN 0027-8009

Následkem této situace není v české veřejné správě dosud vypracovaná jakákoliv koncepce či formulovaná personální politika, což se negativně projevuje ve všech stěžejních oblastech personální práce:¹⁹

V oblasti získávání a výběru pracovníků chybí pravidla zabezpečující pečlivé posuzování přijímaných pracovníků z hlediska perspektivního využití ve veřejné správě a z hlediska náročnosti práce a schází specifikace pracovních míst či funkcí. Výběr pracovníků je často subjektivní a není založen na důsledných specifikacích pracovních míst, funkcí a kompetencí. Téměř neexistuje systematické plánování potřeb pracovníků a jejich kariéry. Informační systémy o zaměstnancích neobsahují mnoho důležitých informací umožňující hodnotit odborné kompetence při výběru pracovníků do vyšších funkcí. Vzdělávání pracovníků není využíváno k personálnímu řízení, perspektivě zaměstnanců a jejich motivaci. Motivace je většinou spojována pouze s problematikou platů a penzijního zajištění. Nevyužívá se hodnocení pracovníků (nebo pouze jen formálně) jako motivace k výkonu a k plánování kariéry či odborného i osobnostního rozvoje pracovníků.

Kritika veřejné služby ze strany veřejnosti, podnikatelů, našich i zahraničních odborníků se často týká otázek patřící do oblasti lidských zdrojů, např. nedostatečná kvalifikace, nízká výkonnost, neochota a nezájem o potřeby a problémy občanů. [25] Ve veřejnosti převládá mínění, že „lidé jsou tu pro úřady a ne úřady pro lidi“.

Je bohužel přirozené, že ve veřejné správě chybí taková motivace jako v sektoru soukromém, kde neefektivně řízené společnosti zákonitě zanikají. Nedostatky řízení lidských zdrojů ve veřejné správě jsou zřetelné právě při srovnání se soukromými progresivními společnostmi, které si uvědomují důležitost problematiky řízení lidských zdrojů.

Výsledkem všech výše uvedených skutečností je fakt, že ve veřejné správě chybí úředníci s širokým nadhledem, dobrým vztahem k lidem, jazykovým vybavením, se znalostí motivačních, právních, ekonomických a informačních souvislostí a s rozvinutými komunikačními schopnostmi. Tento stav je ovšem přirozený a platí všude na světě.

¹⁹ Berka, J. a kol.: *Projekt Phare - Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě*. Veřejná správa (příloha), Praha: Ministerstvo vnitra, 2000, roč. XI, č. 21, ISSN 0027-8009

2.5 Rozdíly managementu a řízení lidských zdrojů ve veřejném a soukromém sektoru

„V soukromém sektoru říkají zákony manažerům jen to, co nesmějí dělat.

Ve veřejném sektoru říkají zákony, co manažeři mohou dělat.“

Berkley, 1975

Již dlouhou dobu se diskutuje o tom, zda se management a především řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a soukromém sektoru liší a zda existují velké rozdíly mezi veřejnými a soukromými organizacemi. V dnešní době jsou pravděpodobně tyto odlišnosti menší než v minulosti, neboť hranice mezi soukromými a veřejnými organizacemi se ztrácí. Je však třeba zdůraznit, že rozdíly stále existují. Jedná se o tyto **základní oblasti, v nichž se veřejné a soukromé instituce liší:** [26]

- veřejné organizace působí na základě politicky stanovených potřeb nikoliv na základě požadavků určených trhem (neexistence ziskového motivu);
- ziskový motiv existující v soukromé sféře je základem pro měření výkonnosti, který není ve veřejných institucích možné použít;
- ve veřejné správě existuje více omezení jednotlivých postupů a činností, větší tendence k rozšiřování formálních předpisů, kontrol a k menší rozhodovací autonomii a flexibilitě vedoucích pracovníků;
- podnikoví manažeři mají mnohem větší volnost a více možností řídit zaměstnance;
- komplexnost zákonů ovlivňujících pracovní podmínky státních zaměstnanců může vést k pasivitě personálních manažerů, kteří postupují přesně podle pravidel, místo aby byli aktivní při vývoji personální politiky a při jejím uplatňování;
- veřejný sektor je financován z veřejných rozpočtů, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole;
- management v obou sektorech působí v rozdílném právním prostředí;

□ ve veřejném sektoru se mohou často objevovat nejednoznačnosti, nejasnosti při měření cílů (plnění stanovených cílů lze těžko kontrolovat a hodnotit) a také chybí kritéria pro stanovení výkonu;

□ častější výměna řídicích pracovníků v důsledku voleb a politických jmenování je ve veřejné správě zřejmá;

□ řídicí pracovníci soukromého sektoru nejsou tak omezeni např. při odměňování, stimulaci, povyšování, zvyšování mezd aj., na rozdíl od manažerů ve veřejném sektoru.

2.6 Principy obsazování volných pracovních míst ve veřejné správě

Ve vyspělých státech, zejména v zemích Evropské unie, se ve veřejné správě uplatňují nejčastěji následující principy obsazování volných pracovních míst.

a) Otevřenost a průhlednost

Všechny způsobilé osoby mají právo ucházet se o práci ve veřejné správě. Tomu odpovídá povinnost veřejně informovat o volných pracovních místech ve veřejné správě, aby se všechny způsobilé osoby mohly o tato místa ucházet. Proces získávání a výběru pracovníků přitom musí být naprosto průhledný.

b) Způsobilost

Uchazeči musejí prokázat svou způsobilost. Na základě toho jsou vzájemně porovnáváni podle předem daného jednotného postupu. Vybrán je uchazeč, který získá nejlepší hodnocení.

c) Zákaz diskriminace

Při získávání a výběru pracovníků je nepřípustné diskriminovat uchazeče na základě jeho pohlaví, věku, rasy, národnosti, náboženství, politického zaměření nebo změněné pracovní schopnosti. Pokud jde o státní příslušnost uchazeče, existují ve veřejné správě funkce vyhrazené jen občanům daného státu, stále více však jde jen

o nejvyšší funkce. Jinak se běžně připouští, aby ve veřejné správě pracovali i lidé, kteří nejsou občany daného státu. Poměrně často jsou získáváni někteří odborníci ze zahraničí.

2.7 Přijímání pracovníků pro instituce Evropské unie

K Evropské unii (EU) přistoupilo během roku 2004 deset nových členských států (Česká republika, Slovenská republika, Polsko, Maďarsko, Kypr, Malta, Slovinsko, Litva, Lotyšsko, Estonsko) a k 1. 1. 2007 další dva státy, a to Rumunsko a Bulharsko. Česká republika se stala plnoprávným členem EU od 1. května 2004. Toto dosud největší rozšíření vyžaduje personální posílení evropských institucí (pouze Evropská komise bude do roku 2008 potřebovat minimálně 3800 nových zaměstnanců), proto již v roce 2003 zahájily instituce EU proceduru přijímání nových pracovníků, s nimiž jsou od 1. 5. 2004 uzavírány pracovní smlouvy.

Instituce EU musí zahrnout jazyky a kultury všech členských států, a proto je důležité, aby byl garantován odpovídající podíl občanů z jednotlivých členských států na všech úrovních včetně vysokých manažerských pozic.

Výběr uchazečů z nových členských zemí je založen na systému otevřených výběrových řízení (může se do něj přihlásit každý, kdo splňuje stanovené podmínky) uveřejněných v tisku jednotlivých států EU, na internetu, v Úředním věstníku a na internetových stránkách Evropského úřadu pro výběr pracovníků (European Personnel Selection Office - EPSO). Posláním tohoto úřadu je organizovat konkurzy pro výběr vysoce kvalifikovaných pracovníků pro všechny instituce EU (Evropská komise, Evropský parlament, Rada EU, Evropský soudní dvůr, Účetní dvůr, Hospodářský a sociální výbor, Výbor regionů, Evropský ombudsman, Evropská centrální banka aj.). Nevýhodou pro zájemce však může být výrazný převis poptávky po volných místech nad jejich nabídkou. Hlavní podmínkou přijetí je vzdělání tzn. vysokoškolský diplom pro posty „administrátorů“ a ukončení středního vzdělání pro „asistenty“, odborné znalosti, občanství EU, věk a dobrá znalost alespoň dvou úředních jazyků EU.

Samotný výběr začíná předběžnými testy, které mají dvě části a prověřují verbální a numerické schopnosti uchazečů, znalosti o EU, odborné znalosti a jazykovou

vybavenost. Dále následuje písemný test a pro ty nejúspěšnější ústní pohovor v Bruselu. Při konkursu se uchazeči nehlásí na konkrétní místo. Kandidáti s nejlepšími dosaženými výsledky jsou zařazeni na čekací listinu (tzv. „blue book“) a vyčkávají, až se v některé instituci objeví volné pracovní místo.

V České republice počáteční kolo výběrového řízení organizuje Ministerstvo zahraničních věcí. První hlavní konkurzy se uskutečnily 11. a 12. prosince roku 2003 v Praze a Brně. Podle informací European Personnel Selection Office se prvního kola výběru zúčastnilo 1 340 z 3 034 původně přihlášených českých občanů a uspělo 508 z nich. Na základě těchto výsledků patří Češi mezi nejlépe připravené žadatele o práci v institucích EU, neboť dopadli v porovnání s ostatními přistupujícími zeměmi velmi dobře. Z deseti nových členů skončili Češi v pomyslném žebříčku na druhém místě, lepší byli jen uchazeči z Malty. [33]

Shrnutí

V této části diplomové práce nazvané „*Management a řízení lidských zdrojů ve veřejné správě*“, je objasněn pojem a úloha veřejné správy v České republice. Tato kapitola se dále zabývá situací personálního řízení v české veřejné správě, vztahem veřejné správy, managementu a řízení lidských zdrojů a také odlišnostmi těchto pojmů v sektoru soukromém a veřejném. Diplomantka zde zmiňuje i funkci povolání úředníka jako zaměstnance veřejné správy a základní principy, které musí být ve veřejném sektoru dodržovány při obsazování volných pracovních míst. Závěr kapitoly pojednává o přijímání pracovníků pro instituce Evropské unie v souvislosti s přístupem nových členských států.

3 MĚSTSKÝ ÚŘAD LITOMYŠL

Autorka v této diplomové práci provádí analýzu řízení lidských zdrojů městského úřadu, proto se tato kapitola zabývá představením a charakteristikou města Litomyšl a Městského úřadu Litomyšl jako orgánem tohoto města.

3.1 Základní informace o městu Litomyšl

V současné době je Litomyšl městem, které si uvědomuje jak bohaté jsou její dějiny a tradice a dokáže z nich čerpat náměty pro svůj další rozkvět. Pečuje o bohatý památkový fond, nicméně snaží se i o rozvoj kvalitní moderní architektury. Rozvíjí nejen značný kulturní a společenský život, ale také průmysl, podnikání a ekonomiku. Obyvatelům i návštěvníkům města nabízí bohaté sportovní vyžití (budovaný sportovní areál).

3.1.1 Založení Města Litomyšl

„Město Litomyšl, jako základní územní samosprávné společenství občanů tvořící územní celek (vymezen hranicí území obce) a veřejnoprávní korporace, vlastníci majetek, vystupující v právních vztazích svým jménem a nesoucí odpovědnost vyplývající z těchto vztahů, vzniklo na základě zákona č. 367/1990 Sb., o obcích ve znění pozdějších předpisů. Právní subjektivitu má Město Litomyšl ze zákona o obcích. Českým statistickým úřadem bylo Městu Litomyšl přiděleno identifikační číslo 276 944.“ [28]

3.1.2 Poloha města

Město Litomyšl se nachází na východě Čech 18 km severozápadně Svitav, které jsou městem okresním, v nadmořské výšce 320 - 370 metrů na pomezí tzv. Loučenské tabule a Českotřebovské vrchoviny, které náleží do soustavy České křídové tabule. Od severozápadu od Vysokého Mýta zasahuje úzká zátočina východočeské nížiny, na východě od České Třebové a na jihu směrem od Poličky je město Litomyšl obklopeno nevysokými hřbety a pahorkatinami dosahujícími výšky přibližně 600 metrů

nad mořem. V minulých dobách byl litomyšlský úval jižním zálivem druhohorního moře, jehož usazeniny dnes tvoří četné opukové skály a cihlářské jíly v okolí. Na vodní toky je Litomyšlsko chudé, neboť se nachází na samém okraji vodního předělu mezi Černým a Baltským mořem. Významnější je pouze řeka Loučná, která Litomyšlí protéká. [28]

V dosahu asi 20 kilometrů se nacházejí města Svitavy, Česká Třebová, Vysoké Mýto, Ústí nad Orlicí a Polička. Litomyšl leží na hlavním silničním tahu číslo 35 Olomouc - Hradec Králové, přibližně 150 kilometrů od Prahy, 85 km od Brna a asi 50 km od Hradce Králové.

3.1.3 Městský znak

Město Litomyšl má ve svém znaku lilii, což je zásluha olomouckého biskupa Jindřicha Zdíka, který z Francie do Litomyšle přivedl řád Premonstrátů. V roce 1145 zde byl v Litomyšli založen premonstrátský klášter s názvem Hora olivetská. Zasloužili se o to právě premonstráti, kteří s sebou z Francie, kromě jiného, přivezli také znak svého řádu, což byla zlatá lilie na modrém poli. Postupem času byl upraven a dnes se Město Litomyšl pyšní znakem nesoucím stříbrnou lilii v červeném poli.



OBRÁZEK 12: MĚSTSKÝ ZNAK MĚSTA LITOMYŠL

3.1.4 Památky

Dominantou města je *renesanční zámek* se sgrafitovou výzdobou. Mezi další památky (viz. příloha 1) patří následující.

Piaristický chrám Nalezení sv. Kříže vznikl v 18. století podle návrhu známého barokního architekta Giovanni Battisty Alliprandiho, stavbu dokončil František Maxmilián Kaňka, který upravil vzhled fasád a byl zřejmě autorem interiérů. V 90. letech 20. století prošel chrám rekonstrukcí a je nepřístupný veřejnosti.

Kostel Povýšení sv. Kříže pochází ze 14. století, původně gotická stavba postavená litomyšlským biskupem Janem ze Středy, později prošel kostel barokními úpravami, interiéry pocházejí většinou z 18. století. Dnes je jednou z dominant města.

Klášterní zahrady se nachází mezi oběma kostely. Po odchodu piaristů z města roku 1948 pustly, nakonec byly uzavřeny, v roce 1999 prošly rekonstrukcí a dnes plní roli reprezentativních městských zahrad.

Dům U Rytířů je renesanční dům na náměstí, vznikl v 16. století, patří ke skvostům renesanční městské architektury v Čechách, své jméno dostal podle postav dvou rytířů po stranách prostředního okna. V roce 1977 prošel rozsáhlou rekonstrukcí a dnes slouží jako výstavní sál Muzea a galerie Litomyšl.

V Litomyšli se narodil *významný český hudební skladatel Bedřich Smetana*. Na jeho počest se zde od roku 1949 každoročně koná mezinárodní *hudební festival Smetanova Litomyšl*.

3.2 Údaje o Městském úřadu Litomyšl

Městský úřad Litomyšl (MÚ) je orgánem Města Litomyšl a sídlí na ulici Bří Šťastných 1000, Litomyšl 570 20. Při svém působení se řídí zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, dalšími souvisejícími právními předpisy (viz. příloha 9) a organizačním řádem.

Organizační řád upravuje organizaci MÚ včetně jeho organizační struktury, rozdělení pravomocí, zásady a činnosti MÚ, vzájemné vztahy odborů a oddělení, vztahy k organizacím a organizačním složkám, které zřídilo Město Litomyšl (viz. příloha 6).

3.2.1 Působnost MÚ

V oblasti samostatné působnosti je MÚ podřízen radě a zastupitelstvu města, plní jimi uložené úkoly a pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti.

V oblasti přenesené působnosti je MÚ podřízen Krajskému úřadu Pardubického kraje a vykonává *státní správu*:

- *v základním rozsahu* s výjimkou věcí, které patří do působnosti jiného orgánu,
- *v rozsahu pověřeného obecního úřadu a obecního úřadu obce s rozšířenou působností* pro územní obvody obcí, např. Benátky, Budislav, Čistá, Desná, Horky, Chmelík, Chotěnov, Chotovice, Janov, Jarošov, Makov, Morašice, Němčice, Osík, Příluka, Řídký, Sebranice, Sedliště, Sloupnice, Strakov, Trstěnice, Tržek, Vlčkov aj.

3.2.2 Organizace a řízení MÚ

Podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích je Městský úřad Litomyšl tvořen starostou, místostarostou, tajemníkem a zaměstnanci města zařazenými do městského úřadu.

Každý pracovník úřadu má pouze jednoho bezprostředně nadřízeného vedoucího pracovníka, jímž je řízen a jemuž za svou činnost odpovídá. V případě nutné koordinace činnosti nebo stanovisek jednotlivých odborů je koordinátorem tajemník nebo jím pověřený zástupce.

V čele městského úřadu je starosta, který

- zastupuje tento úřad a město navenek;
- svolává a zpravidla řídí zasedání zastupitelstva a rady města;
- je odpovědný zastupitelstvu, které ho zároveň z řad svých členů volí či odvolává z této funkce;
- odpovídá za včasné objednání přezkoumání hospodaření města za uplynulý kalendářní rok.

Místostarosta

- zastupuje starostu v době jeho nepřítomnosti nebo v době, kdy starosta nevykonává funkci;
- do své funkce je volen zastupitelstvem města z řad jeho členů;
- spolu se starostou podepisuje právní předpisy města.

Tajemník

- je zaměstnancem města a je odpovědný starostovi za plnění úkolů úřadu v samostatné i přenesené působnosti;
- řídí a kontroluje činnost zaměstnanců města zařazených do úřadu;
- není-li dále stanoveno jinak, je pracovněprávně přímým nadřízeným vedoucích odborů;
- plní úkoly jemu uložené zastupitelstvem, starostou nebo radou města;
- je jmenován a odvoláván starostou se souhlasem ředitele krajského úřadu.

Vedoucí odboru

- řídí a kontroluje činnost pracovníků úřadu zařazených do jeho odboru a je jejich přímým nadřízeným;
- odpovídá tajemníkovi úřadu za činnost odboru.

Vedoucí oddělení

- řídí a kontroluje činnost pracovníků úřadu zařazených do jeho oddělení;
- odpovídá za činnost oddělení vedoucímu odboru, jehož je oddělení součástí.

Jménem městského úřadu jedná starosta města, na základě zmocnění starosty a v rozsahu svěřené působnosti místostarosta, tajemník městského úřadu a vedoucí odborů. Ostatní pracovníci mohou jménem městského úřadu jednat jen na základě zmocnění.

Rada města zřídila pro jednotlivé úseky činností odbory a oddělení úřadu, které tvoří organizační jednotky úřadu. Jejich názvy a pravomoci jsou uvedeny v příloze 8. Organizační jednotky úřadu jsou povinny v rozsahu své působnosti a v souladu s právními předpisy vzájemně si poskytovat potřebné informace, stanoviska a vyjádření

a projednávat společně záležitosti vyžadující součinnost více organizačních jednotek úřadu.

Organizační struktura úřadu a jednotlivé organizační jednotky s vyznačením vazeb nadřízenosti a podřízenosti jsou přílohou 7. Počet zaměstnanců města, zařazených do organizační struktury MÚ, stanoví rada .

3.2.3 Elektronická podatelna Městského úřadu Litomyšl

Městský úřad Litomyšl zabezpečuje dle Nařízení vlády č. 495/2004 Sb. a „Smlouvy o přijímání a odesílání datových zpráv prostřednictvím elektronické podatelny MÚ Litomyšl“ provoz e-podatelny pro tyto další subjekty, a to obec Bohuňovice, Budislav, Osík, Horní Újezd, Jarošov, Cerekvice nad Loučnou, Desná, Makov, Strakov, Lubná, Trstěnice, Perálec, Nová Sídla, Čistá, Morašice, Chmelík, Němčice, Horky, Suchá Lhota a Sedliště.

Elektronická podatelna je určena pro příjem veškerých datových zpráv doručovaných na Městský úřad Litomyšl.

Shrnutí

Autorka této diplomové práce ve třetí kapitole krátce uvádí základní informace o městě Litomyšl a především údaje o Městském úřadu Litomyšl týkající se jeho působnosti, organizace a řízení.

4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA MĚSTSKÉM ÚŘADU LITOMYŠL

Jak je již uvedeno v úvodu, cílem této diplomové práce je analýza řízení lidských zdrojů, resp. nejdůležitějších personálních činností na Městském úřadu Litomyšl a návrh zlepšujících opatření.

V této kapitole se autorka bude nejprve zabývat vlastním výzkumem, následně provede analýzu a syntézu personálních činností a navrhne opatření.

4.1 Personální práce na Městském úřadu Litomyšl

MÚ nemá samostatné specializované personální oddělení, které by bylo zřízené za účelem výkonu jednotlivých personálních funkcí. Na výkonu personální práce se podílí především tajemník úřadu společně s odborem kanceláře vedení MÚ (v oblasti samostatné působnosti) a z části také s vedoucími jednotlivých odborů. Ti vykonávají odbornou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personálních činností. Případné složité a sporné případy jsou konzultovány a řešeny s právním zástupcem.

Odbornost pracovníků zabývajících problematikou řízení lidských zdrojů je zajištěna specializovanou akreditovanou vzdělávací institucí, která poskytuje vzdělávací programy pro prohlubování kvalifikace úředníků územních samosprávných celků podle zákona²⁰.

Tajemník

- stanoví platy zaměstnancům úřadu podle zvláštních právních předpisů²¹, řídí a kontroluje jejich činnost;
- vymezuje práva, povinnosti a odpovědnost vedoucích odborů a vyjadřuje je v jejich náplních práce;
- schvaluje návrhy vedoucích odborů na poskytnutí odměn jim podřízeným pracovníkům úřadu;

²⁰ Hlava IV zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

²¹ § 4 zákona č. 94/1963 Sb., o rodině, ve znění pozdějších předpisů.

- řídí, koordinuje a kontroluje činnost jednotlivých odborů úřadu;
- navrhuje radě organizační řád úřadu a jeho změny, včetně změn organizační struktury úřadu;
- svolává a řídí porady úřadu aj.

Odbor kanceláře vedení městského úřadu

- zajišťuje komplexní personální agendu pracovníků úřadu a ostatních zaměstnanců města, včetně evidence jejich pracovní doby;
- zabezpečuje vzdělávání pracovníků úřadu podle zákona²²;
- kontroluje dodržování stanovených limitů počtu zaměstnanců a podílu pracovníků se ZPS, zajišťuje případné náhradní plnění a související výkaznictví;
- zpracovává plán dovolených pracovníků úřadu, kontroluje jeho dodržování aj.

Vedoucí příslušného odboru (v mezích kompetencí odboru)

- stanoví konkrétní úkoly pracovníkům, přijímá opatření k jejich plnění a provádí kontrolní činnost;
- vymezuje práva, povinnosti a odpovědnost pracovníků a vyjadřuje je v jejich náplních práce;
- u nově přijatých zaměstnanců vyhodnocuje (ve spolupráci s tajemníkem) zkušební dobu a předkládá tajemníkovi pro tyto zaměstnance popis práce;
- podává tajemníkovi úřadu návrhy v personálních a platových záležitostech;
- zodpovídá za dodržování zásad bezpečnosti práce (BP) a protipožární ochrany (PO) na odboru a oddělení, provádí školení BP a PO prvního stupně;
- dbá o zvyšování odborné úrovně podřízených zaměstnanců aj.

²² Hlava IV zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

4.2 Personální činnosti MÚ

V této kapitole realizuje diplomantka vlastní výzkum, tj. analyzuje vybrané personální činnosti prováděné na Městském úřadu Litomyšl, jimiž jsou získávání a výběr pracovníků, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků a také se zabývá personálním informačním systémem.

4.2.1 Získávání a výběr pracovníků na Městském úřadu Litomyšl

Získávání a výběr pracovníků považuje MÚ za velice důležitou personální činnost, neboť „kvalitní“ zaměstnanci jsou nejlepším přínosem pro reprezentaci MÚ. Při této činnosti MÚ respektuje zákonné principy diskriminace a dodržuje příslušné zákony (viz. příloha 9²³).

Způsob, jakým se pracovníci získávají a následně vybírají, má ve veřejné správě své specifické rysy. Tyto rysy vycházejí z povahy veřejné správy jako „veřejné“ služby a také z povahy zvoleného a uplatňovanému systému řízení lidských zdrojů.

MÚ se při získávání a výběru pracovníků řídí postupem, který zahrnuje následující kroky:

- a) zjištění potřeby obsazení pracovního místa,
- b) popis pracovního místa,
- c) volba zdrojů uchazečů,
- d) vyhlášení výběrového řízení,
- e) podání přihlášek žadatelů,
- f) jmenování výběrové komise,
- g) předvýběr a pozvání uchazečů k pohovoru,
- h) výběrový pohovor,
- i) rozhodnutí výběrové komise a výběr pracovníka,
- j) odpovědi kandidátům a uzavření pracovní smlouvy.

²³ Příslušné zákony z této přílohy jsou označeny „tučně“.

a) Zjištění potřeby obsazení pracovního místa

Potřeba získávání nových pracovníků na MÚ nastane automaticky tehdy, ***pokud se uvolní stávající pracovní (funkční) místo***, např. z důvodu výpovědi, postupu zaměstnance, odchodu do důchodu, na mateřskou dovolenou, změnou pracovního místa nebo ***je-li nutné zvýšit počet pracovníků*** aj. V případě odchodu úředníka do důchodu, na mateřskou dovolenou či výpovědi je tato skutečnost oznámena dva měsíce dopředu, proto potřeba obsazení pracovního místa může být ihned řešena při prvním zasedání rady (jednou za čtrnáct dní).

Návrh na zvýšení počtu pracovníků podává jednotlivý vedoucí odboru tajemníkovi, který je kompetentní návrh přijmout či zamítnout. Pokud se ale jedná o jmenovanou funkci (vedoucí úředník) je návrh dále předložen ke schválení radě.

b) Popis pracovního místa

Aby MÚ věděl, jaké zájemce oslovit, vypracovává popis pracovního místa (viz. příloha 10), v němž stanovuje pracovní podmínky, odměňování, kompetence, pracovní náplň aj. Dále vymezuje nároky kladené na budoucí pracovníky, např. dosažené vzdělání, odbornost, jazykovou vybavenost, práci na PC, řídičské oprávnění, samostatnost, zodpovědnost, organizační schopnosti aj.

c) Volba zdrojů uchazečů

MÚ získává pracovníky z vnitřních i z vnějších zdrojů. Žádný z těchto zdrojů však nepreferuje, jelikož jeho volba je podmíněna charakterem volného pracovního místa či funkce.

Uvnitř organizace se zájemci nabízejí sami, mohou být přímo osloveni nebo doporučení. Stávající zaměstnanec je rychleji zapracován a zároveň zná problematiku, spolupracovníky a prostředí organizace, což je pro MÚ značnou výhodou. Schopnosti a pracovní způsobilost podřízených mohou nelépe posoudit jednotliví vedoucí odborů, kteří podávají tajemníkovi návrh na konkrétního uchazeče pro volné pracovní místo.

Při získávání kandidátů ***z vnějšího trhu práce*** nespolupracuje MÚ s žádnými specializovanými agenturami pro získávání pracovníků, neboť to, vzhledem k malému počtu nabízených míst a dostatečnému množství zájemců, pokládá za zbytečné.

Výjimkou je Úřad práce, kde je MÚ povinen nabídku volného pracovního místa zveřejnit na základě zákona. MÚ preferuje především *inzerování*, využívá *služby internetu* nebo vybírá mezi *studenty*, kterým umožňuje v instituci vykonávat praxi. Na trhu práce mimo instituci nalézá MÚ *pestřejší možnost výběru* nových pracovníků.

d) Vyhlášení výběrového řízení

Výběrové řízení je podmínkou pro vznik pracovního poměru. ***Vyhláší ho tajemník*** úřadu oznámením (viz. příloha 11) ***na úřední desce*** úřadu nejméně patnáct dní před dnem určeným pro přihlášení uchazečů a především i způsobem umožňujícím dálkový přístup²⁴, tzn. zveřejněním ***na internetové stránce***. MÚ ohlášení výběrového řízení nepublikuje v místních novinových zpravodajích, neboť vycházejí s určitým časovým zpožděním a také proto, že tato inzerce je placená.

Oznámení o vyhlášení výběrového řízení obsahuje následující údaje:

- q název územního samosprávného celku;
- q druh práce a místo výkonu práce;
- q zákonné předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka (fyzická osoba starší 18 let, způsobilá k právním úkonům, bezúhonná, ovládající jazyk, má trvalý pobyt v ČR, pokud je cizím státním příslušníkem - splňující zákonné podmínky²⁵);
- q jiné požadavky pro vznik pracovního poměru odpovídající povaze činnosti, kterou má pracovník vykonávat (např. práce s výpočetní technikou, znalost cizích jazyků aj.);
- q výčet dokladů, které uchazeči připojí k přihlášce;
- q platovou třídu odpovídající druhu práce;
- q lhůtu pro podání přihlášky;
- q místo a způsob podání přihlášky;
- q adresu, na kterou se přihláška odesílá.

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

²⁵ § 65 a násl. zákona č. 326/1999 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 140/2001 Sb.

e) Podání přihlášek žadatelů

Uchazeč, který má zájem o nabízené pracovní místo, musí podat MÚ písemnou přihlášku, která zahrnuje tyto náležitosti:

- jméno, příjmení a titul uchazeče;
- datum a místo narození uchazeče;
- státní příslušnost;
- místo trvalého pobytu uchazeče;
- číslo občanského průkazu nebo číslo dokladu o povolení k pobytu, jde-li o cizího státního občana;
- datum a podpis uchazeče.

MÚ vyžaduje, aby zájemci o pracovní místo připojili k přihlášce tyto doklady a dokumenty:

- *strukturovaný životopis*, ve kterém uvedou údaje o dosavadních zaměstnáních a o odborných znalostech a dovednostech;
- *výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce*; u cizích státních příslušníků též obdobný doklad osvědčující bezúhonnost vydaný domovským státem; pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost čestným prohlášením;
- ověřenou kopii *dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání*.

Neobsahuje-li doručená přihláška všechny náležitosti, vedoucí úřadu uchazeče vyzve, aby náležitosti nebo doklady v přiměřené lhůtě doplnil. **Po uplynutí lhůty nejméně patnáct dnů** (případně po uplynutí lhůty zohledňující výzvu o doplnění náležitostí nebo dokladů) **předá tajemník úřadu přihlášky výběrové komisi k uzavření.**

f) Jmenování výběrové komise

Výběrovou komisi, která posuzuje uchazeče a je nejméně tříčlenná (viz. příloha 12), *jmenuje a odvolává tajemník úřadu*. Jejími členy jsou místostarosta, tajemník, vedoucí odboru kanceláře vedení a vedoucí toho odboru, ve kterém má být nové pracovní místo obsazeno.

Výběrová komise je poradním orgánem vedoucího úřadu (tajemníka), který vyhlásil výběrové řízení. Není oprávněna rozhodovat o jmenování do funkce, nýbrž *pouze podává tajemníkovi návrhy a doporučení. Jednání této komise je neveřejné* a poskytuje záruky spravedlivého zacházení s uchazeči a objektivní posouzení jejich schopností.

g) Předvýběr a pozvání uchazečů k pohovoru

Předvýběr kandidátů *provádí výběrová komise na základě předložených informací* a zároveň kontroluje, zda uchazeči předložili úplnou přihlášku, tj. obsahuje-li přihláška všechny náležitosti včetně připojených dokladů. Při předvýběru je rozhodující splnění stanovených předpokladů uvedených ve vyhlášení výběrového řízení.

Výběrová komise pořídí o posouzení uchazečů písemnou zprávu (viz. příloha 13), uvádějící kandidáty, *kteří splnili všechny předepsané podmínky* a zhotovuje pořadí úspěšnosti nejlépe vyhovujících uchazečů. *Jednotliví kandidáti jsou dále pozváni k osobnímu výběrovému pohovoru* (nejméně čtrnáct dní před datem osobního jednání).

Ti, kteří vymezeným požadavkům neodpovídají, jsou z dalšího výběrového řízení vyřazeni.

h) Výběrový pohovor a další metody výběru pracovníků

Výběrová komise MÚ *nevyužívá* metod výběru pracovníků jako jsou *testy pracovní způsobilosti, grafologie* či spolupráce s *assessment centre*, neboť to, vzhledem k malému množství nabízených pracovních míst, pokládá za časově náročné a neúčelné.

Při výběrovém řízení je od uchazečů *vyžadován* jejich *strukturovaný životopis* (viz. příloha 14). Údaje v něm obsažené jsou pro MÚ dostačující, a proto není již kandidátům na volné pracovní místo předkládán jiný dotazník. Výběrová komise také *přihlíží k referencím* (pokud jsou v životopisu uvedeny).

Za *nejspolehlivější metodu výběru* nového pracovníka *považuje komise* výběrový pohovor, resp. *strukturovaný výběrový pohovor*, který jí zajišťuje osobní kontakt s kandidátem, dále umožňuje vzájemnou srovnatelnost uchazečů, posouzení

jejich osobnosti, vystupování či reakcí na položené otázky. Cílem výběrového rozhovoru je získat nejvhodnějšího pracovníka pro danou funkci.

Před pohovorem sestavují členové výběrové komise jeho strukturu. Formulace otázek určují podle toho, jaké přesnější informace o každém uchazeči mají být získány (např. schopnosti, zájmy, profesionalita, cíle, vymezení platu, představa o náplni práce, důvod zájmu o toto zaměstnání, připravenost na povinnost průběžného vzdělávání aj.) nebo se také vychází z již předložených údajů z dokumentů, které je třeba doplnit.

Při výběrovém pohovoru jsou jmenovitému kandidátovi představeni jednotliví reprezentanti výběrové komise, jež mu poté kladou stanovené otázky. Aby byly získané informace porovnatelné, jsou vymezené dotazy pro každého uchazeče totožné.

i) Rozhodnutí výběrové komise a výběr pracovníka

Členové výběrové komise pořizují písemnou zprávu o posouzení uchazečů, v níž *tajemníkovi doporučí nejvhodnějšího kandidáta* pro danou pozici (viz. příloha 13).

Zpracovaná písemná zpráva obsahuje:

- údaje o složení výběrové komise;
- seznam uchazečů;
- seznam a pořadí uchazečů, kteří:
 - § předložili úplné přihlášky,
 - § předložili vyžadované doklady (životopis, výpis z Rejstříku trestů ne starší tři měsíce, u cizích státních příslušníků doklad o bezúhonnosti, ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání),
 - § splňují předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka (fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, bezúhonná, dostatečně kvalifikovaná aj.),
 - § splňují předpoklady pro jmenování vedoucího úřadu,
 - § splňují požadavky stanovené v oznámení.

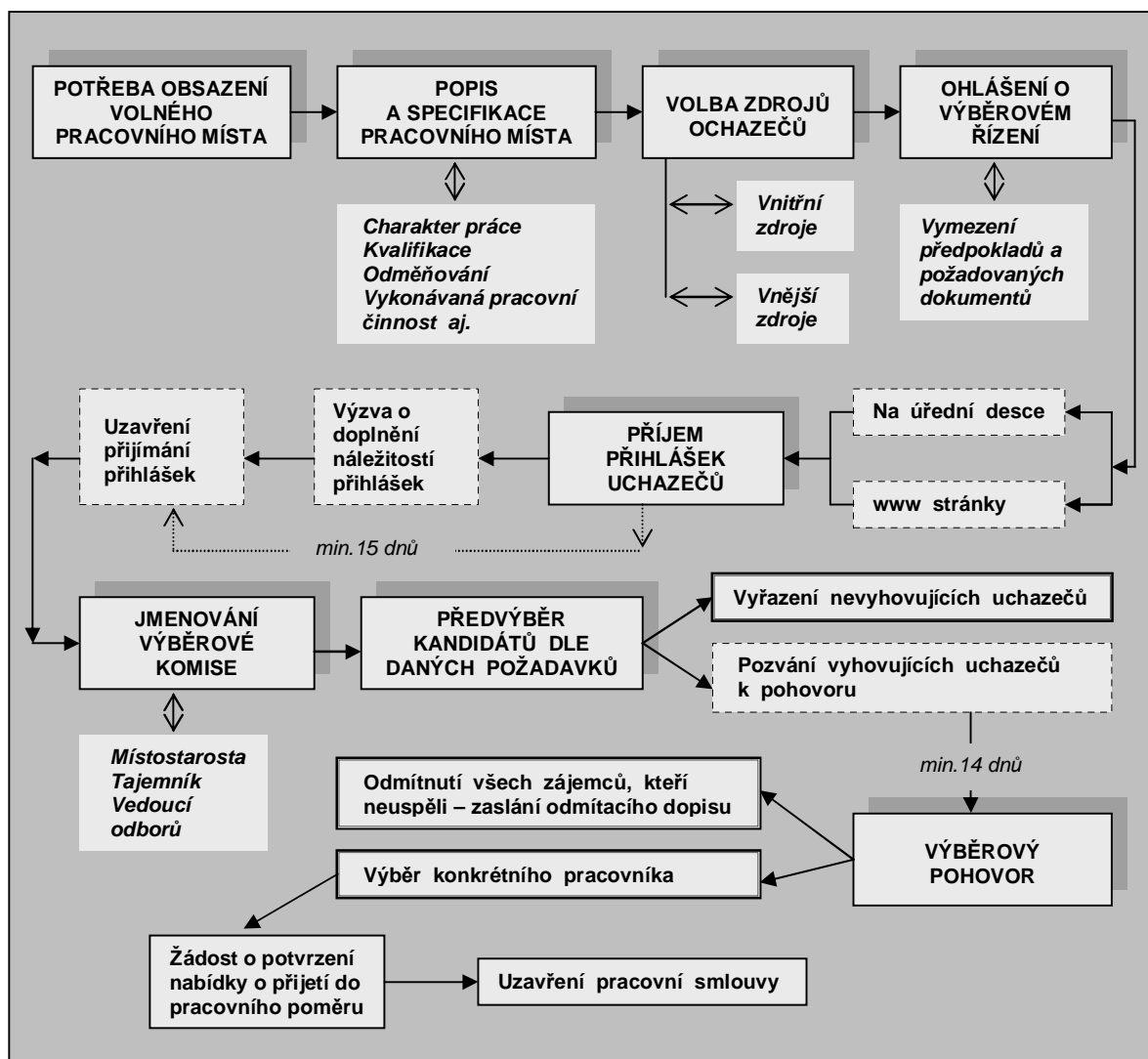
Zmíněný návrh výběrové komise na přijetí konkrétního uchazeče není zavazující. Příslušný vedoucí odboru, který je členem výběrové komise, může obhájit přijetí jiného vhodného kandidáta splňujícího všechny stanovené požadavky, o němž se domnívá, že

by byl, v rámci příslušného odboru, tím nejvhodnějším zaměstnancem. **Konečné rozhodnutí o výběru konkrétního pracovníka vydává tajemník.**

Vybranému kandidátovi je zasláno oznámení o tom, že uspěl ve výběrovém řízení. Zároveň je požádán o potvrzení nabídky o přijetí do pracovního poměru a vyzván, aby se dostavil k *uzavření pracovní smlouvy* (viz. příloha 15) s tajemníkem a k projednání již konkrétních otázek (mzda, školení (příloha 16), pracovní doba aj.).

Ostatním účastníkům výběrové řízení je zaslán *odmítací dopis* s poděkováním o jejich zájem (viz. příloha 17).

Celkový postup Městského úřadu Litomyšl při získávání a výběru pracovníků ilustruje následující obrázek 13.



OBRÁZEK 13: POSTUP MĚSTSKÉHO ÚŘADU LITOMYŠL PŘI ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU NOVÝCH PRACOVNÍKŮ
Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Hodnocení a odměňování pracovníků na MÚ

Ve všech systémech personálního řízení, a to jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru, hraje hodnocení pracovníků významnou roli jako jeden z rozhodujících nástrojů personálního řízení a řízení vůbec, stále více orientovaného na lidský faktor - na člověka.

Z konzultací problematiky na MÚ autorka zjistila, že *ucelený systém hodnocení pracovníků městský úřad zavedený nemá*. Dále byla diplomantka informována, že tajemník úřadu nepokládá tuto personální činnost za nezbytně nutnou a tak důležitou, aby ji bylo nutné zavádět ve větším rozsahu. Stávající systém hodnocení městského úřadů považuje za vyhovující. Na základě školení, kterých se pracovníci MÚ účastní v rámci vzdělávání, však již začínají spatřovat v hodnocení pracovníků určité výhody. Vzhledem k těmto získaným informacím proto o budoucí implementaci kvalitního systému hodnocení začínají již uvažovat, ale bohužel se však zatím jedná jen o určitou „vizi“, která není žádným způsobem specifikována.

Kritéria a metody hodnocení pracovní výkonnosti na MÚ

Správné definování hodnotících kritérií odpovídající charakteru činnosti je jedním z předpokladů pro úspěšný průběh a využití výsledků hodnocení.

Dle stávajícího systému hodnocení na Městském úřadu Litomyšl je posuzováno zejména následující:

- kvalita vykonané práce, a to individuálně dle vymezené pracovní náplně,
- ochota pracovat nad rámec pracovní doby (tomuto kritériu je přisuzována značná významnost),
- množství odvedené práce vzhledem k určité časové jednotce,
- dovednosti a schopnosti pracovníka.

V odborné literatuře je uvedena řada metod hodnocení, které jsou využívány v praxi řízení lidských zdrojů. Lze uvést např. hodnocení na základě plnění norem, dle stanovených cílů, hodnocení pomocí hodnotících stupnic (číselná, grafická, slovní) a mnoho dalších metod, které již autorka této diplomové práce uvedla v první kapitole.

Na městském úřadu v Litomyšli jsou aplikovány především tyto metody posuzování pracovníků:

- hodnocení dle dosažených výsledků,
- metoda vzájemné komparace individuálních pracovních výkonů.

Účel hodnocení pracovníků na Městském úřadu Litomyšl

Posuzování pracovníků si stanovuje zejména následující cíle:

- informovat o pracovních výsledcích a pracovním úsilí zaměstnance,
- a především získat podklady pro *mzdové účely (odměňování)*, což je prioritním posláním hodnocení, které je městským úřadem realizováno.

Kdo hodnotí pracovníky

Schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených je na městském úřadu považována za jednu ze základních odborných způsobilostí (kompetencí) vedoucích pracovníků.

Hodnotící osobou je vždy jejich *bezprostřední nadřízený*.

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti definuje organizační struktura instituce (viz. příloha 7) následovně:

- *tajemník* - pracovněprávně přímý nadřízený vedoucím odborů,
- *vedoucí odboru* - přímý nadřízený pracovníkům úřadu zařazených do jeho konkrétního odboru,
- *vedoucí oddělení* – jemu podřízení pracovníci jsou zařazeni do jeho oddělení.

Během konzultování problematiky hodnocení pracovníků na MÚ zjistila diplomantka tyto další skutečnosti.

1. Hodnoceni jsou zcela všichni pracovníci městského úřadu.
2. Zaměstnanci nejsou předem informováni, že budou nebo jsou hodnoceni.
3. S pracovníky nejsou vedeny hodnotící pohovory.

4. Pro vedoucí pracovníky provádějící hodnocení není nutné, aby hodnocení jednotlivých podřízených zabezpečovalo srovnatelnost výsledků.
5. Výsledky hodnocení nejsou s pracovníky konzultovány, neboť jsou využívány především pro finanční odměňování, jak je již výše uvedeno.
6. Na základně vynikajících pracovních výsledků či realizaci přiděleného úkolu jsou pracovníci kompetentním nadřízeným slovně ohodnoceni ve smyslu vyjádření uznání (pochvala).
7. Výsledky hodnocení se nijak neuchovávají.
8. Po splnění mimořádného úkolu (projektu), je příslušný pracovník či pracovní skupina finančně ohodnocena - jedním z takových projektů může být např. kladné vyřízení žádosti o čerpání veřejných prostředků z různých zdrojů, mezi něž patří fondy Evropské unie apod. Více se o této problematice diplomantka zmíní v následující podkapitole, která se zabývá odměňováním pracovníků.
9. Vedoucí pracovníku MÚ nehodnotí své podřízené pravidelně, spíše nahodile, a to operativně dle potřeby (více autorka uvede v následující kapitole).

4.2.3 Odměňování zaměstnanců MÚ

Na rozdíl od soukromého sektoru má nejenom Městský úřad Litomyšl, ale i všechny ostatní instituce veřejné správy velmi omezené možnosti ve vytváření vlastních systémů odměňování i v možnostech rozhodování o výši peněžních odměn. Ve státní správě i samosprávě je uplatňován jednotný systém odměňování, kdy je objem prostředků na odměny přísně limitován rozpočtem prostředků na platy²⁶ a mzdy²⁷ zaměstnanců.

Problematika týkající se platu, který pobírají zaměstnanci od svého zaměstnavatele, tj. Městského úřadu Litomyšl, je upravena Nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Tento dokument pro zaměstnance stanovuje např. kvalifikační předpoklady vzdělání pro

²⁶ Plat pobírají zaměstnanci ve veřejném sektoru.

²⁷ Mzdu pobírají zaměstnanci v soukromém sektoru od zaměstnavatele za vykonanou práci.

výkon prací zařazených do jednotlivých platových tříd, způsob zařazování do platových tříd, podmínky pro určení započitatelné praxe, stupnice platových tarifů aj. V této podkapitole diplomové práce se ale nebude autorka zabývat otázkami platu a jeho složení, nýbrž zmíní především formy poskytovaných odměn a benefitů v městském úřadu.

Finanční odměny

„Za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu.“²⁸

Odměňování je úzce spjato s hodnocením, neboť pracovníci městského úřadu jsou hodnoceni především pro účely odměňování (systém hodnocení zaměstnanců již diplomantka analyzovala v předchozí podkapitole). Hodnocení a následné odměňování je prováděno operativně, tj. nepravidelně a na základě aktuální potřeby. Ta obvykle vznikne v pololetí či ke konci roku v souvislosti s disponibilními finančními prostředky, které jsou určeny pro účely odměňování pracovníků. Tajemník městského úřadu přidělí určitý finanční obnos jednotlivým vedoucím odborů, kteří na základě výsledků hodnocení výkonů příslušných podřízených navrhnou výši odměny pro pracovníka. Tento návrh předloží příslušný vedoucí odboru prostřednictvím formuláře „Návrh na poskytnutí odměny zaměstnanci zařazenému do organizační struktury městského úřadu“ (viz. příloha 22) ke schválení tajemníkovi úřadu, který rozhodne o přidělení odměny.

Rozmezí částek peněžních odměn se pohybuje v rozmezí od Kč 500,-- do Kč 20.000,-- (mimořádná finanční odměna), průměrně do Kč 10.000,--.

Zaměstnanci či jednotlivým členům pracovní skupiny Městského úřadu Litomyšl může být udělena **peněžní odměna při úspěšné realizaci mimořádného projektu (úkolu)**. Takovým projektem je kladné vyřízení žádosti o získání a čerpání veřejných prostředků z různých zdrojů, jako jsou rozpočty ministerstev, krajů, mimorozpočtové fondy, granty či fondy Evropské unie. Konkrétní dotační titul projedná garant (příslušný vedoucí odboru) s vedením města a jeho realizaci (žádost o dotaci) provede příslušný

²⁸ Dle § 134 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

odbor tzv. realizátor. Po závěrečném vyhodnocení projektu a definitivním přiznání čerpání veřejných prostředků navrhne garant starostovi výši odměny pro jednotlivé členy pracovní skupiny. Garant může navrhnout odměnu pro členy pracovní skupiny i v případě, že dotační titul nebyl získán, ale žádost byla kompletně zpracována a podána v termínu (příčinou pro nepřiznání čerpání veřejných prostředků nebyly formální nedostatky).

Město Litomyšl vytvořilo tzv. **Sociální fond zaměstnanců Města Litomyšle**, ze kterého jsou poskytovány následující **benefity**.

a) Peněžní odměny

- Při dovršení 25 let celkové doby zaměstnání v pracovním poměru od prvního vstupu do zaměstnání²⁹ činí odměna Kč 1.000,--;
- při životním výročí 50-ti let a každých dalších 5-ti let věku činí odměna Kč 2.500,--³⁰, u zaměstnanců odboru městských lesů činí odměna Kč 3.000,--;
- při odchodu do důchodu (starobní, plný invalidní) činí odměna Kč 5.000,--³¹;
- za 10 bezpříspěvkových odběrů krve ve výši Kč 1.500,--.

b) Peněžní příspěvky

- příspěvek na penzijní připojištění, soukromé životní pojištění ve výši 300,-- Kč/měsíc tj. 3.600,-Kč/rok³²;
- zaměstnancům odboru městských lesů (THP pracovníci) jednorázový peněžní příspěvek na zakoupení oděvu pro reprezentaci v hodnotě 4.000,-- Kč/rok³³.

c) Návrtné bezúročné půjčky poskytnuté na základě písemné smlouvy

- na koupi bytového zařízení - na jednoho pracovníka ve výši do 15.000,-- Kč/rok;

²⁹ Pracovní poměr u MÚ jako zaměstnavatele musí nepřetržitě trvat nejméně 5 let.

³⁰ Pracovník musí u zaměstnavatele odpracovat nejméně 90 dnů v příslušném kalendářním roce.

³¹ Pracovník musí u zaměstnavatele odpracovat nejméně 1 rok.

³² Zaměstnanci vzniká nárok na tento příspěvek po odpracování 3 kalendářních měsíců od vzniku pracovního poměru. Zaměstnanci zaniká nárok na tento příspěvek následující měsíc po nástupu na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou a při pracovní neschopnosti delší než 3 měsíce.

³³ Zaměstnanec musí odpracovat u zaměstnavatele alespoň 90 dní v příslušném kalendářním roce.

- na překlenutí tíživé finanční situace - na jednoho pracovníka ve výši do 10.000,-- Kč/rok;
- na pořízení rodinného domku nebo bytu do vlastnictví nebo spoluvlastnictví a na provedení stavebních úprav domku nebo bytu, jehož je pracovník vlastníkem - půjčku lze poskytnout do výše Kč 100.000,--.

d) Ostatní odměny a benefity

- příspěvek na stravování ve výši 9,-- Kč/oběd/zaměstnanec;
- úhrada jedné láhve 1,5 l (minerální, stolní) vody na dva dny, pokud se zvýší venkovní teplota nad 30°C bude hrazena jedna láhev 1,5 l denně;
- 4 abonentky na divadelní a koncertní cyklus pořádaný Smetanovým domem v Litomyšli;
- úhrada sportovních, kulturních a společenských akcí;
- jednorázová sociální výpomoc zaměstnancům (jejich nejbližším pozůstalým) v mimořádně závažných případech a při řešení složitých neočekávaných sociálních situací - až Kč 15.000,--;
- částečná nebo úplná úhrada zájezdu (poznávací, za kulturou, sportovní) pořádaný Městem Litomyšl;
- nezaopatřeným dětem zaměstnanců bude předána kolekce;
- zaměstnancům odboru městských lesů a jejich dětem lze vyplatit příspěvek na individuální rekreaci do výše Kč 3.000,--.

4.2.4 Vzdělávání pracovníků MÚ

Městský úřad Litomyšl je povinen úředníkům zajistit prohlubování kvalifikace dle zákona³⁴, který definuje politiku vzdělávání. Městský úřad v tomto případě postupuje na základě tzv. *plánu vzdělávání*³⁵ (viz. příloha 19), který obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejvýše 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. [35] Jedná se především o vzdělání v oblasti správního řádu, zákonů a jejich novelizací a jiné dovednosti, jako jsou např. etiku vystupování, sociální dovednosti a znalosti informačních technologií.

Zaměstnanec je ze zákona povinen si kvalifikaci soustavně prohlubovat, a to v plném rozsahu a ukončit ji stanoveným způsobem. Za vzdělávání pracovníků na městském úřadu *odpovídá tajemník*, jako vedoucí tohoto úřadu.

Základním cílem prohlubování kvalifikace zaměstnanců městského úřadu je vychovat vysoce vzdělané a erudované úředníky, schopné účinně aplikovat získané poznatky v každodenní praxi při výkonu správních činností a tím zabezpečit kvalitní službu občanům.

Úkoly k dosažení cíle prohlubování kvalifikace pro úředníky jsou:

1. absolvovat zákonem stanovené prohlubování kvalifikace,
2. prokázat v zákonem stanovených termínech zkoušku zvláštní odborné způsobilosti,
3. zdokonalit verbální a písemný projev, etiku vystupování úředníka, interpersonální komunikaci a řešení konfliktů v oblasti své působnosti.

³⁴ Zákon číslo 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

³⁵ Plánem vzdělávání úředníka je zákonem stanovený dokument, zpracovaný a vedený za účelem plánování a evidence prohlubování kvalifikace úředníka na období 3 let.

Vzdělávání úředníků na pracovišti MÚ

Každý pracovník vykonávající správní činnosti³⁶ je povinen si prohlubovat kvalifikaci svojí účastí na: [35]

a) *Vstupním vzdělávání, tzv. instruktáž*

- zahrnuje znalosti základů veřejné správy, veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, etiky úředníka aj.;
- pracovník je povinen ho ukončit nejdéle do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru;
- prokazuje se osvědčením vydaným vzdělávací institucí.

b) *Průběžném vzdělávání*

- představuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání zaměřené na výkon správních činností a prohloubení jazykových znalostí;
- uskutečňuje se formou kurzů;
- o účasti se pracovník prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí.

c) *Příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti*

- zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností veřejné správy, znalost zákona o obcích, krajích a o hlavním městě Praze, schopnost aplikace zákonů aj.;
- ověřuje se zkouškou a prokazuje osvědčením³⁷;
- úředník je povinen prokázat tuto způsobilost do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k městskému úřadu.

Pracovníci městského úřadu, kteří nevykonávají správní činnost (např. obslužný personál, správce budovy) nejsou povinni absolvovat tyto vzdělávací kurzy.

³⁶ Úředníci, který spadají pod režim zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

³⁷ Provádění zkoušek a vydávání osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti zabezpečuje ministerstvo ve spolupráci s příslušnými ministerstvy a ostatními správními úřady.

Vzdělávání vedoucích úřadu a vedoucích pracovníků

Mezi úkoly k dosažení cíle prohlubování kvalifikace pro vedoucí úředníky a vedoucího městského úřadu patří:

- absolvovat a úspěšně ukončit vzdělávání vedoucích úředníků;
- prokázat v zákonem stanovených termínech předepsanou zkoušku zvláštní odborné způsobilosti;
- prohloubit a zdokonalit znalosti a dovednosti v personálním řízení především v oblasti plánování, organizování, řízení a vedení, motivaci, hodnocení a kontrole;
- zdokonalit verbální a písemný projev, etiku vystupování vedoucího úředníka, interpersonální komunikaci a řešení konfliktů;
- soustavně prohlubovat svou kvalifikaci k výkonu správních činností v oblasti působnosti městského úřadu;
- analyzovat stav potřeb prohlubování kvalifikace podřízených, závěry analýzy využít pro aktualizaci plánu vzdělávání úředníka a na základě plánu vytvářet podmínky k prohlubování kvalifikace podřízeným;
- využít získané znalosti a dovednosti k prohlubování kvalifikace podřízených pracovníků a kvalifikovanému posuzování a rozhodování o jejich dalším rozvoji,
- komplexně dosáhnout úrovně znalostí a dovedností zabezpečujících kvalifikované řízení a vedení úředníků a tím zkvalitnit službu občanům .

Schvalování účasti k prohlubování kvalifikace

Účast na vzdělávacích akcích k prohlubování kvalifikace zajišťuje odbor kanceláře vedení a schvaluje tajemník vedoucím odborů, ostatním zaměstnancům vedoucí odboru kanceláře vedení na základě uděleného souhlasu příslušného vedoucího odboru. Tajemník je oprávněn všem zaměstnancům účast na vzdělávací akci uložit nebo zrušit.

O účast na školení (zejména kurzů) **žádá pracovník písemně svého vedoucího odboru** o souhlas s účastí na vybrané formě a metodě prohlubování kvalifikace, a to prostřednictvím formální žádosti o vyslání zaměstnance k prohlubování kvalifikace (viz. příloha 20).

Vzdělávání mimo pracoviště

Potřeba vzdělávání pracovníků prostřednictvím seminářů, přednášek, „workshopů“ či jiných kurzů mimo pracoviště úřadu je řešena operativně dle potřeby. Tato školení jsou realizována především **prostřednictvím externích soukromých organizací, a to tzv. akreditovaných vzdělávacích institucí**, kterým byla udělena akreditace k poskytování služeb v oblasti prohlubování kvalifikace Ministerstvem vnitra ČR.

Městský úřad Litomyšl spolupracuje při vzdělávání svých pracovníků s těmito organizacemi:

1. Institut pro místní správu Praha (instituce stanovená Ministerstvem vnitra ČR pro zajištění realizace školení zvláštní odborné způsobilosti)
2. Akademie veřejné správy o.p.s.
3. Agentura BOVA
4. Český a moravský účetní dvůr
5. ODBORCONSULT - Ivana Žáková
6. NOVEKO 96 spol. s r.o.
7. ORKAM Plzeň veřejná obchodní společnost
8. TSM vzdělávací agentura
9. Centrum služeb pro silniční dopravu
10. Regionservis - Informační a vzdělávací program
11. Institut celoživotního vzdělávání Havířov o.p.s.

Personalisté městského úřadu vybírají vzdělávací instituce, jejichž služeb chtějí využívat, na základě nabídek, jenž obdrží prostřednictvím e-mailů. Kritérii jsou **dobré reference a zkušenosti** z již absolvovaných kurzů a také ohodnocení pracovníků, kteří již konkrétní kurz absolvovali a vyplnili dotazník o hodnocení tohoto školení. Volba

organizace se především řídí dle přednášejících lektorů, neboť kvalita jejich výkladu je velmi odlišná. Ve své podstatě jsou tedy *prvotně vybírání lektori*, kdy se následně zjišťuje v jaké instituci budou přednášet. Preferováni jsou především samotní autoři příslušných zákonů, vyhlášek atp.

Financování vzdělávání zaměstnanců na MÚ

Výše nákladů na vzdělávání vychází z potřeb a záměrů městského úřadu a je limitována výší finančních prostředků vyčleněných pro tyto účely v rozpočtu. V rozpočtu města je pro kapitolu „vzdělání“ vyhrazeno na rok 2007 Kč 400.000,--³⁸. Účastnický poplatek za školení je hrazen na základě přihlášky do kurzu fakturou, cestovní výdaje jsou proplaceny pracovníkovi po absolvování školení.

Evidence vzdělávání

Odbor kanceláře vedení pečlivě eviduje ve spojitosti se vzděláváním následující:

- q doklady o absolvovaném vzdělávání svých pracovníků a jeho výsledky,
- q vzniklé závazky zaměstnanců³⁹,
- q osvědčení,
- q ceny,
- q místa a programy vzdělávacích institucí,
- q plány vzdělávání pracovníků (viz. příloha 19),
- q formulář žádosti o vyslání zaměstnance k prohlubování kvalifikace (viz. příloha 20),
- q zhodnocení vzdělávací akce pracovníkem.

³⁸ Dle interních údajů Městského úřadu Litomyšl

³⁹ Podle směrnice Městského úřadu Litomyšl č. 4/04 o vzdělávání zaměstnanců, čl. V.: „Zaměstnanec, který se účastnil vzdělávání vedoucích úředníků a jehož náklady hradil zaměstnavatel, je povinen setrvat po ukončení tohoto vzdělávání v pracovním poměru po dobu 3 let nebo uhradit náklady s tímto vzděláváním spojené dle § 27 odst.3, zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.“

Hodnocení výsledků vzdělávání

Autorka této diplomové práce na základě konzultací na Městském úřadu v Litomyšli zjistila, že proces vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů není na městském úřadu nijak detailně monitorován. Vedoucí pracovníci zabývající se lidskými zdroji na městském úřadu předpokládají, že výsledek školení by se měl v průběhu pracovního procesu jistě pozitivně projevit, neboť aby pracovník mohl dobře plnit své úkoly a činnosti, musí znát problematiku pro kterou byl vzdělávacím kurzem proškolen.

Pracovník absolvující vzdělávací kurz následně vyplní formulář, resp. dotazník „Zhodnocení vzdělávací akce zaměstnancem MÚ Litomyšl“, ve kterém uvádí např. název vzdělávací akce, název vzdělávající agentury, jméno přednášejícího lektora, cíl vzdělávací akce, obdržený doklad o absolvování, zhodnocení lektora a celé vzdělávací akce aj. (viz. příloha 21).

Kurz informačních technologií na MÚ

Jedním z odborů městského úřadu je také oddělení informatiky, které je zodpovědné za zajištění oblasti informatiky a telekomunikací, správu geografického informačního systému a informačního systému MÚ Litomyšl. Dle pracovních výsledků zaměstnanců městského úřadu se projevilo, že u některých uživatelů výpočetní techniky MÚ je závažným problémem nedostatečná počítačová gramotnost, a proto bylo, pro aktivní využívání informačních systémů, vedoucím oddělení informatiky navrženo zajistit *vlastní školení* s odbornou pomocí a vzájemnou spoluprací a komunikací informatiků tohoto oddělení. Tento kurz byl určen pro všechny pracovníky, kteří ke své práci využívají výpočetní techniku, což je většina zaměstnanců městského úřadu. *Cílem školení bylo zvýšení znalostí a dovedností práce s výpočetní technikou pro její maximálně možné efektivní využití a ukázat, jaké další výhody mohou informační technologie pracovníkům MÚ přinést pro ulehčení a zrychlení jejich práce.*

Kurz informačních technologií byl zaměřen především na zlepšování znalostí a dovedností při práci s Internetem, s aplikací Outlook, MS Office (Word, Excel) a základy úpravy fotografií. Toto školení probíhalo jednou týdně (1 hodinu) po dobu šesti měsíců v počítačové učebně nedaleké základní školy města, a to v roce 2005

a 2006 (pro rok 2007 se realizace teprve zvažuje). Účastníci byli rozděleni do skupin podle úrovně dovedností a znalostí. Kurz se ale v začátcích nesetkal s kladnými ohlasy, neboť byl pro uživatele výpočetní techniky povinný, jakož i uložené „domácí úkoly“. V průběhu školení pracovníci připustili, že je pro ně velmi prospěšné, neboť získali nové dovednosti, které mohou využívat nejenom v rámci pracovního procesu, ale i v soukromém životě. Plánovaný a hodnocený test na konci tohoto školení neproběhl.

4.2.5 Personální informační systém MÚ

Autorka této diplomové práce zjistila, že Městský úřad Litomyšl nemá žádný ucelený nástroj personální evidence, resp. otevřený počítačový personální informační systém. Vedoucí pracovníci MÚ již obdrželi několik nabídek tohoto systému, které však pro ně nebyly zajímavé a neodpovídaly potřebám městského úřadu.

Informace o zaměstnancích městského úřadu se evidují v „papírové podobě“. Každému pracovníkovi je založen vlastní fyzický spis, do kterého se vkládají příslušné dokumenty.

Určitou personální agendu jako evidenční elektronický systém vede městský úřad pouze v souvislosti se mzdovou agendou. Jedná se o formu mzdového programu, který je navázán na účetnictví pro účely výplat mezd.

Pro potřeby tvorby smluv pro personální agendu využívá tajemník městského úřadu „svojí vlastní evidenci“, kterou si pro tyto účely vytvořil. Zde u jednotlivých pracovníků zaznamená jméno, pozici, datum narození, odbor aj.

4.3 Vlastní zhodnocení a návrh opatření

V této kapitole autorka diplomové zhodnotí problematiku personálním činností prováděných v městském úřadu a provede syntézu v podobě doporučení. Lze předpokládat, že tato opatření by mohla přispět ke zlepšení efektivnosti výběrového řízení a s ním souvisejících činností Městského úřadu Litomyšl, ale také i dalších institucích veřejné správy.

4.3.1 Získávání pracovníků

Diplomantka navrhuje opatření týkající se následujících témat:

- a) inzerce,
- b) dotazník,
- c) nestrukturovaný životopis,
- d) verifikace informací,
- e) postup výběru pracovníků,
- f) náklady.

a) Inzerce

Je vhodné, aby informace o volných pracovních místech ve veřejné správě byly přístupné kterémukoliv potenciálnímu uchazeči. Jako rozhodující metodu získávání pracovníků lze doporučit inzerci, a to nejenom umístěnou na internetu, neboť užívání počítačových sítí není v České republice ještě dostatečně rozšířené. Okruh uživatelů internetu a e-mailu nemusí zahrnovat všechny kategorie potenciálních pracovníků.

Vyhlášení výběrového řízení by mělo být prostřednictvím inzerátu publikováno i v jiném vhodném sdělovacím prostředku. Výhodou je to, že tímto způsobem se informace poměrně rychle dostane k adresátovi, lidé jsou na inzerci zvyklí a mnozí z nich tyto nabídky zaměstnání vyhledávají, tím se o volném pracovním místě dozví širší veřejnost než při jiných metodách získávání pracovníků. Městský úřad by tak měl lepší možnost výběru toho nejkvalifikovanějšího pracovníka pro danou pozici.

Při inzerování je však také třeba mít na paměti, že instituce veřejné správy musejí zachovávat určité zásady:

☐ *Nemohou si dovolit nikoho v inzerátu jakýmkoli způsobem diskriminovat.* Je nevhodné uvádět požadavky týkající se věku uchazeče a nabídku je třeba formulovat tak, aby bylo jasné, že instituce akceptuje jak mužské, tak ženské uchazeče.

☐ *Nesmí nabízet zaměstnání anonymně,* tj. bez uvedení svého názvu, a to ani v případě, kdy má získávání pracovníků na starosti nějaká zprostředkovatelská firma. Je třeba, aby i v inzerátu či jiné nabídce dané agentury bylo jasné uvedeno, pro kterou instituci se pracovník hledá.

☐ *Formulace nabídky zaměstnání* by měla vyplívat z popisu a specifikace pracovního místa. Potenciálním uchazečům má být poskytnuto takové množství informací, aby mohli pečlivě zvážit, zda mají pro obsazované pracovní místo dostatečnou způsobilost. Může totiž hrozit, že se o zaměstnanecký poměr bude ucházet takové množství lidí, že jednání s nimi, jejich předvýběr a výběrové procedury, bude vyžadovat neúměrné množství času a prostředků.

b) Dotazník

Autorka doporučuje, aby Městský úřad Litomyšl preferoval dotazník před strukturovaným životopisem. Dotazník instituci dovoluje formulovat otázky podle požadavků konkrétního obsazovaného pracovního místa, a proto umožňuje přesnější posouzení kvalifikace kandidáta.

Je však zapotřebí, aby organizace rozlišovala stylizaci dotazníků pro odlišné pracovní pozice. Pro běžné pracovníky (vykonávající administrativní činnost) je vhodný jednoduchý dotazník obsahující požadovaná fakta pro posouzení kvalifikace. Šířeji koncipovaný dotazník by měl být určen zejména uchazečům o vedoucí funkci a měl by umožnit zaujmout určitý postoj či poskytnout prostor pro vyjádření se k dané problematice.

c) Nestrukturovaný životopis

Strukturovaný životopis neposkytuje odlišné informace než dotazník, a proto *diplomantka navrhuje, aby byl vedle dotazníku vyžadován nestrukturovaný, volně koncipovaný životopis*, protože právě ten může poskytnout užitečné a doplňující informace o jeho autorovi.

Tento životopis umožňuje prozradit dodatečné zajímavosti, které stanovená skladba strukturovaného životopisu nepostihne (např. vyjadřování, pečlivost, rysy osobnosti, detaily z osobního či pracovního života, stylistické schopnosti – důležité např. pro sekretářskou práci, posouzení celkové úrovně zpracování). Zároveň je nutné si uvědomit, že autor nemusel svůj životopis zpracovávat samostatně.

d) Verifikace informací

Při posuzování způsobilosti uchazečů o volné pracovní místo může městský úřad obdržet a následně pracovat s různě přesnými a pravdivými informacemi. Z těchto důvodů *autorka* personalistům a výběrové komisi městského úřadu *doporučuje, aby v průběhu celého procesu výběru pracovníků usilovali o verifikování všech (především pro danou pozici rozhodujících) informací obdržených od kandidátů*. Ověřit údaje je možné např. pomocí referencí, potvrzených dokladů, údaje z dotazníku lze verifikovat během pohovoru.

e) Postup výběru pracovníků

Autorka diplomové práce doporučuje, aby výběrová komise městského úřadu rozlišovala a využívala odlišné postupy při výběrovém řízení. Při velkém počtu zájemců o volné pracovní místo navrhuje využít především vyřazovací postup, malý počet uchazečů posoudit komplexně.

f) Náklady

Cílem soukromých organizací je rozvoj a především maximalizace zisku (zisku mohou dosáhnout i snížením nákladů). Instrukce veřejné správy nepůsobí na základě podmínek, které určuje trh, fungují dle stanovených politických pokynů, jsou motivovány potřebami veřejnosti a kladou důraz na rovnost a spravedlnost. I když ziskový motiv ve veřejné správě nelze uplatnit, přesto **by se městský úřad měl snažit o snížení nákladů**. Tyto finanční prostředky ve formě úspor by tak mohl využít pro jinou důležitou oblast financování.

Na základě všech uvedených doporučení se diplomantka domnívá, že náklady při získávání a výběru pracovníků by bylo možné snížit následujícími způsoby.

Česká pošta neustále zdražuje své služby. Autorka navrhuje zmenšit náklady v souvislosti s obchodní korespondencí. **Doporučuje, aby městský úřad preferoval především elektronickou poštu v kooperaci s klasickou poštou**. Elektronickou poštu může městský úřad využít např. při zasílání dotazníků či při výzvě uchazečů o doplnění chybějících informací a vyžadovaných písemností. Zde může být zároveň posouzeno, zda adresát umí zacházet s internetem, resp. s e-mailem. Klasická pošta by měla být používána při doručování důležitých sdělení jako jsou pozvánky, rozhodnutí aj. Tento způsob snižování nákladů se týká nejenom oblasti získávání a výběru pracovníků, ale může být aplikován při veškeré činnosti na Městském úřadu v Litomyšli⁴⁰.

Další přínos diplomantka spatřuje ve využívání **dotazníku**, který, i přes své další výhody, **především šetří čas při výběru** nejvhodnějšího kandidáta pro volné pracovní místo. Toto je účelné zejména při rozhodování, **kdy se přihlásí více zájemců, kteří mohou být „přilákáni“ právě na základě vhodné inzerce**.

⁴⁰ Autorka diplomové práce v souvislosti s touto problematikou navrhuje, aby městský úřad stanovil novou funkci, která by se zabývala doručováním pošty (především nejnákladnějších písemností – doporučených, s doručenkou).

4.3.2 Hodnocení zaměstnanců

Systematické a pravidelné hodnocení výkonu patří k základním pilířům oblasti řízení lidských zdrojů. Úspěšná realizace úkolů naprosté většiny personálních činností je podmíněna fungováním kvalitního a objektivního systému hodnocení pracovních výkonů a pracovního chování jednotlivých zaměstnanců na všech úrovních organizace.

Po zdůraznění významnosti této personální činnosti musí však autorka bohužel konstatovat, že *ve stávajícím systému hodnocení* Městského úřadu Litomyšl nalézá *značné nedostatky*. Na základě pravidelných konzultací této problematiky na MÚ zjistila, že na tomto úřadu nejsou definována a zavedena jakákoliv jednotná pravidla hodnocení. Pracovníci nejsou hodnoceni periodicky, ale pouze dle aktuální situace a potřeby. Personalisté městského úřadu se snaží určitým způsobem pracovníky hodnotit, nicméně nemají tuto důležitou personální činnost propracovanou a systém hodnocení jakýmkoliv způsobem nerozvíjejí a následně neimplementují.

Tajemník úřadu nepřikládá této personální činnosti velikou důležitost a stávající systém hodnocení MÚ pokládá za postačující. Právě tajemník je ale tím, kdo může rozhodovat o realizaci inovací a podstatných změn v personální politice městského úřadu, proto lze předpokládat, že v blízké budoucnosti k výrazným změnám v systému hodnocení nedojde. Tyto zjištěné skutečnosti nepokládá diplomantka za příliš příznivé.

Za pozitivní považuje diplomantka slovní hodnocení, resp. pochvalu a vyjádření uznání pracovníkům při dobrých pracovních výsledcích, což je jistě motivující a zpětnou vazbou, že je jejich dobrá práce oceněna a nezůstává bez povšimnutí.

Hodnocení pro účely odměňování a volba kritérií

Pracovníci MÚ zabývající se personální politikou chápou hodnocení jako nástroj, který *slouží zejména pro mzdové účely, resp. pro odměňování*, jeho širší využití nenalézají.

Autorka této diplomové práce doporučuje a současně zdůrazňuje, aby vedoucí pracovníci městského úřadu věnovali zvýšenou pozornost tomu, že hodnocení neslouží

pouze pro účely objektivního odměňování. Systém hodnocení je i nástrojem zkvalitňování personálu organizace, dosahování vyššího výkonu, zvyšování kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. Výsledky z hodnocení pracovníka jsou také informací o oprávněnosti jeho pracovního zařazení, kvantitě a kvalitě současného výkonu, o potenciálu jeho dalšího rozvoje, osobního, odborného a kariérového. Tyto údaje mohou být zároveň velice nápomocné nejenom pro diferenciaci mezd, ale také i v otázkách problematiky řízení kariéry, povyšování nebo delegace vyšší odpovědnosti.

Relevantní informace o tom, s jak kvalitními lidskými zdroji vedoucí pracovník spolupracuje lze získat také správnou volbou kritérií hodnocení a jejich sledováním. Pro potřeby městského úřadu ***diplomantka navrhuje aby vedoucí pracovníci pro účely hodnocení zvážili použití některých z následujících kritérií:***

- *osobní kvality* (např. adaptabilita, zodpovědnost a spolehlivost, aktivita);
- *sociální dovednosti* (chování v mezilidských vztazích a v konfliktních situacích, kooperativnost, kultura chování);
- *komunikativní dovednosti* (kvalita projevu, reprezentativnost vystupování);
- *řídící schopnosti* (strategické myšlení, dlouhodobé plánování, organizační schopnosti, vedení lidí, delegace pravomoci, kvalita hodnocení podřízených a rozvoj jejich schopností, motivace pracovníků);
- *odborné (profesní) kvality* (odborné znalosti, znalost informačních technologií, schopnost analýzy a řešení problémů, tvůrčí myšlení).

Vedoucí pracovník vybere ta kritéria, která považuje vzhledem ke specifikaci požadavků pracovního místa za relevantní.

Pokud dojde v budoucnu ke zkvalitnění systému hodnocení na Městském úřadu Litomyšl, ***autorka této práce doporučuje, aby v zájmu srozumitelnosti a objektivnosti byli hodnocení pracovníci se všemi pravidly a kritérii tohoto hodnocení seznámeni.*** Jasně definované zásady mohou přispět k důvěře pracovníků ve spravedlivé a objektivní hodnocení a následné odměňování. K objektivitě systému hodnocení by mohlo také přispět ***zapojení pracovníka do procesu hodnocení, resp. sebehodnocení.*** Efektivní je

takové hodnocení, na němž se samotný pracovník podílel, kde zhodnotil vlastní pracovní výkon, vyjádřil jeho přínosy a pozitiva, jakých úspěchů dosáhl nebo naopak, v čem cítí nedostatky, co je pravděpodobně jejich příčinou a jak by je mohl eliminovat.

4.3.3 Odměňování pracovníků

Ve vytváření vlastního systému odměňování a v možnostech rozhodování o výši peněžních odměn je Městský úřad Litomyšl, na rozdíl od soukromých společností, striktně limitován omezeným objemem prostředků v rozpočtu na mzdy a platy.

I přes tato omezení, se městský úřad, jako instituce veřejné správy, snaží definovat politiku odměňování a poskytovat svým pracovníkům různé benefity a peněžní odměny. Nicméně, personalisté městského úřadu však v oblasti odměňování nevyužívají nesmírně důležitý faktor motivace k lepším výkonům, a to efektivní hodnocení pracovníků. Jak již diplomantka uvedla v předchozí podkapitole, vedoucí pracovníci městského úřadu určitým způsobem své podřízené hodnotí, ale toto hodnocení je pouze příležitostné a spíše formální. V moderní personalistice se však stává klíčovým nástrojem k dosahování vysokého výkonu, plánování odborného i osobnostního růstu a řízení kariéry.

Je jistě chybou omezit problematiku odměňování jen na pouhý výklad mzdových předpisů a jejich aplikaci. Městský úřad Litomyšl má jistě určitý prostor, případně si ho může řídicími postupy a opatřeními vytvořit tak, aby mohli řídicí pracovníci využívat odměňování jako praktický nástroj personálního řízení svých podřízených, a to nejen k ocenění jejich práce a přínosu pro instituci, ale i pro jejich motivaci i osobnímu rozvoji.

4.3.4 Vzdělávání

Na základě konzultací na Městském úřadu Litomyšl diplomantka zjistila, že vzdělávání pracovníků je v kompetenci městského úřadu. Ten rozhoduje o vyslání svých zaměstnanců do kursů a školení podle vlastních potřeb a potřeb školení svých pracovníků. Centrálně je upraveno školení úředníků pro výkon funkcí vyžadujících zvláštní odborné způsobilost.

Ze získaných informací lze o této personální činnosti říci, že systém vzdělání pracovníků městského úřadu je dobře zajištěn a mnohem lépe propracován ve srovnání se systémem hodnocení, který již autorka popsala výše. Diplomantka konstatuje, že tato skutečnost je do určité míry ovlivněna především zákonnými požadavky kladenými na vzdělání úředníků městského úřadu.

Postup při zajišťování vzdělávání pracovníků úřadu je usměrňován několika předpisy:

1. zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (vzdělávání zaměstnanců Města Litomyšl zařazených do Městského úřadu Litomyšl);
2. zákon č. 262/2002 Sb., zákoník práce (vzdělávání pracovníků vykonávajících pomocné a servisní práce v městském úřadu);
3. vyhláška Ministerstva vnitra ČR č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti;
4. vyhláška Ministerstva vnitra ČR č. 511/2002 Sb., o uznávání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků.

Za velmi pozitivní a přínosný pokládá diplomantka kurz informačních technologií, který na městském úřadu zajišťuje a realizuje oddělení informatiky. Byl významným přínosem nejenom pro samotnou instituci, ale i pro vlastní potřebu pracovníků. V souvislosti s tímto kurzem autorka diplomové práce navrhuje výsledky jeho absolvování hodnotit nebo zakončit školení jakoukoliv formou závěrečné zkoušky (testem). Tím by se zvýšila snaha a motivace pracovníků naučit se co nejvíce, aby jejich následné hodnocení nebylo negativní. Současně by měli být účastníci kurzu informováni, že z negativních výsledků budou vyvozeny určité závěry.

V oblasti vzdělání pracovníků nalézá diplomantka i **redukcí nákladů**. Personalistům městského úřadu **doporučuje, aby pro volná pracovní místa vybíral dostatečně vzdělané a kvalifikované jedince**. V oboru vzdělaných pracovníků není nutné, aby na doškolování bylo vynakládáno takové množství finančních prostředků (pokud vzdělávání nestanoví zákon). Autorka by zde chtěla poukázat především na vzdělání v oblasti fungování státní správy a samosprávy a také na práci s informačními technologiemi. Na základě pozorování během odborné praxe v městském úřadu diplomantka zjistila, že velká část uživatelů výpočetní techniky má problémy s jejím aktivním využíváním a nalézá u pracovníků v dovednostech práce na počítači nedostatky, které mají negativní dopad na efektivitu práce.

4.3.5 Personální informační systém

Personální evidence a dokumentace jsou jistě neoddělitelnou součástí personální práce a bez jejich existence lze špatně provádět i ty nejzákladnější personální činnosti. Personálnímu informačnímu systému je stále více věnována pozornost, která nepochybně úzce souvisí s dynamickým rozvojem informačních technologií a díky tomu dochází k neustálému rozvoji systému personální evidence.

Městský úřad Litomyšl zatím žádný personální informační systém nevyužívá. Pozitivum však diplomantka spatřuje v tom, že o zavedení určité formy tohoto systému vedoucí pracovníci městského úřadu již vážně uvažují. Pravděpodobně dosud nenalezli nabídku tohoto systému, která by splňovala všechny požadavky a potřeby městského úřadu.

Vzhledem k tomu, že personální evidence je na městském úřadu z velké části zaměřena na tzv. „papírovou agendu“, **diplomantka pracovníkům MÚ doporučuje využívat ve větším rozsahu informační technologie**. Veškeré kanceláře na MÚ jsou vybaveny výpočetní technikou a jsou tak vzájemně propojeny sítí, což umožňuje plynulý přístup k datům a informacím. Zavedením jakékoliv formy elektronické personální evidence by se jistě zjednodušila a zkvalitnila personální práce a urychlilo by se i získávání a přístup k potřebným informacím. Na základě analýzy systému vzdělávání na městském úřadě, kterou již diplomantka výše provedla, se lze domnívat,

že omezené využívání výpočetní techniky souvisí i s nedostatečnou počítačovou gramotností pracovníků MÚ.

Výhody spojené se zavedením elektronické podoby personální evidence by mohly přispět ke snížení nákladů MÚ, a to např. snížením nákladů na přípravu nových tiskopisů při změně legislativy, úsporou času při hledání konkrétních údajů o pracovnících. Autorka upozorňuje i na další výhody, které zavedení a využívání personálního informačního systému jistě přináší. Mezi tato pozitiva lze zařadit např. následující:

- jednodušší manipulace s uloženými informacemi a dokumenty (korektury, aktualizace, přepracování již hotových zpráv či analýz);
- zvýšení efektivity práce vedoucích pracovníků zabývajících se lidskými zdroji
- zjednodušení statistických analýz a vyhodnocování;
- uspořádanější přehled informací a jednodušší klasifikace údajů;
- při zálohování a archivaci je sníženo riziko ztrát informací a dokumentů.

5 ZÁVĚR

Diplomová práce *Řízení lidských zdrojů na Městském úřadu Litomyšl* měla za cíl analýzu řízení lidských zdrojů, resp. nejdůležitějších personálních činností na Městském úřadu Litomyšl a návrh opatření. Diplomantka se domnívá, že tato doporučení, vyplývající z analýzy personálního řízení na Městském úřadu Litomyšl, by mohla zlepšit provádění personálních činností, a to nejenom v uvedeném úřadu, ale také i v ostatních institucích veřejné správy.

Problematika řízení lidských zdrojů je velice rozsáhlá, proto se autorka ve své diplomové práci snažila objasnit především základní teoretické pojmy, mezi které patří pojetí managementu a manažerských funkcí, problematika řízení lidských zdrojů a personálního řízení. Diplomantka se také věnovala úloze personálního útvaru a posláním personalistů, popsala personální činnosti jako např. hodnocení, odměňování, vzdělávání zaměstnanců či metodiku získávání a výběru pracovníků (tzv. recruitment) a různé metody výběru pracovníků (např. dotazník, životopis, pohovor, reference aj.).

Autorka se také pokusila osvětlit podstatné rozdíly řízení lidských zdrojů neziskového a ziskového sektoru, neboť v současné době se zcela jasné hranice mezi soukromými a veřejnými institucemi ztrácí. Zabývala se principy obsazování volných pracovních míst ve veřejné správě ve vyspělých státech Evropské unie (EU) a dále procedurou přijímání nových pracovníků pro instituce EU, ke které se přistoupilo po rozšíření EU. V této práci byly dále zmíněny souvislosti managementu a řízení lidských zdrojů s veřejnou správou a situace v oblasti personálního řízení v české veřejné správě.

Diplomantka se snažila získat a zpracovat co nejvíce údajů a informací souvisejících s problematikou řízení lidských zdrojů na Městském úřadu Litomyšl, čehož dosáhla prostřednictvím výzkumných technik, tj. řízenými pohovory s personalisty úřadu a pozorováním v průběhu odborné praxe na městském úřadu.

Jelikož diplomantka ve své práci analyzovala personální činnosti městského úřadu, věnovala se ve třetí kapitole představení a charakteristice města Litomyšl a Městského úřadu Litomyšl jako orgánem tohoto města.

Na základě provedené analýzy personálních činností si autorka dovoluje konstatovat, že významnost problematiky řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu není na Městském úřadu v Litomyšli zcela doceněna. Nicméně shledává, že získání a výběr toho nejlepšího pracovníka patří mezi priority úřadu. Dále zjistila následující skutečnosti. Městský úřad nemá samostatné personální oddělení vykonávající personální práci. Tuto činnost společně zastávají tajemník úřadu, odbor kanceláře vedení a vedoucí jednotlivých odborů (sporné případy konzultují s advokátem). Při potřebě nábory pracovníků je publikováno oznámení o výběrovém řízení, které vyhláší dle zákona tajemník a musí být nejméně po dobu 15 dnů zveřejněno na úřední desce úřadu. Při výběru kandidáta na obsazení volného pracovního místa personalisté přihlížejí především ke strukturovanému životopisu, pohovoru a k referencím. Nejvhodnějšího potenciálního pracovníka doporučuje výběrová komise tajemníkovi, který vydá konečné rozhodnutí o jeho přijetí do pracovního poměru.

Na základě analýzy zjištěných poznatků diplomantka městskému úřadu v Litomyšli navrhuje několik následujících opatření, týkající se získávání a výběru pracovníků. Doporučuje městskému úřadu využívat inzerci. Vyhlášení výběrového řízení městského úřadu by mělo být prostřednictvím inzerátu publikováno i v jiném vhodném sdělovacím prostředku, ne pouze na úřední desce a na internetových stránkách. V souvislosti s dotazníkem autorka navrhuje, aby Městský úřad Litomyšl preferoval dotazník před strukturovaným životopisem. Vedle dotazníku by mohl městský úřad vyžadovat nestrukturovaný, volně koncipovaný životopis. U tématu verifikace informací diplomantka doporučuje, aby v průběhu celého procesu výběru pracovníků personalisté usilovali o verifikování informací obdržených od kandidátů. Další doporučení se dotýká postupu výběru pracovníků. Výběrová komise úřadu by při výběrovém řízení měla odlišovat a využívat různé postupy výběru pracovníků (vyřazovací postup, komplexní posouzení).

Realizace výše uvedených doporučení v praxi by mohla městskému úřadu pomoci pro vylepšení procesu získávání a výběru pracovníků a mohla by také vést ke snížení nákladů vznikajících při procesu získání a výběru pracovníka. Náklady by mohly být redukovány v souvislosti s obchodní korespondencí, pokud by městský úřad upřednostňoval především elektronickou poštu, a to v kooperaci s klasickou poštou. Přínosem může být využívání dotazníku, který především šetří čas při výběru

nejvhodnějšího kandidáta na obsazovanou pozici, což je výhodné, pokud se přihlásí větší počet uchazečů. Ti mohou být „přilákáni“ pomocí vhodně umístěné a zvolené inzerce.

Během konzultací s personalitou městského úřadu autorka této diplomové práce zjistila, že ucelený systém hodnocení pracovníků na městském úřadu zavedený není. Stávající systém hodnocení pokládá tajemník úřadu za vyhovující, hodnocení nepovažuje za tak nezbytně nutnou a důležitou personální činnost. Hodnocení slouží na městském úřadu pro mzdové účely, resp. pro odměňování. Diplomantka doporučuje, aby vedoucí pracovníci využívali při hodnocení více kritérií, zapojili pracovníky do hodnotícího procesu a aby byli se systémem hodnocení obeznámeni.

Hodnocení a následné odměňování vykonávají vedoucí pracovníci úřadu operativně (dle aktuální potřeby, nepravidelně), a to v souvislosti s finančními prostředky, které jsou pro tyto účely vyčleněny. Pracovníci Městského úřadu Litomyšl mohou dále v rámci odměňování získat různé formy benefitů a také peněžní odměny, a to při úspěšné realizaci mimořádného projektu.

Za vzdělávání zaměstnanců úřadu je odpovědný tajemník. Městský úřad v Litomyšli je povinen dle zákona zajistit pracovníkům úřadu prohlubování jejich kvalifikace, kdy postupuje na základě plánů vzdělávání. Vzdělávací kurzy probíhají v tzv. akreditovaných vzdělávacích institucích. O účast na těchto školeních žádá jednotlivý pracovník úřadu svého nadřízeného. Pozitivní přínos spatřuje diplomantka v kurzu informačních technologií, který zajišťuje pro své úředníky Oddělení informatiky městského úřadu. Snížení nákladů nalézá autorka diplomové práce i v oblasti vzdělání pracovníků. Doporučuje, aby městský úřad vybíral dostatečně kvalifikované jedince. Na jejich následné vzdělávání nemusí poté být vynakládáno tolik finančních prostředků, jak by tomu bylo u zájemců se znalostmi nižšími.

V souvislosti s kurzem výpočetní techniky pro pracovníky městského úřadu diplomantka navrhuje zakončit toto školení jakoukoliv formou testu (zkoušky), z jehož výsledku by měly být pro jednotlivé pracovníky vyvozeny závěry. A především autorka doporučuje, aby městský úřad v Litomyšli klad větší důraz na přijímání pracovníků, jejichž znalosti a dovednosti v oblasti výpočetní techniky (zejména MS Office) jsou minimálně na základní úrovni, nejlépe však na úrovni uživatelské či vyšší. Diplomantka

nalézá možnost snížení nákladů úřadu, pokud budou v mnohem větším rozsahu využívány pracovníky městského úřadu informační technologie (s tím souvisí i dostatečná počítačová gramotnost zaměstnanců). Jedná se především o úsporu času, jednodušší manipulaci, využívání dat a informací a snížení rizika jejich ztrát.

Není pochyb o tom, že instituce české veřejné správy potřebují nové přístupy k práci, kvalifikované pracovníky schopné vykonávat veřejnou službu profesionálně a s náležitou výkonností a nepochybně také i odborníky s širšími a různorodějšími zkušenostmi. Veřejný sektor se v současné době jako zaměstnavatel stává stále žádanější, než tomu bylo v minulosti. I přes trvajících „nelákavé“ mzdy je tato pracovní příležitost přitažlivá zejména pro absolventy a mladé lidi, vzhledem k určitému kariérnímu postupu a jistotě zaměstnání. Instituce veřejné správy by měly motivovat příchod nových zaměstnanců především atraktivnější mzdou či změnou systému odměňování, aby tak mohly konkurovat na trhu práce soukromému sektoru a přilákat zejména kvalitní, talentované a vzdělané pracovníky.

Prioritou celkového zvýšení prestiže veřejné správy a funkce státního úředníka a zároveň zlepšení jejich obrazu v očích široké veřejnosti i podnikatelského sektoru by mělo být vytvoření takového uceleného systému řízení lidských zdrojů, který klade důraz na kvalifikaci, iniciativu a odpovědnost, který zajistí výběr těch nejvhodnějších uchazečů (potencionálních úředníků), bude zkvalitňovat osobní evidenci pracovníků a její praktické využívání, bude využívat neformální hodnocení pracovníků, zabývat se otázkami dlouhodobé kariéry, celoživotním vzděláváním a rozvojem lidských zdrojů.

6 LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M., *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAT, P., ŠULEŘ, O., *Management*. Olomouc: Bubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8
- [4] BIELIKOVÁ, A., HRAŠKOVÁ, D., *Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace*. Moderní řízení, Praha: Economia, 2006, roč. XLI., duben, ISSN 0026-8720
- [5] BUCHTA, M., SIEGL, M., *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-828-4
- [6] BRETZ, R., D., JR., MILKOVICH, G., T., *Performance Appraisal in Large Organizations: Practice and Research Implications*. Working Paper 89 – 17, Center for Advanced Human Resource Studies, Ithaca: New York, 1989
- [7] DESSLER, G., *Human Resource Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc., 2003, ISBN 0-13-045265-3
- [8] DONESLY, J., H., JR., GIBBON, J., L., IVANCEVICH, J., M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7169-422-3
- [9] FARKAŠOVÁ, V., KLIEŠTIK, T., *Hodnocení zaměstnanců*. Moderní řízení, Praha: Economia, 2005, roč. XL., červen, ISSN 0026-8720
- [10] FOOT, M., HOOK, C., *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005, ISBN 80-7226-515-6
- [11] HALL, D., T., GOODALE, J., G., *Human Resource Management. Strategy, Design and Implementation*. Glenview/London, Scott, Foresman and Co., 1986
- [12] HENDRY, C., PETTIGREW, A., *Human resource management: an agenda for the 1990s*. International Journal of Human Resource Management, 1990
- [13] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: EAST PUBLISHING, 1998, ISBN 80-7219-014-8
- [14] KOUBEK, J., *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4
- [15] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-033-3
- [16] MILKOVICH, G., T., BOUDREAU, J., W., *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993, ISBN 80-85623-29-3
- [17] PALÁN, Z., *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002, ISBN 80-200-0950-7
- [18] REJF, L., KŘÍŽ, J. *Personální řízení*. Praha: ČVUT Praha, 1996, ISBN 80-01-01526-2
- [19] STÝBLO, J., *Hodnocení výkonnosti: doporučení pro praxi*. Moderní řízení, Praha: Economia, 2006, roč. XLI., červenec, ISSN 0026-8720

- [20] ŠIKÝŘ, M., *Personální informační systém I: Zdroj strategických informací*, Personál - časopis pro rozvoj lidských zdrojů, Praha: Pratr, a.s., 2006, roč. XII., březen, ISSN 1213-8878
- [21] VEBER, J. a kol., *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5
- [22] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Teorie a praxe 90. léta*. Praha: Management Press, 1996, ISBN 80-7219-014-8
- [23] WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2003, ISBN 80-86119-70-X
- [24] *A career in the EU Institutions*. European Personnel Selection Office [on-line]. Dostupné z: <http://europa.eu/epso/career_en.htm> [cit. 27-11-2006]
- [25] *Analýza veřejné správy České republiky*. Národní vzdělávací fond [on-line]. Dostupné z: <<http://www.nvf.cz/archiv/versprava/analyza/obsah.htm>> [cit. 21-03-2007]
- [26] *Formální organizační struktury*. Maturita.cz [on-line]. Dostupné z: <<http://www.maturita.cz/referaty/referat.asp?id=4557>> [cit. 14-11-2006]
- [27] Interní materiály Městského úřadu Litomyšl (přílohy, organizační řád, organizační struktura, vzory smluv a dokumentů, směrnice o vzdělávání zaměstnanců, aj.)
- [28] *Městský úřad Litomyšl*. Město Litomyšl [on-line]. Dostupné z: <http://www.litomysl.cz/php/index/index.php?co=mestsky_urad> [cit. 21-03-2007]
- [29] Nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
- [30] Pricewaterhousecoopers, *Quo vadis personální služby? Moderní řízení*, Praha: Economia, 2002, duben, ISSN 0026-8720
- [31] *Reforma veřejné správy - Minimum personálního řízení ve veřejné správě*. Ministerstvo vnitra ČR [on-line]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_zisk.html#3.3> [cit. 19-11-2006]
- [32] Strategický pohled na odměňování a benefity. *Moderní řízení*, Praha: Economia, 2005, roč. XL., říjen, ISSN 0026-8720
- [33] *Z hlediska odměňování je trh práce v ČR relativně stabilní*. Personál - časopis pro rozvoj lidských zdrojů, Praha: Pratr, a.s., 2006, roč. XII., listopad, ISSN 1213-8878
- [34] Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů
- [35] Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územně samosprávných celků a o změně některých zákonů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Systémový přístup k managementu	19
Obrázek 2: Odpovědnost za řízení lidských zdrojů	27
Obrázek 3: Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků	30
Obrázek 4: Informace o pracovním místě	31
Obrázek 5: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků	32
Obrázek 6: Schéma vyřazovacího postupu	40
Obrázek 7: Schéma komplexního posuzování	40
Obrázek 8: Přesnost některých metod výběru pracovníků	45
Obrázek 9: Možnosti využití informací získaných hodnocením pracovních výkonů v pořadí podle důležitosti	46
Obrázek 10: Složky odměn	51
Obrázek 11: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace	54
Obrázek 12: Městský znak města Litomyšl	68
Obrázek 13: Postup Městského úřadu Litomyšl při získávání a výběru nových pracovníků	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody a nevýhody získávání pracovníků uvnitř a mimo instituci	36
Tabulka 2: Trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Památky města

Příloha 2: Mapa města Litomyšl

Příloha 3: Hospodaření města Litomyšl v roce 2007

Příloha 4: Školská zařízení města Litomyšl

Příloha 5: Moderní architektura města Litomyšl

Příloha 6: Orgány MÚ, organizační složky, příspěvkové organizace, výbory, zastupitelstvo a komise rady města

Příloha 7: Organizační struktura města Litomyšl

Příloha 8: Odbory a oddělení Městského úřadu Litomyšl

Příloha 9: Přehled nejdůležitějších předpisů podle nichž postupuje Město Litomyšl a Městský úřad

Příloha 10: Popis pracovního místa

Příloha 11: Oznámení o vyhlášení výběrového řízení

Příloha 12: Jmenovací dekret

Příloha 13: Zpráva o posouzení uchazečů

Příloha 14: Strukturovaný životopis

Příloha 15: Pracovní smlouva

Příloha 16: Zápis ze školení pro nově přijatého pracovníka

Příloha 17: Odmítací dopis

Příloha 18: Typy organizačních struktur

Příloha 19: Plán vzdělávání úředníka

Příloha 20: Žádost o vyslání zaměstnance k prohlubování kvalifikace

Příloha 21: Hodnocení vzdělávací akce

Příloha 22: Návrh na poskytnutí odměny

Příloha 1: Památky města

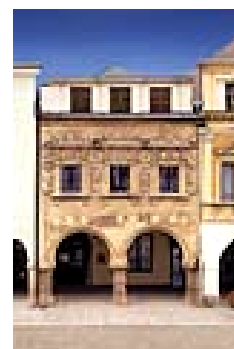
Renesanční zámek



Piaristický chrám Nalezení sv. Kříže



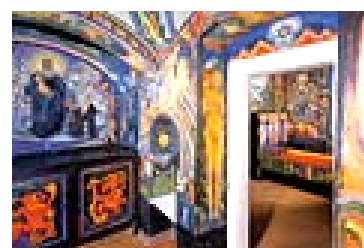
Dům u Rytířů



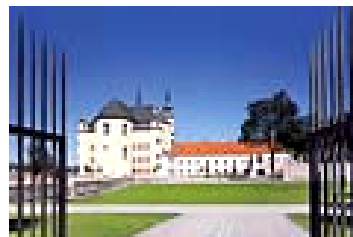
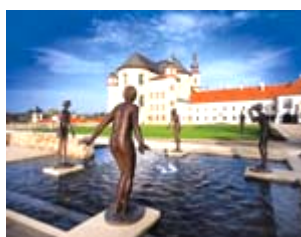
Kostel Povýšení sv. Kříže



Portmoneum – *museum Josefa Váchala*

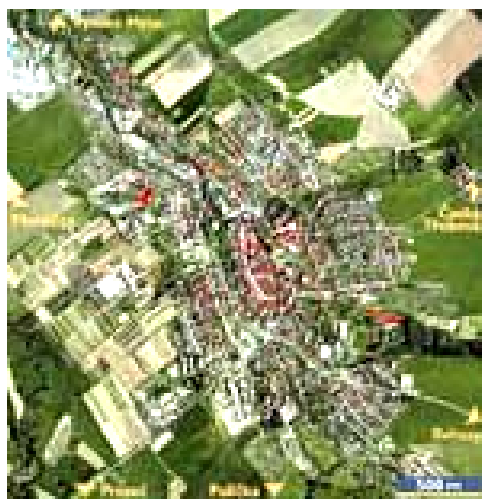


Klášterní zahrady



Příloha 2: Mapa města Litomyšl

ortofotomapa



historická mapa



kreslená mapa



Příloha 3: Hospodaření města Litomyšl v roce 2007

oddíl	schválený rozpočet		upravený rozpočet		skutečnost	
	příjmy v tis. Kč	výdaje v tis. Kč	příjmy v tis. Kč	výdaje v tis. Kč	příjmy v tis. Kč	výdaje v tis. Kč
Daňové příjmy	116 774	0	0	0	0	0
Nedaňové příjmy	6 229	0	0	0	0	0
kapitálové příjmy	0	0	0	0	0	0
Přijaté dotace	79 072	0	0	0	0	0
Úvěry, půjčky	19 920	36 921	0	0	0	0
Lesní hospodářství	19 678	13 840	0	0	0	0
Průmysl, stavebnictví, obchod a služby	985	4 846	0	0	0	0
Doprava	2 030	12 150	0	0	0	0
Vodní hospodářství	17 944	7 765	0	0	0	0
Záležitosti pošt	0	0	0	0	0	0
Vzdělání	900	12 508	0	0	0	0
Kultura, církve a sdělovací prostředky	30 653	19 414	0	0	0	0
Tělovýchova a zájmová činnost	1 350	11 584	0	0	0	0
Zdravotnictví	162	847	0	0	0	0
Bydlení, komunální služby a územní plán	26 391	87 502	0	0	0	0
Životní prostředí	1 330	10 332	0	0	0	0
Dávky a podpory v sociálním zabezpečení	0	48 831	0	0	0	0
Sociální péče a pomoc v soc. zabezpečení	350	8 736	0	0	0	0
Civilní ochrana a nouzová opatření	0	300	0	0	0	0
Bezpečnost, veřejný pořádek a požární ochrana	2 509	6 424	0	0	0	0
Požární ochrana a integrovaný záchranný systém	2 004	3 025	0	0	0	0
Státní správa, územní samospráva	121	65 762	0	0	0	0
Ostatní	336	11 196	0	0	0	0
součet	328 738	361 983	0	0	0	0
Fond rozvoje a rezerv	33 245	0	0	0	0	0
celkem	361 983	361 983	0	0	0	0

Příloha 4: Školská zařízení města Litomyšl

Domov mládeže při SPgŠ a VOŠ

Dům dětí a mládeže

Fakulta restaurování Univerzity Pardubice

Gymnázium A. Jiráska

I. mateřská škola

II. mateřská škola

III. mateřská škola

Soukromá střední odborná a jazyková škola Trading Centre, s.r.o., Litomyšl

Soukromá základní umělecká škola, o.p.s.

Speciální základní škola a mateřská škola Litomyšl

Střední zahradnická škola, Střední odborné učiliště

Vyšší odborná škola a Střední odborná škola technická Litomyšl

Vyšší odborná škola a střední pedagogická škola

Základní škola Litomyšl T.G. Masaryka 1145, okres Svitavy

Základní škola Litomyšl U Školek 1117, okres Svitavy

Základní škola Litomyšl Zámecká 496, okres Svitavy

Základní umělecká škola Bedřicha Smetany

Příloha 5: Moderní architektura města Litomyšl



Bývalá průmyslová škola



Sokolovna



III. Základní škola



Tenisová hala SPORT



Bytový dům "A4"



Budova banky

Kromě významných historických památek nalezne v Litomyšli zájemce o architekturu také zajímavé a kvalitní doklady architektury 20. století. Rozvoj města po vzniku Československa přinesl rozvoj nových částí města (zejm. Masarykova čtvrť). Po druhé světové válce měla nová výstavba většinou všechny negativní rysy dobové architektury - nedostatek invence, často značná necitlivost k historickému prostředí (sídlíště za Komenského náměstím, hotel Dalibor, průtah silnice I/35). Další kvalitní architekturu přinesla především devadesátá léta 20. století.

Architektura před II. světovou válkou

Novodobá architektura začala měnit tvář města už ve druhé polovině 19. století, kdy rostly budovy úřadů (pošta 1858, okresní soud v nynější Ropkově ulici 1865-67) nebo nemocnice (1872-74). Po přelomu století byla asi nejvýznamnějším počinem stavba Smetanova domu, v jehož sousedství brzy vznikla dívčí škola (D. Hnídek, stavitel J. Kreml, 1906), které ustoupil starý panský mlýn s věží. Pro město bylo důležité i otevření Lidového domu.

V dalších letech se stavělo především v nové Masarykově čtvrti. Dominantou čtvrti se stala nová budova gymnázia (prof. Ausobský, stavitel F. Rudolf, 1922-23) obklopaná postupně dalšími budovami (okresní úřad). Už v moderním stylu byla postavena průmyslová škola (J. Tymich, stavitel F. Čtrnáctý, 1929). Nové stavby vznikaly i v dalších částech města (sokolovna ve Fügnerově čtvrti, 1925), které se rychle rozrůstaly především díky vilové zástavbě.

Architektura devadesátých let

V posledním desetiletí 20. století vyrostlo v Litomyšli několik ukázek kvalitní moderní architektury. Na projekty nových staveb jsou vypisovány soutěže, kterých se účastní naši nejlepší architekti.

Postaveny byly nové základní školy (III. ZŠ podle projektu brněnské kanceláře Burian-Křivinka), upravován byl i areál Restaurátorské školy s Červenou věží (M. Hulec). Počet sportovních zařízení se rozrostl o městskou sportovní halu u III. ZŠ (Burian-Křivinka) a tenisovou a squashovou halu (P. Hruša, P. Pelčák); sportovní areál v Líbánkách navíc ještě stále není dostavěn.

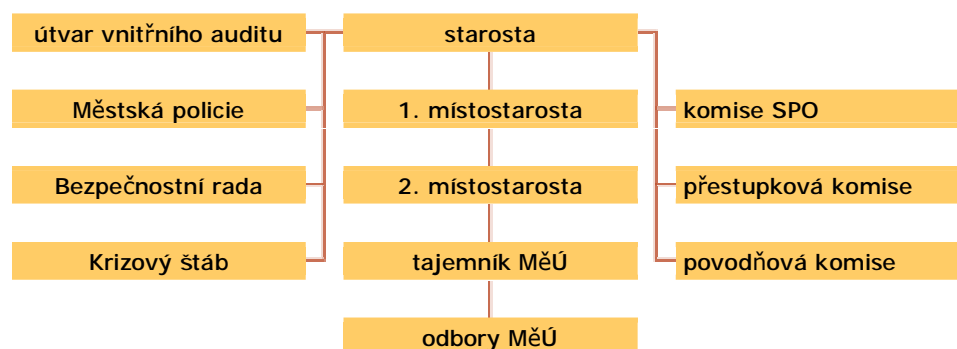
Stavějí se samozřejmě i nové byty - vzniká nová obytná čtvrť u nemocnice, první blok moderních bytových domů už plní svůj účel (M. Rudiš, V. Rudiš; nový blok se staví podle plánů J. Pleskota).

V moderním, ovšem k historickému prostředí citlivém duchu se nesou i úpravy jádra města - rekonstrukce zádlažeb na Smetanově a Touloucově náměstí i v okolních ulicích, "jezdecké schody" u kostela (všechno Burian-Křivinka) nebo nová ulička pod zámek (Z. Vydrová). Nejvýraznější stavební akcí tohoto druhu byla nepochybně úprava Klášterních zahrad.

Město se neustále rozrůstá díky řadové zástavbě rodinných domů a také díky investicím do průmyslových oblastí (rozšiřování areálu podniku Vertex ad.). Blízká budoucnost jistě přinese i řadu dalších stavebních investic, více i méně zajímavých. Kvalitu a odolnost nových staveb tváří tvář památkám tisícileté historie Litomyšle prověří ovšem teprve čas.

Příloha 6: Orgány MÚ, organizační složky, příspěvkové organizace, výbory, zastupitelstvo a komise rady města

Městský úřad



Orgány města, organizační složky, příspěvkové organizace



Příspěvkové organizace



Organizační složky MěÚ Litomyšl

Kino Sokol

Jesle Litomyšl

Výbory ZaM

Finanční výbor

Kontrolní výbor

Komise RaM

Dopravní komise

Komise pro posuzování investic z tech.-ekon. hlediska

Stavební komise

Komise pro stavební ruch

Komise SPOZ

Komise pro otevírání obálek s nabídkami a posouzení nabídek na veřejnou zakázku

Komise pro rozdělování finančních prostředků z FRB

Komise ekologická a čistoty města

Likvidační komise

Bytová komise

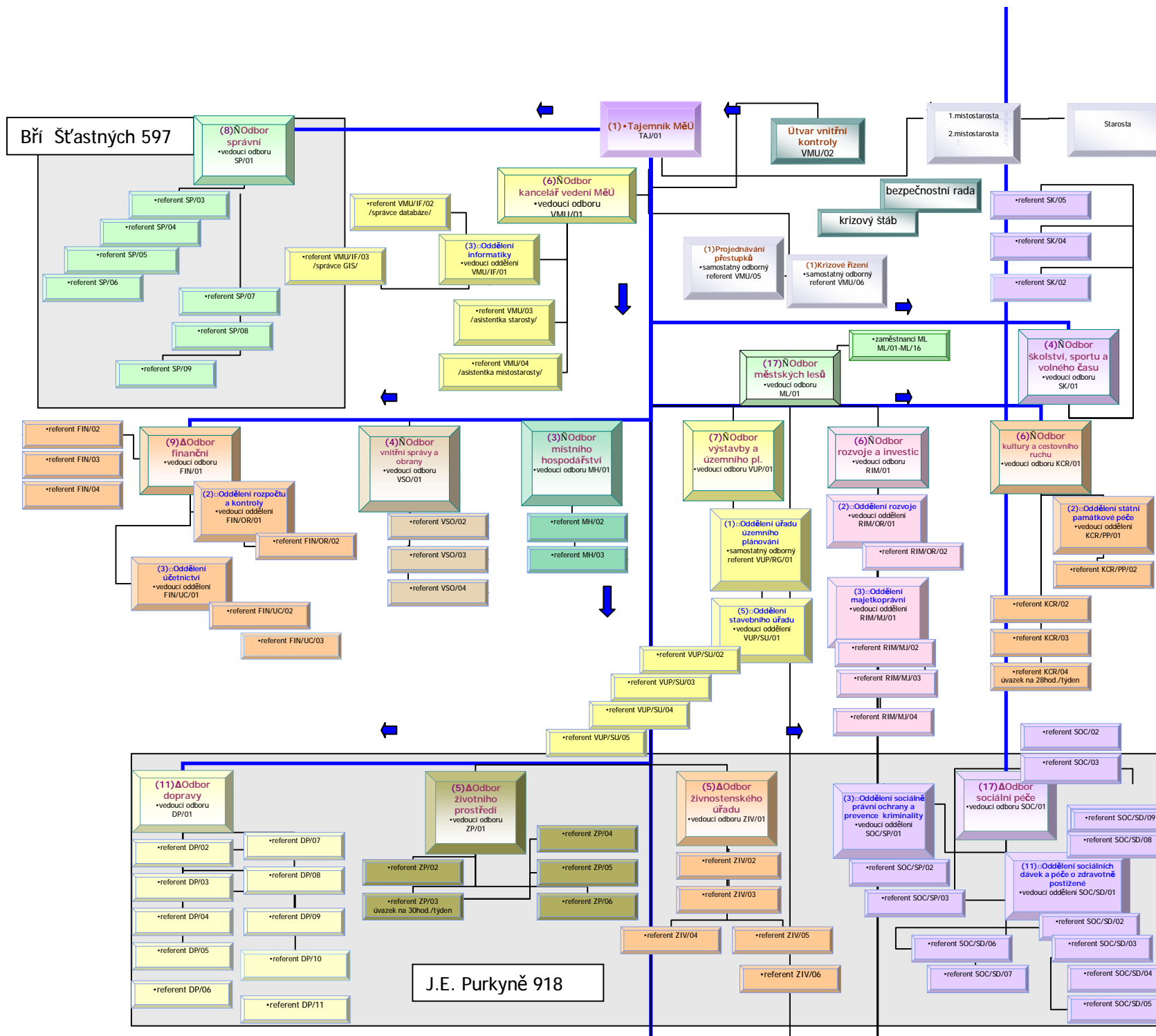
Komise pro sport, mládež a tělovýchovu a rozdělení příspěvků z OKČ

Komise pro regeneraci památek

Kulturní komise a komise pro rozdělování příspěvků z OKČ

Komise pro přijímání občanů do domova důchodců

Příloha 7: Organizační struktura Městského úřadu Litomyšl od 1. 3. 2007



Příloha 8: Odbory a oddělení Městského úřadu Litomyšl

1. Odbor správní

- zajišťuje vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů, zajišťuje přestupkovou agendu
- vede matriku a evidenci obyvatelstva
- ověřuje podpisy a opisy listin, žádosti o výpis z rejstříku trestů

2. Odbor finanční

- oddělení rozpočtu

- oddělení finanční účtárny

- připravuje, sleduje a kontroluje plnění rozpočtu města
- stará se o co nejlepší zhodnocení finančních prostředků města
- sestavuje závěrečný účet města
- provádí vyměřování místních poplatků

3. Odbor vnitřní správy a obrany

- zabezpečuje správu, údržbu a úklid objektů městského úřadu
- zabezpečuje objekty městského úřadu po stránce ostražky a požární prevence
- stará se o vozový park
- zodpovědný za krizové řízení

4. Odbor místního hospodářství

- spravuje odpadové hospodářství ve městě, veřejnou zeleň a zajišťuje ekologii města Litomyšle
- řídí bytovou politiku ve městě, Fond rozvoje bydlení
- zajišťuje správu místních komunikací, řeší dopravu ve městě, aj.

5. Odbor výstavby a územního plánování

- oddělení úřadu územního plánování

- oddělení stavebního úřadu

- vykonává stavebně správní řízení
- spravuje stavební archiv a poskytuje fotokopie dokumentů
- má na starosti koncepci výstavby a rozvoje města
- zajišťuje agendu územního plánování
- spolupracuje s městským architektem

6. Odbor městské policie

- stěžejní náplň práce městské policie tvoří zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku, dopravní situace a bezpečnostních opatření při sportovních, kulturních a společenských akcích ve městě.

7. Odbor rozvoje a investic

- oddělení majetkoprávní

- oddělení rozvoje

- eviduje žádosti o prodej a pronájem nemovitostí z majetku
- provádí evidenci nemovitostí města
- uskutečňuje koupě, prodeje, výkupy, směny, dary, pronájmy, dohody o vydání nemovitostí na základě restitucí, aj.

8. Odbor městských lesů

- hospodaří s lesním majetkem Města Litomyšl
- zajišťuje pěstební práce, těžbu a prodej dřeva, údržbu budov a cest sloužící lesnímu hospodářství, prodej vánočních stromků v Litomyšli
- stará se o zlepšení přírodního prostředí a rekreační hodnoty lesa

9. Odbor kultury a cestovního ruchu

- oddělení státní památkové péče

- zajišťuje funkci zřizovatele
- poskytuje příspěvky spolkům a kulturním organizacím
- informuje veřejnost, aj.

10. Odbor školství, sportu a volného času

- zajišťuje funkci zřizovatele vůči školám a školským zařízením
- vykonává státní správu ve školství pro všechny školy a zařízení
- poskytuje příspěvky sportovním organizacím

11. Odbor životního prostředí

- zajišťuje st. správu v oblasti ochrany ovzduší, odpadového a vodního hospodářství
- vykonává st. správu v lesnictví, myslivosti a ochrany přírody
- povoluje vynětí ze zemědělského půdního fondu

12. Odbor sociální péče

- oddělení sociálních dávek a péče o zdravotně postižené

- oddělení sociálně právní ochrany a prevence kriminality

- vyplácení dávek soc. péče rodinám s dětmi, žadatelům o zaměstnání, starým a zdravotně postiženým
- sociálně právní ochrana dětí a mládeže
- prevence kriminality dětí a mládeže
- péče o zdravotně postižené občany
- odborná poradenská činnost

13. Odbor živnostenského úřadu

- přijímá ohlášení volných živností, vyhotovuje živnost. listy
- pozastavuje provoz živnosti, ruší živnostenské listy
- provádí kontrolní činnost u provozoven, aj.

14. Odbor kanceláře vedení městského úřadu

- oddělení informatiky

- zajišťuje personální obsazení městského úřadu, právní služby, oblast informatiky
- stará se o vzdělávání zaměstnanců
- vyřizuje žádosti o poskytování informací a agendu starosty a místostarosty

15. Odbor dopravy

- řeší dopravní přestupky, eviduje řidiče a vozidla
- zajišťuje agendu spojenou se zkušebními komisaři

Příloha 9: Přehled nejdůležitějších předpisů podle nichž postupuje Město Litomyšl a Městský úřad

- zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků
- zákon č. 368/1992 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 71/1967 Sb., o správním řízení
- zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 301/2000 Sb., o matrikách, jménu a příjmení a o změně některých souvisejících zákonů
- zákon č. 210/1998 Sb., o rodině (úplné znění)
- zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí
- zákon č. 41/1993 Sb., o ověřování shody opisů nebo kopie s listinou a o ověřování pravosti podpisu
- zákon č. 40/1993 Sb., o nabytí a pozbytí státního občanství ČR, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 133/2000 Sb., o evidenci obyvatel a rodných číslech a o změně některých zákonů
- zákon č. 152/1994 Sb., o volbách do zastupitelstev v obcích
- zákon č. 247/1995 Sb., o volbách do Parlamentu České republiky a o změně a doplnění některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 491/2001 Sb., o volbách do zastupitelstev obcí a o změně některých zákonů
- zákon č. 84/1990 Sb., o právu shromažďovacím, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách)
- zákon č. 67/2001 Sb., úplné znění zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně
- zákon č. 102/1963 Sb., o rybářství, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů České socialistické republiky, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky č. 182/1991 Sb.
- zákon č. 482/1991 Sb., o sociální potřebnosti, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství
- zákon č. 50/1976 Sb., o územním plánování a stavebním úřadu, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a změně některých zákonů
- zákon č. 309/1991 Sb., ochrana ovzduší před znečišťujícími látkami, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 389/1991 Sb., o státní správě ochrany ovzduší a poplatcích za jeho znečišťování
- zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 254/2001 Sb., o vodách a změně některých zákonů (vodní zákon)
- zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 565/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky ČR a obcí v České republice
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a dalších organizacích
- **nařízení vlády č. 253/1992 Sb., o platových poměrech zaměstnanců orgánů státní správy a některých dalších orgánů a obcí, ve znění pozdějších předpisů**
- nařízení vlády č. 262/1994 Sb., o odměnách členům zastupitelstev v obcích, ve znění pozdějších předpisů
- nařízení vlády č. 48/1995 Sb., o usměrňování prostředků vynakládaných na platy a na odměny
- zákon č. 401/2000 Sb., úplné znění zákona o zadávání veřejných zakázek
- zákon č. 148/1998 Sb., o ochraně utajovaných skutečností a o změně některých zákonů
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 344/1992 Sb., o katastru nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 172/1991 Sb., o přechodu některých věcí z majetku ČR do vlastnictví obcí
- zákon č. 95/1999 Sb., o podmínkách převodu zemědělských a lesních pozemků z vlastnictví státu na jiné osoby
- zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů
- vyhláška MF č. 12/2001, kterou se stanoví zásady a termíny fin. vypořádání vztahů se státním rozpočtem
- vyhláška MF č. 40/2001 o účasti státního rozpočtu na financování programů reprodukce majetku
- zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům /zákon o rozpočtovém určení daní/

Příloha 10: Popis pracovního místa

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA A PRACOVNÍ NÁPLŇ *zaměstnance zařazeného do organizační struktury Městského úřadu*

I. Identifikace zaměstnance na pozici pracovního místa VMU/02	
Jméno a příjmení :	
Bydliště :	R.č. :
Zařazen na funkci :	
Pracovní smlouva ze dne	Jmenován dne :
II. Identifikace pracovního místa VMU/02	
Název pracovního místa : vedoucí odboru vedení městského úřadu	Provozní název : personalista
Organizační jednotka : odbor vedení městského úřadu	
Přímo nadřízené pracovní místo : VMU/01	Přímo podřízená pracovní místa : VMU/03, VMU/04
Zastupitelnost (pracovním místem) : VMU/01	Kooperace : VMU/01, ZIV/01, VUP/01, MH/01, SP/01, FIN/01, VSO/01, RIM/01, KCR/01, SK/01, MP/01, DP/01, SOC/01, ZP/01
Zaměstnanec na tomto pracovním místě vykonávající níže uvedenou činnost je úředníkem ve smyslu § 2 odst. (4) zákona č. 312/2002 Sb. : ANO	
Zaměstnanec na tomto pracovním místě vykonávající níže uvedenou činnost je vedoucím úředníkem ve smyslu § 2 odst. (5) zákona č. 312/2002 Sb. : ANO	
III. Identifikace pracovní činnosti na pozici pracovního místa VMU/02	
Charakter práce : samosprávné činnosti vyplývající z usnesení rady a zastupitelstva, personalistika	
Rozsah působnosti : území města Litomyšle	
Dohoda o hmotné odpovědnosti : NE	
IV. Kvalifikační předpoklady pro pracovní činnost na pozici pracovního místa VMU/02	
Stupeň vzdělání : vysokoškolské – bakalářský studijní program	
Zkouška zvláštní odborné způsobilosti : NE	
V. Odměňování	
Platová třída do které je zaměstnanec zařazen : 10	Bod katalogu prací : 1
Část katalogu prací : 1.2.1	
VI. Právní předpisy z kterých zaměstnanec zejména vychází při zabezpečení níže uvedených činností:	
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů	
- Zákon č. 67/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů	
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím	
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů	
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů aj.	
VII. Pracovní činnosti, které zejména vykonává zaměstnanec zařazený na pozici pracovního místa VMU/02	
- komplexní koordinace a zajišťování rozvoje oblasti organizačních vztahů a systemizace, personalistiky, odměňování, přípravy a vzdělávání zaměstnanců	
- zpracovává plány vzdělávání a zabezpečuje jejich plnění dle zákona o úřednících ÚSC	
- zabezpečuje plnění úkolů zaměstnavatele vyplývajících z pravidel použití sociálního fondu	
- zabezpečuje plnění úkolů zaměstnavatele na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	
- připravuje zasedání zastupitelstva a schůze rady města, vyhotovuje zápisy a usnesení z těchto zasedání	
- vyhotovuje a rozesílá zápisy z porad vedení	
- odpovídá za plnění povinnosti obce dle zákona o svobodném přístupu k informacím, vyhotovuje výroční zprávu a odpovídá za centrální evidenci poskytovaných informací	
VIII. V rámci pracovních činností na pozici pracovního místa VMU/02 dále zaměstnanec :	
• Řídí se platnými vnitřními směrnici	
• Zabezpečuje hospodaření v rámci schváleného rozpočtu města jako správce příslušné kapitoly	
• Připravuje podklady pro vypracování rozpočtu příštího roku	
• Plní úkoly podle usnesení rady města	
• Spolupracuje s ostatními odbory	
• Provádí další činnosti podle pokynů tajemníka	

Příloha 11: Oznámení o vyhlášení výběrového řízení

OZNÁMENÍ O VYHLÁŠENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Tajemník Městského úřadu v Litomyšli vyhlašuje výběrové řízení č. 1/04 dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, na obsazení pracovního místa:

vedoucí odboru výstavby a územního plánování

Místo výkonu práce: Městský úřad Litomyšl, Bří Šťastných 1000, Litomyšl

Platové zařazení: 11. platová třída (odměňování podle zákona č. 143/1992 Sb. a nařízení vlády č. 330/2003 Sb.)

Charakteristika vykonávané činnosti:

koordinace a usměrňování výkonu státní správy na úseku územního plánování a stavebního úřadu

Požadavky:

- vysokoškolské vzdělání stavebního směru
- znalost zákona č. 50/1976 Sb. o územním plánování a stavebním úřadu, ve znění pozdějších předpisů
- dobrá uživatelská znalost práce na PC
- řidičské oprávnění skupiny B
- flexibilita, samostatnost, zodpovědnost
- psychická odolnost a morální bezúhonnost

Zákonné předpoklady pro vznik pracovního poměru:

- Předpoklady podle § 4 zákona č. 312/2002 Sb.

Náležitosti písemné přihlášky uchazeče:

- přesné označení výběrového řízení
- jméno, příjmení a titul uchazeče
- datum a místo narození uchazeče
- státní příslušnost uchazeče
- místo trvalého pobytu uchazeče
- číslo občanského průkazu nebo číslo dokladu o povolení k pobytu, jde-li o cizího státního občana
- datum a podpis uchazeče

a dále je třeba přiložit:

- strukturovaný životopis
- výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce; u cizích státních příslušníků též obdobný doklad osvědčující bezúhonnost vydaný domovským státem; pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost čestným prohlášením
- ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání

Předpokládaný termín nástupu:

Lhůta pro podání přihlášky:

Způsob podání přihlášky: písemně na adresu
Městský úřad Litomyšl
Odbor kanceláře vedení městského úřadu
Bří Šťastných 1000
570 01 Litomyšl

tajemník městského úřadu

Příloha 12: Jmenovací dekret

Jmenovací dekret

(vzor)

do výběrové komise Městského úřadu v Litomyšli

V Litomyšli dne 200...

Č.j.:

Vážená paní,
Vážený pane,

podle ust. § 8, odst. (2) zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků jmenuji komisi pro výběrové řízení č. 15/03 na obsazení pracovního místa

vedoucí majetkoprávního oddělení

Předseda: Mgr. Vladimír Novotný

Členové: Ing. Bohuslav Pulgret
Bc. Miroslava Kubešová
p. Radomil Kašpar
p. František Zachař

Pracovní jednání této komise se uskuteční dne 200 v kanceláři tajemníka v hodin.

S pozdravem

Ing. Bohuslav Pulgret
tajemník

Rozdělovník:
předseda a členové výběrové komise

Zpráva o posouzení uchazečů

č. .../05

výběrové řízení na funkci

Město Litomyšl vyhlásilo zveřejněním na úřední desce a na webových stránkách města www.litomysl.cz dne výběrové řízení na funkci – (viz příložené oznámení).

Seznam uchazečů

Jméno, příjmení, adresa
Jméno, příjmení, adresa
Jméno, příjmení, adresa
Jméno, příjmení, adresa
atd.

Seznam uchazečů, kteří splňují požadavky stanovené v oznámení:

Jméno, příjmení, adresa
Jméno, příjmení, adresa
Jméno, příjmení, adresa
Jméno, příjmení, adresa
atd.

Složení výběrové komise:

Mgr. Vladimír Novotný
Ing. Bohuslav Pulgret
p. Radomil Kašpar
p. František Zachař
Bc. Miroslava Kubešová

Doporučení výběrové komise

K osobnímu pohovoru byli pozváni všichni uchazeči. **Výběrová komise jednohlasně doporučuje tajemníkovi ing. Pulgretovi uzavřít pracovní smlouvu s tímto uchazečem:** jméno, příjmení, adresa

Mgr. Vladimír Novotný

Ing. Bohuslav Pulgret

Radomil Kašpar

František Zachař

Bc. Miroslava Kubešová

V Litomyšli dne

Příloha 14: Strukturovaný životopis

ŽIVOTOPIŠ – CURRICULUM VITAE (vzor)

Jméno:
Příjmení:
Tituly:
Datum narození:
Rodné číslo:
Adresa:
Telefon:
E-mail:

VZDĚLÁNÍ (chronologicky)

ODBORNÁ ŠKOLENÍ

ODBORNÁ PRAXE

**PŘEHLED DOSAVADNÍCH
ZAMĚSTNÁNÍ**

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

DOVEDNOSTI (př. práce s výpočetní technikou, řidičský průkaz)

REFERENCE

Příloha 15: Pracovní smlouva

Pracovní smlouva



Město Litomyšl

sídlo - Bří. Šťastných 1000, 570 20 Litomyšl

zastoupené Ing. Bohuslavem Pulgretem (tajemník MěÚ Litomyšl)

(dále jen „zaměstnavatel“)

a

«Titul» «Jméno» «Příjmení»

rodné číslo – «rč»

trvalý pobyt – «Adresa»

(dále jen „zaměstnanec“)

uzavírají tuto pracovní smlouvu:

I.

1. Zaměstnanec bude vykonávat pracovní činnost ve funkci «Funkce» odboru «Odbor».
2. Místem výkonu práce bude Městský úřad Litomyšl, Bří Šťastných 1000, 570 20 Litomyšl.
3. Zaměstnanec nastoupí do práce dne «Prddm» a tímto dnem vzniká pracovní poměr.
4. Pracovní poměr se sjednává na dobu neurčitou.
5. Zkušební doba se sjednává v délce tří měsíců.

II.

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, stanovená samostatným platovým výměrem podle zákona č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů a nařízení vlády č. 253/1992 Sb., o platových poměrech zaměstnanců orgánů státní správy, některých dalších orgánů a obcí, ve znění pozdějších předpisů. Plat poukáže zaměstnavatel zaměstnanci na jeho účet u peněžního ústavu.

III.

Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu. Zaměstnanec na pracovní cestě bude konat práci podle pokynů vedoucího zaměstnance, který ho na pracovní cestu vyslal.

IV.

Zaměstnanec bude vykonávat jinou výdělečnou činnost jen s předchozím písemným souhlasem zaměstnavatele.

V.

1. Zaměstnanec je povinen zdržet se jakéhokoliv jednání, které by bylo v rozporu se zájmy zaměstnavatele.
2. Zaměstnanec je povinen dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci.
3. Zaměstnanec, který vykonává činnosti, pro které je předepsáno ověření zvláštní odborné způsobilosti (podle příslušného právního předpisu), je povinen podrobit se ověření zvláštní odborné způsobilosti.
4. Zaměstnanec je povinen podle pokynů jednat osobně, svědomitě a řádně plnit přidělené práce ve stanovené pracovní době, řídit se pokyny zaměstnavatele, zachovávat pracovní kázeň, řídit se předpisy a pokyny o bezpečnosti práce a ochraně zdraví a jinými předpisy vztahujícími se k práci vykonávané, s nimiž byl při uzavření pracovního poměru seznámen, což níže potvrzuje svým podpisem.
5. Zaměstnanec se zavazuje zachovávat mlčenlivost o veškerých skutečnostech, které mají být v zájmu zaměstnavatele utajeny, a to i v případě rozvázání pracovního poměru po dobu nejméně tří let.
6. Ostatní práva a povinnosti smluvních stran vyplývající z této pracovní smlouvy se řídí ustanoveními zákoníku práce a dalšími předpisy upravujícími pracovněprávní vztahy.
7. Zaměstnanec je povinen hlásit zaměstnavateli veškeré změny v osobních údajích, k nimž dojde v průběhu trvání pracovního poměru, zejména změny v počtu vyživovaných osob, rozhodné údaje pro daňové přiznání a pro zdravotní a sociální pojištění, jakož i veškeré okolnosti, které mohou mít vliv na výkon práce a na nároky a povinnosti z pracovního poměru vyplývající.
8. Tato smlouva je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převezme zaměstnanec.

V Litomyšli «Pomddm»

.....
zaměstnavatel

.....
zaměstnanec

Příloha 16: Zápis ze školení pro nově přijatého pracovníka



MĚSTO LITOMYŠL
BŘÍ. ŠŤASTNÝCH 1000, 570 20 LITOMYŠL
telefon 0464/6186 01-4, fax 0464/612218

Tajemník MěÚ Litomyšl

Litomyšl «Pomddm»

Zápis ze školení pro nově přijatého zaměstnance

provedeného dle osnovy ze dne, které je přílohou tohoto zápisu

Svým podpisem potvrzuji, že jsem výkladu rozuměl a že v dané problematice nemám nejasnosti.

«Titul» «Jméno» «Příjmení»
«Adresa»

.....

podpis

Příloha 17: Odmítací dopis



MĚSTO LITOMYŠL

V Litomyšli dne

Vážená slečno/paní,
Vážený pane,

obdrželi jsme Vaši přihlášku do výběrového řízení na funkci

.....

Velmi litujeme, ale na tuto pozici byl vybrán jiný uchazeč.

Přesto Vám děkujeme za Váš zájem o práci u nás a v příloze Vám vracíme doklady, které jste nám pro výběrové řízení poskytli/a.

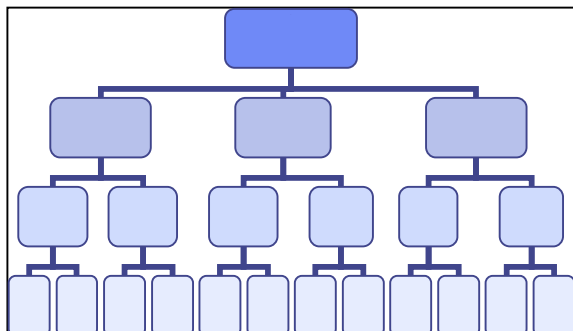
S pozdravem

.....

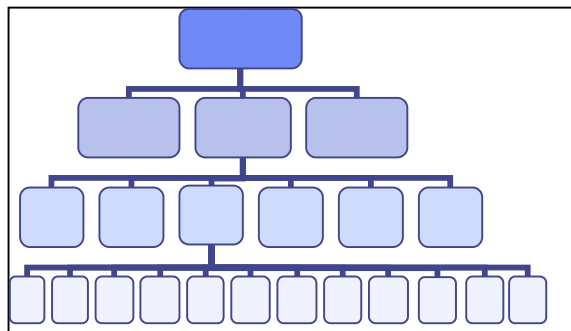
(jméno, příjmení)
tajemník

Příloha 18: Typy organizačních struktur⁴¹

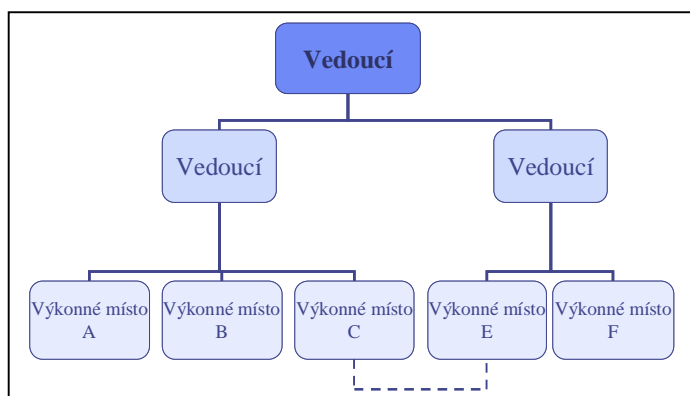
Úzké rozpětí řízení



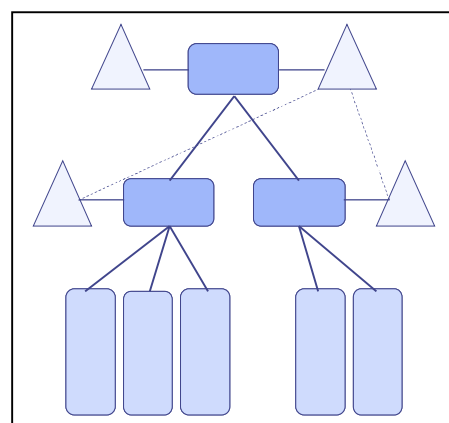
Široké rozpětí řízení



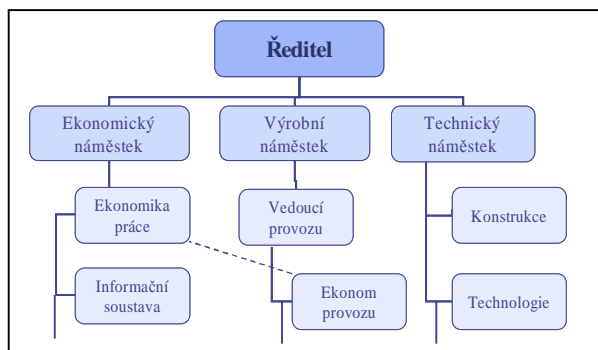
Liniový typ



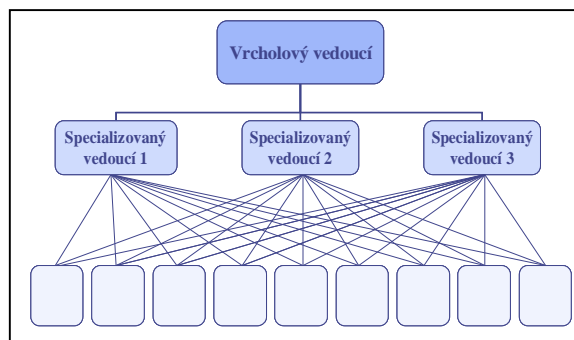
Liniově štábní typ



Liniově funkční typ

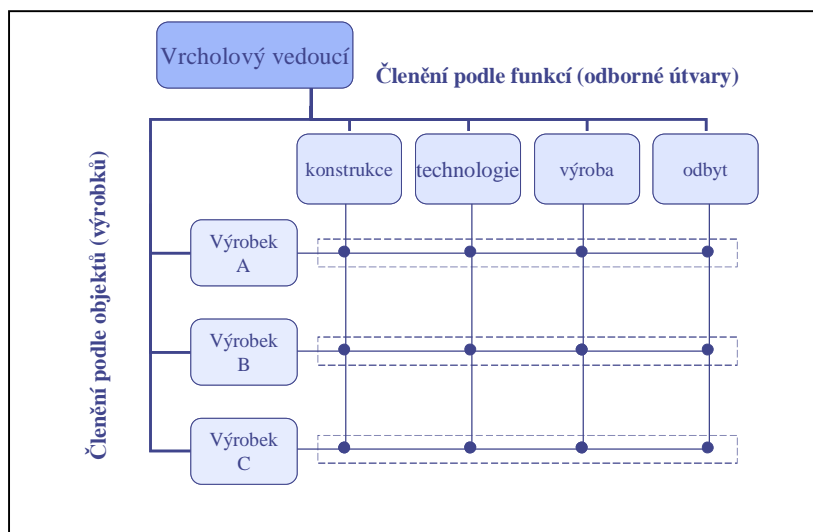


Funkční typ

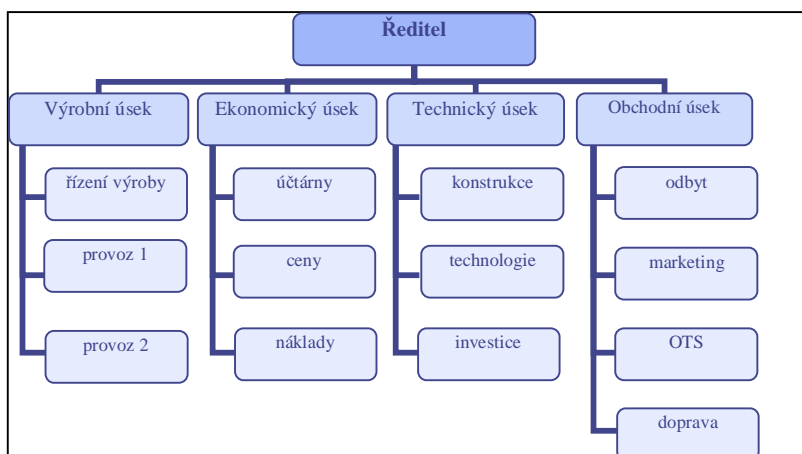


⁴¹ Zdroj: Buchta, M., Singl, M., *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-7194-828-4

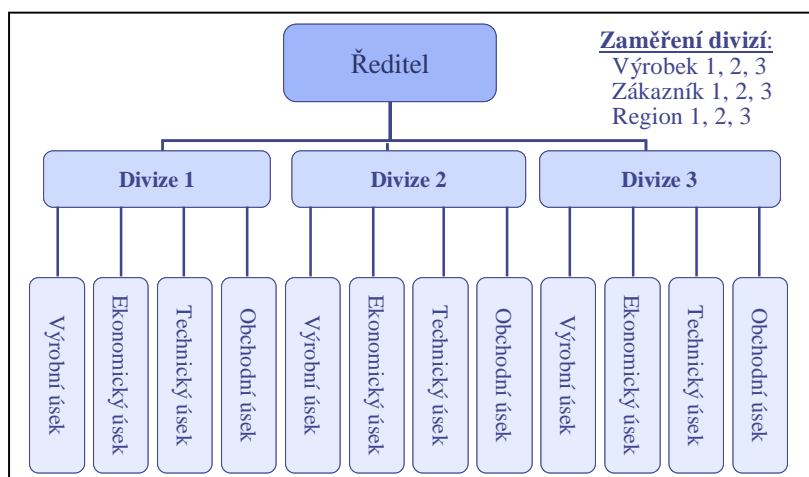
Maticová struktura



Funkcionální typ



Divizní (divizionální) struktura



Příloha 19: Plán vzdělávání úředníka

Plán vzdělávání úředníka (podle § 17 zákona č. 312/2002 Sb.)
--

Jméno a příjmení, titul: «Jméno» «Příjmení» «Titul»

Název pracovního (funkčního) místa: «Funkce»

Odbor (oddělení): odbor «Odbor»

Charakter práce (správní činnosti):

Datum nástupu do práce: «Pomddm»

Dosažené předcházející vzdělání:

1. Střední vzdělání:
2. Vyšší odborné (obor studia):
3. Vysokoškolské vzdělání:
4. Postgraduální – vědecké:
5. Zvláštní odborná způsobilost:
6. Další profesní kurzy:

Část 1 - Vstupní vzdělávání

(§ 19 zák. č. 312/2002 Sb.)

Termín:

Vzdělávací instituce:

Číslo osvědčení :

Počet dnů vzdělávání:

Cena:

Část 2 – Zkouška zvláštní odborné způsobilosti:

(§ 21 zák. č. 312/2002 Sb.)

Druh ZOZ dle vyhlášky MV č. 512/2002 Sb.:

Termín:

Vzdělávací instituce:

Číslo osvědčení :

Počet dnů vzdělávání:

Cena:

Část 3 – Vzdělávání vedoucích úředníků:

(§ 27 zák. č. 312/2002)

Obecná část:

Vzdělávací instituce:

Termín:

Číslo osvědčení:

Počet dnů vzdělávání:

Cena:

Zvláštní část:
Vzdělávací instituce:
Termín:
Číslo osvědčení:
Počet dnů vzdělávání:
Cena:

Část 4 – Plánované/Absolvované akreditované průběžné vzdělávání :
(§ 20 zák. č. 312/2002 Sb.)

Plánované:

Absolvované:

Název vzdělávací akce	Termín	Číslo osvědčení	Počet dnů	Cena (Kč)

Část 5 – Další plánované/absolvované vzdělávání bez akreditace

Plánované:

Absolvované:

Název vzdělávací akce	Vzdělávací instituce	Termín	Počet dnů	Cena (Kč)

Část 6 – Celkový přehled o objemu a nákladech na absolvování vzdělávání

Vzdělávání	Počet dnů vzdělávání	Cena (Kč)
Vstupní (část 1)		
ZOZ (část 2)		
Vedoucí úředníci (část 3)		
Průběžné akreditované (část 4)		
Průběžné další (část 5)		
Celkem		

Plán vzdělávání je sestaven na období

Datum a podpis úředníka:

Datum a podpis vedoucího odboru:
příp. tajemníka

Plán vzdělávání sestavila:

Příloha 20: Žádost o vyslání zaměstnance k prohlubování kvalifikace

MĚSTO LITOMYŠL

Žádost o vyslání zaměstnance k prohlubování kvalifikace dle zákona č. 312/2002 Sb., (zákona č. 65/1965 Sb.)

Příjmení, jméno, titul:

Odbor :

Vzdělávací instituce:

Název vzdělávací akce :

Termín:

Místo konání:

Cena:

Byl(a) jsem seznámen(a) se směrnicí rady města „O vzdělávání zaměstnanců“ a jsem si vědom(a) pracovně právních následků při nedodržení ustanovení zákona č. 312/2002 Sb., a této směrnice. Byl(a) jsem seznámen(a) s požadavkem vyzvednout doklad o úhradě akce na odboru kanceláře vedení před odjezdem na vzdělávací akci a povinností vyzvednutí daňového dokladu v místě vzdělávací akce a jeho odevzdání po návratu na odbor kanceláře vedení. Zároveň jsem by(a) seznámen(a) s povinností vyplnit dotazník zhodnocení vzdělávací akce, odevzdání kopií vydaných osvědčení, certifikátů , diplomů ap. na odbor kanceláře vedení. Jsem seznámen(a) s právy a povinnostmi zaměstnance vyslaného k prohlubování kvalifikace dle zákona č. 312/2002 Sb., a zákona č. 65/1965 Sb.

datum a podpis zaměstnance

datum a podpis vedoucího odboru

Souhlasím - Nesouhlasím

vedoucí odboru kanceláře vedení

Příloha 21: Hodnocení vzdělávací akce

ZHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE ZAMĚSTNANCEM MÚ LITOMYŠL

/Vyplněný dotazník s osvědčením či potvrzením o absolvování akce předejte prosím do 5-ti dnů po skončení vzdělávací akce pí./

Jméno a příjmení účastníka vzdělávací akce:

Odbor:

Název vzdělávací akce:

Akreditováno: ANO NE /zakroužkujte odpovídající/

Název vzdělávací agentury:

Jméno přednášejícího lektora/ů/:

Datum konání akce:

Místo konání akce:

Doklad o absolvování:

- osvědčení
- certifikát
- potvrzení o účasti
- jiné /vypsat/

Cíl vzdělávací akce:

Srozumitelnost obsahu a splnění očekávání: /podtrhněte odpovídající/

- ü byla zcela splněna
- ü byla téměř splněna
- ü byla spíše nesplněna
- ü nebyla vůbec splněna

Hodnocení lektora - stupnice známkování 1 – 4: 1 2 3 4
/zakroužkujte odpovídající, 1-nejlepší, 4-nejhorší/

Vlastní zhodnocení vzdělávací akce:

Připomínky , náměty, doporučení:

Datum

Podpis vedoucího

Podpis účastníka

Příloha 22: Návrh na poskytnutí odměny



Město Litomyšl
Bří Šťastných 1000, 570 20 LITOMYŠL

Odbor kancelář vedení MÚ

NÁVRH NA POSKYTNUTÍ ODMĚNY

zaměstnanci zařazenému do organizační struktury městského úřadu

I. Identifikace zaměstnance, kterému je navrženo poskytnutí odměny Jméno a příjmení: Organizační jednotka :	
II. Navrhuji poskytnutí odměny výše uvedenému zaměstnanci podle § 10 písm. a) nařízení vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě za úspěšné splnění tohoto mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu :	
III. Navrhuji poskytnout odměnu ve výši :	
III. Navrhovatel:	
Vedoucí oddělení :	datum a podpis :
Vedoucí odboru :	datum a podpis :
IV. Vyjádření zaměstnavatele :	
Souhlasím – nesouhlasím s poskytnutím odměny výše uvedenému zaměstnanci za splnění pracovního úkolu (podle odstavce II) ve výši,-Kč	
..... tajemník	

ÚDAJE PRO KNIHOVNICKOU DATABÁZI

Název práce	Řízení lidských zdrojů na Městském úřadu Litomyšl
Autor práce	Bc. Irena Macková
Obor	Ekonomika veřejného sektoru
Rok obhajoby	2007
Vedoucí práce	Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Anotace	<p>Diplomová práce s názvem je zaměřena na význam lidského kapitálu ve veřejné správě. Jejím cílem je analýza řízení lidských zdrojů na Městském úřadu Litomyšl a návrh doporučení.</p> <p>První a druhá část diplomové práce teoreticky objasňuje problematiku managementu a řízení lidských zdrojů. Následující kapitola krátce představuje a charakterizuje město Litomyšl a Městský úřad Litomyšl. Ve čtvrté části této práce jsou teoretické poznatky uplatněny v praxi. Závěrečná část obsahuje doporučení opatření, která by mohla přispět k lepšímu vykonávání systému řízení lidských zdrojů v městském úřadu.</p>
Klíčová slova	management, manažerské funkce, řízení lidských zdrojů, veřejná správa, získávání a výběr pracovníků, hodnocení, odměňování, vzdělávání pracovníků