



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů Městského úřadu ve Strmilově

Vypracoval: Barbora Šárová
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora ŠÁROVÁ**
Osobní číslo: **E14488**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a návrh změn pro zlepšení této oblasti.

Metodika práce:

- 1) Studium literatury se zaměřením na moderní trendy v oblasti řízení lidských zdrojů.
- 2) Charakteristika vybrané organizace.
- 3) Analýza řízení lidských zdrojů.
- 4) Návrhy změn směřující ke zlepšení řízení této oblasti.

Rámcová osnova:


1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

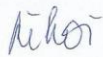
Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page.
Barták, J. (2008). *Od znalostí k inovacím: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Alfa Publishing.
Kociánová, R. (2012). *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing.
Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press.
Yars, L. L., & Leslie, W. E. (2011). *Human resource management: nejnovější trendy a postupy.* New York: McGraw-Hill/Irwin.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 370 05
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 10. 4. 2017

.....
Barbora Šárová

Poděkování

V první řadě bych chtěla poděkovat své vedoucí bakalářské práce, paní Ing. Markétě Adamové, za její cenné rady a odbornou pomoc při zpracování této práce. Také bych ráda poděkovala paní Mgr. Jaroslavě Sedlákové za její projevenou ochotu a poskytnutí cenných informací k mé praktické části práce.

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Literární přehled	5
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	5
2.1.1 Co je řízení lidských zdrojů?	5
2.1.2 Širší význam – Management	5
2.1.3 Rozdíl mezi RLZ a personálním řízením	6
2.1.4 Systém	7
2.1.5 Vývoj	7
2.1.6 Mezinárodní řízení lidských zdrojů.....	7
2.1.7 Význam a proces	7
2.1.8 Jaké jsou úkoly RLZ a kdo vykonává jejich funkce?.....	8
2.1.9 Cíle ŘLZ.....	9
2.1.10 Nové trendy v řízení lidských zdrojů	9
2.2 Strategické řízení lidských zdrojů	10
2.3 Výběr pracovníků.....	10
2.3.1 Fáze výběru pracovníků	12
2.3.2 Metody výběru.....	12
2.3.3 Kritéria výběru a proces výběru pracovníků	14
2.4. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	14
2.4.1 Přístupy ke vzdělávání.....	17
2.4.2 Formy vzdělávání	17
2.4.3 Cíl podnikového vzdělávání	18
3. Cíl a metodika práce	19
3.1 Cíl práce	19
3.2 Metodika práce.....	19
4. Současný stav.....	20
4.1 Charakteristika vybraného subjektu	20
4.2 Historie města Strmilov.....	21
4.3 Organizační struktura	21
4.4 Vývoj počtu zaměstnanců	24

4.5 Charakteristika dalších úřadů	25
4.6 Výběr úředníků Městského úřadu ve Strmilově.....	28
4.7 Vzdělávání úředníků Městského úřadu ve Strmilově	28
4.7.1 Vstupní vzdělávání	29
4.7.2 Průběžné vzdělávání	29
4.7.3 Zvláštní odborná způsobilost.....	29
4.8 Dotazníkové šetření.....	30
4.9 Strukturovaný rozhovor	43
5. Návrhy	46
6. Závěr	48
7. Summary.....	50
8. Přehled literatury.....	51
9. Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	53
10. Přílohy.....	54

1. Úvod

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších činností podniku. Proto se na tuto činnost musí klást největší důraz. Řízení lidských zdrojů obsahuje několik činností, které budou vyjmenovány v této práci, avšak bude zaměřena pouze na výběr a vzdělávání zaměstnanců.

Lidské zdroje patří mezi významné faktory, které působí na podnik. Proto je nutné tento faktor co nejlépe vybrat, rozvíjet, a hlavně si ho co možná nejdéle udržet. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni vykonávají svou práci kvalitně a tím firma dosáhne lépe stanovených cílů. Aby byli pracovníci spokojeni, je důležité, investovat do jejich vzdělávání. Zároveň by měli vedoucí pracovníci sdílet informace se svými podřízenými, aby zaměstnanci podniku rozuměli dění a měli přehled.

Zaměstnanci procházejí v podniku různými aktivitami RLZ, od jejich nástupu až po ukončení pracovního poměru. Veškeré činnosti jsou důležité a žádnou z nich nemůžeme zanedbávat. Pro tyto činnosti existují v podniku specializovaní pracovníci neboli personalisté.

Jelikož je práce zaměřena na úřad místní samosprávy, je důležité říci, co to vlastně znamená. Samospráva je vymezené území, které má vlastní právo rozhodovat o svých záležitostech. Zároveň je jejich právo zakotveno v Ústavě a vymezeno v zákoně o obcích. Tyto samosprávy si samy vytvářejí vlastní orgány, pomocí kterých je výkon samosprávy realizován.

Cílem této bakalářské práce: „Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci“ je provedení analýzy Městského úřadu ve Strmilově. Konkrétně je tato práce zaměřena na činnosti výběru a vzdělávání úředníků, které jsou základem pro vyvíjející podnik. Dále jejich zhodnocení a vytvoření závěru.

Práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou část. V teoretické části je popsáno řízení lidských zdrojů a poté jednotlivé pojmy, které souvisí s praktickou částí. Největší prostor bude věnován pojmem jako je výběr zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců, jaké jsou jejich metody a procesy.

V praktické části je nejprve charakterizován vybraný subjekt, dále je uvedeno, jak jsou zaměstnanci vybíráni a vzděláváni. Poté jsou rozepsány rozhovory s vedoucími pracovníky a vytvořeny dotazníky pro zaměstnance, které jsou v práci vyhodnoceny.

V závěru práce jsou výsledky a návrhy pro zlepšení současné situace, ke kterým tato práce dospěla pomocí strukturovaných rozhovorů s vedením úřadu a dotazníkového šetření pro úředníky.

2. Literární přehled

2.1 Řízení lidských zdrojů

2.1.1 Co je řízení lidských zdrojů?

Koubek (2007) uvádí, že se řízení lidských zdrojů začalo vyvíjet v 50. a 60. letech a má spousta synonym. Mezi ně patří personální práce, personalistika, personální správa a personální řízení. Avšak z hlediska teoretického je řízení lidských zdrojů odlišné od ostatních. Řízení je nejdůležitějším úkolem všech manažerů a je to základ každého podniku.

Řízení lidských zdrojů slouží jako celkový a důkladně promyšlený postup k tomu, abychom mohli své pracovníky rozvíjet a zaměstnávat. Zaměřuje se na to, aby podnik rostl a dosáhl stanoveného cíle s ohledem na efektivnost lidského zdroje. Do řízení lidských zdrojů zahrnujeme mnoho činností, jako např. řízení lidí a znalostí, rozvoje organizace, plánování, získávání a výběr zaměstnanců, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče a poskytování služeb zaměstnancům (Armstrong & Taylor, 2015).

Podle Dvořákové (2001) už na začátku svého vývoje bylo personální řízení důležitým a zároveň neopomenutelným dílem procesu celého řízení. Koncem 20. století se stávají rozhodujícím faktorem kvalitní lidské zdroje, které jsou schopni pomoci firmě dosáhnout efektivně stanoveného cíle. Dlouhodobý a přesně orientovaný přístup je výsledkem kvalitních a výkonných lidských zdrojů. Dnešní vývoj personálního řízení je stále více ovlivňován procesem globalizace ekonomiky. Globalizace má vliv na vnější prostředí podniků, např. na konkurenční prostředí a ovlivňuje i nové trendy na trhu práce.

Jak definoval Storey (2007): „Řízení lidských zdrojů je prostě systém řízení lidí.“

2.1.2 Širší význam – Management

Vodáček & Vodáčková (1999) uvádí, že slovo management se objevilo už ve 20. století v americké angličtině a postupem času se rozšířilo do dalších jazyků. Slovo management má hned několik významů a do českého jazyka se moc nepřekládá, a kdyby chtěl někdo znát jeho přesný výraz, tak znamená řízení, respektive podnikové řízení.

Vochozka & Mulač (2012) vysvětlují, že řízení lidských zdrojů prošlo v posledním desetiletí mnoha změnami. Mezi jednu z nich patří posunutí od pasivní personální administrativy k aktivní kultivaci zaměstnanců a zároveň ke koordinovanému řízení lidských zdrojů.

Byars & Rue (1987) říkají, že řízení lidských zdrojů (RLZ) obsahuje činnosti, které zajišťují a koordinují lidské zdroje organizace, a ty představují jednu z největších investic.

Obrázek č. 1: Zavádění řízení lidského kapitálu



Zdroj: dle Armstrong & Taylor (2015)

2.1.3 Rozdíl mezi RLZ a personálním řízením

Aswathappa (2005) říká, že rozdíl mezi RLZ a personálním řízením je velmi zásadní. Na jedné straně považuje personální řízení lidské zdroje za nástroj, který slouží k tomu, aby bylo dosaženo stanovených cílů v organizaci. Na straně druhé vidí RLZ lidské faktory pouze jako aktiva potřebná pro chod podniku.

2.1.4 Systém

Tento systém slouží k tomu, abychom dosáhli požadovaných cílů řízení lidských zdrojů. Systém je soubor činností, které jsou mezi sebou propojeny a společně napomáhají řízení lidských zdrojů (Armstrong & Taylor, 2015).

2.1.5 Vývoj

Už od minulosti se pojem „řízení lidských zdrojů“ vyvíjí, nejprve byl označen jako „personální řízení“ a ve 40. letech 20. století byl nahrazen pojmem „řízení práce“ nebo také „řízení pracovních sil“, který byl později nahrazen pojmem „péče o pracovníky“, a ten už zůstal dodnes (Armstrong & Taylor, 2015).

2.1.6 Mezinárodní řízení lidských zdrojů

Do mezinárodního řízení lidských zdrojů zahrnujeme celosvětové řízení lidí, které řídí lidi v nadnárodních organizacích (Armstrong & Taylor, 2015).

Na světě je více velkých společností než dříve a také se mezi ně globalizují střední a malé firmy, a proto se mezinárodní řízení lidských zdrojů stává důležitým pro více organizací. Mezinárodní řízení odstraňuje obchodní bariéry, revolucionalizuje dopravu, telekomunikaci a integrační procesy. Podnikání v mezinárodní sféře však může mít veliký vliv i na kompetence manažerů, kteří nejsou schopni řídit firmu na této úrovni (např. vést lidi různých národností) (Dvořáková, 2001).

Dowling & Welch (2004) popisují dvě relativně samostatné oblasti praxe a výzkumu:

- srovnání, jaký je rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a pracovními vztahy v různých zemích,
- rozvíjející oblasti řízení lidských zdrojů, jak jsou prováděny ve všech zemích, v nadnárodních a mezinárodních společnostech.

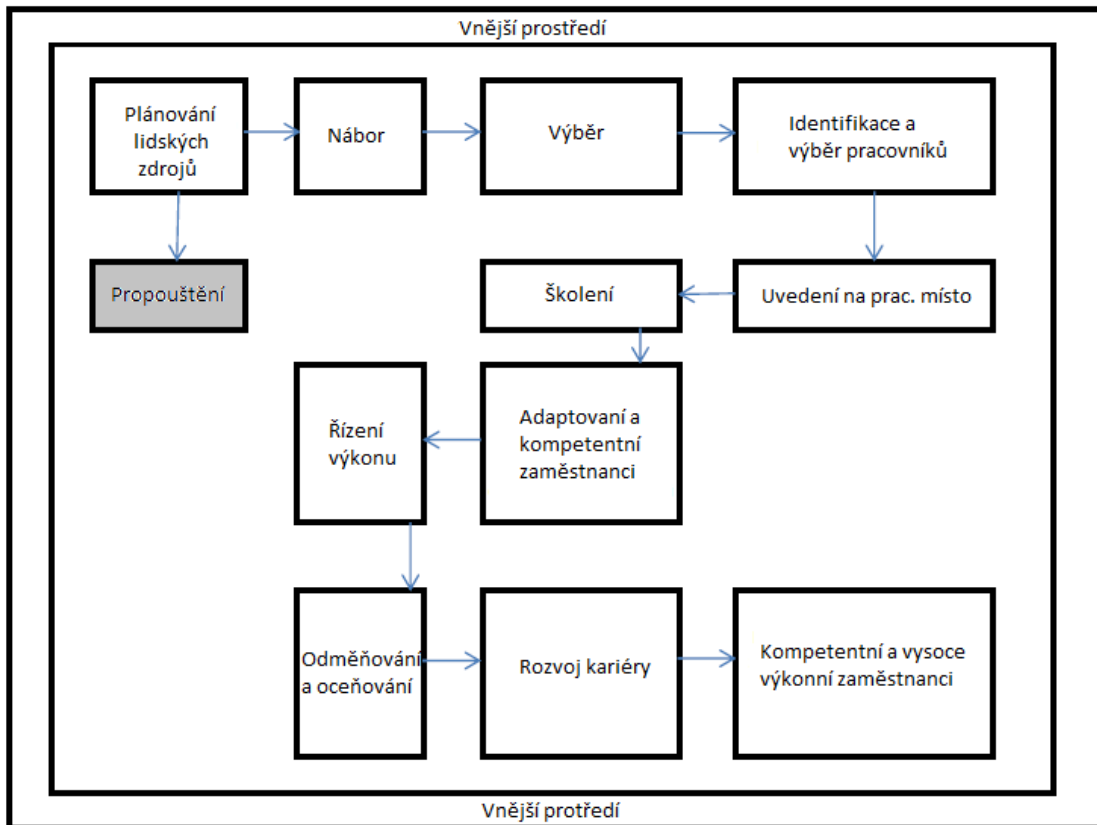
2.1.7 Význam a proces

Pro Váchala & Vochozku (2013) je řízení lidských zdrojů jeden z hlavních faktorů úspěšnosti, aby se splnil daný cíl podniku. Je jasné, že pokud bychom neměli kvalitní lidské zdroje a manažera, který řídí lidské zdroje, tak nikdy nemůžeme dosáhnout stanoveného cíle.

Proces řízení lidských zdrojů se skládá z devíti hlavních kompetencí (viz obrázek č. 2). Veškeré činnosti v obrázku ovlivňuje vnější prostředí (např. zákony, odbory). První tři činnosti slouží k výběru správných zaměstnanců, další dvě jsou

zapotřebí k vzdělávání a doškolování pracovníků a poslední tři činnosti zajišťují udržení výkonných zaměstnanců (Robbins & Coulter, 2004).

Obrázek č. 2: Proces RLZ



Zdroj: Robbins & Coulter (2004)

2.1.8 Jaké jsou úkoly RLZ a kdo vykonává jejich funkce?

Nejdůležitějším úkolem řízení lidských zdrojů je to, aby byl podnik výkonný a jeho výkon se stále zlepšoval. K tomu potřebujeme pravidelné zlepšování zdrojů, ať už jsou to zdroje lidské, finanční, materiální nebo informační. Mezi další hlavní úkoly patří zařazení lidí na správné pracovní místo, optimální využívání pracovních míst, formování týmů, dobré vztahy v organizaci, rozvoj pracovníků a dodržování zákonů (Koubek, 2007).

Podle Byarse & Rua (1987) se musí pravidelně alespoň na některé funkce v organizaci podílet manažer. U malých podniků vykonává funkci lidských zdrojů sám majitel nebo si majitel najme provozního. Velké podniky mají většinou na tuto práci oddělení lidských zdrojů, ve kterém jsou vyškolení odborníci v jedné nebo ve více oblastech.

Koubek (2007) uvádí, že na řízení se musí podílet všichni vedoucí pracovníci, ať už jsou ve firmě na jakékoli úrovni. Proto je nutné, aby tyto osoby uměly a znaly potřebné informace pro vykonávání úkolů personální práce.

2.1.9 Cíle ŘLZ

Dvořáková (2001) definuje cíle řízení lidských zdrojů. Z pohledu kvantitativní stránky lidských zdrojů, mezi které patří např. počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace nebo ze stránky kvalitativní, do které patří výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy.

Armstrong & Taylor (2015) řadí mezi cíle řízení několik činností, a to podporu strategického řízení lidských zdrojů, udržovat si v podniku výkonné a talentované pracovníky, rozvíjení kultury a zajišťování dobrých vztahů na pracovišti.

Dvořáková (2001) uvádí, že vztah mezi posláním a strategií firmy, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů slouží k tomu, aby podnik mohl naplnit svůj cíl efektivně. Zároveň musí strategie podniku a systémy lidských zdrojů být vedeny tak, aby byly mezi sebou navzájem propojeny. Z toho vyplývá, že lidský kapitál (lidské zdroje) může být faktor pozitivní nebo kritický. Faktorem pozitivním se stává tehdy, pokud realizuje nové přístupy, a naopak faktorem kritickým se stane, když není schopen lidský kapitál změnit své chování.

2.1.10 Nové trendy v řízení lidských zdrojů

Podle Váchala & Vochozky (2013) patří mezi nejvýznamnější trendy 21. století informace a informační technologie, které podstatně snižují náklady a zrychlují komunikaci v podniku. V dnešní době moderní management propojuje 5 oblastí, a to kulturu personálního útvaru, jeho strukturu, používané technologie, lidi v personálních útvarech, jejich schopnosti a na závěr procesy používané k distribuci produktů a služeb.

V řízení lidských zdrojů se provádí několik nejmodernějších činností. Byly vybrány dvě, a to knowledge management a talent management.

Knowledge management

Také jako řízení znalostí se zaměřuje na „*generování, šíření, konzervování a revizi společné odbornosti*“. Znamená to, že podnik čerpá data z internetu a dále je pak sděluje zaměstnancům, ti je pak dále šíří mezi sebou a rozvíjí si znalosti. Liší

se od normálního vzdělávání tím, že při rozvoji neklade důraz na jedince, ale pracuje se všemi zaměstnanci společně (Hroník, 2006).

Talent management

Na rozdíl od knowledge management se talent management zaměřuje pouze na rozvoj určitých pracovníků, ne na skupinu několika zaměstnanců (Elegbe, 2010).

2.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Podle Koubka (2007) je strategické řízení definováno jako určitá aktivita, která slouží k tomu, abychom dosáhli cílů obsažených v personální strategii. Nástroj strategického řízení je dlouhodobé vnitřní plánování.

Ulrich (2009) popisuje strategické řízení jako spojení personálních strategií a postupů s podnikovou kulturou. Jsou tři směry, které pomáhají podniku a podnikání v promítání podnikových strategií do personálních činností. První směr je dosažení vyššího finančního výkonu, mezi další směr patří uspokojení požadavku zákazníka a poslední je rychlejší adaptace na změnu. Strategické řízení umožňuje realizovat podnikovou strategii.

2.3 Výběr pracovníků

Koubek (2007) popisuje celkový výběr jako oboustrannou činnost, při které si zaměstnavatel vybírá zaměstnance, ale i naopak. Také uvádí, že bez identifikace a popisu každého pracovního místa zvláště nemůže být výběr pracovníka efektivní. Při výběru pracovníka by se nemělo plýtvat jeho časem, a ani ho nijak urazit. Podnik by mu měl dát najevo, že si jeho snahy a zájmu váží. Výběr pracovníků má za úkol určit, který z uchazečů je pro danou pracovní pozici ten nejvhodnější kandidát, a který zároveň pomůže k vytváření dobrých mezilidských vztahů, je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál.

Výběr pracovníků obsahuje také pro manažera ne vždy příjemné činnosti, jako je plánování, výběr a pracovní nasazení, hodnocení práce, převod, vzdělávání, odměňování a personální záležitosti (Vodáček & Vodáčková, 1999).

Podle Kociánové (2010) je výběr pracovníků finančně nákladný a časově náročný, ale zároveň také velmi důležitý. Pokud při výběru pracovníka ne zvolíme správně, mohlo by to mít negativní dopad na pozdější chod naší firmy, a proto by se na výběru pracovníků mělo spolupracovat s personálními specialisty a také je

přínosné konzultovat výběr s externími odborníky. Při výběru pracovníka se setkávají dvě odlišné strany, a to samotná organizace a uchazeč o pracovní místo se svými nabídkami (schopnosti, kvalifikace, vzdělání a další). Úkol výběru pracovníků je, abychom na požadovanou pozici zvolili uchazeče s největšími předpoklady pro výkon dané pracovní pozice. Mezi další úkoly patří zajištění informací pro pracovníka, aby jeho pracovní náplň vyhovovala jeho představám a schopnostem.

Výběr pracovníků můžeme rozdělit na interní a externí. Interní výběr je pro všechny manažery snadnější, rychlejší a hlavně efektivnější, jelikož víme, který zaměstnanec má schopnosti na požadované pracovní místo. Externí výběr využívá školy, úřad práce a známosti pracovníků, a tak se snaží zajistit vhodné kandidáty. Na externí výběr dále navazuje samotný výběr, který provádějí personální pracovníci, kteří jsou k činnosti pověřeni (Vodáček & Vodáčková, 1999).

Stýblo (2003) popisuje, že interní výběr pracovníků může mít také nevýhody. Patří mezi ně tzv. „provozní slepota“ nebo soutěživost. Provozní slepota znamená, že pracovník není schopen zvládat a vnímat nové činnosti. Jsou to např. dlouholetí pracovníci, kteří byli naučeni dělat věci způsobem a musí se naučit nový a jiný způsob.

Dvořáková (2001) uvádí, že u výběru pracovníků v menších firmách můžeme vycházet z tzv. předvýběru. To znamená, že veškeré materiály od uchazečů prostudujeme a vybereme užší skupinu jedinců, kterou následně oslovíme a sjednáme s nimi pohovor.

Uchazeč o pracovní místo zasílá svůj životopis nebo motivační dopis. Pokud zaměstnavatele zaujme, je vyzván, aby zaslal další materiály, a to osobní dotazník, reference, vysvědčení, pracovní posudky a další. Poté si zaměstnavatel vybere mezi několika uchazeči ty, které splňují jeho požadavky a pozve je na osobní pohovor. U tohoto pohovoru je nejdůležitější to, jaký udělá uchazeč první dojem a většinou ten rozhoduje, zda je tento uchazeč o místo přijat nebo ne.

U menších firem však může být výběr pracovníků složitější. Jelikož je firma malá, tak nemůže nabídnout vyšší mzdu, nemají tolik zaměstnaneckých výhod jako ostatní větší konkurenti. Jsou tu i malé možnosti vzdělávání, a tudíž i malá možnost povýšení (Bednářová & Škodová-Parmová, 2010).

Armstrong & Taylor (2015) definují požadavky na zaměstnance. Popisy pracovních míst slouží k tomu, aby se uchazeč dozvěděl, co po něm bude organizace

požadovat. Formální plán lidských zdrojů přesně určuje, kolik zaměstnanců a na jaké pozici je bude organizace potřebovat. Z tohoto formálního plánu pak vzniká plán s většími detaily pro získání zaměstnanců. Častější jsou však momentální situace, které musí personalisti ihned vyřešit, např. vytvoření nového pracovního místa nebo náhrada za odcházejícího pracovníka.

2.3.1 Fáze výběru pracovníků

Koubek (2007) říká, že získávání a výběr zaměstnanců se od sebe moc neliší a často se mezi sebou tyto činnosti prolínají. Koubek rozeznává dvě fáze výběru pracovníka: předběžnou a vyhodnocovací.

Předběžná fáze nastává, když firma potřebuje obsadit volné místo a musí podstoupit tři kroky:

- musí definovat pracovní místo,
- zkoumat znalosti a dovednosti uchazeče,
- zkoumat vzdělání a kvalifikaci uchazeče.

Fáze vyhodnocovací tedy přichází nějaký čas po předběžné fázi, protože podnik musí shromáždit dostatečné množství uchazečů o pracovní místo. Vyhodnocovací fáze se skládá také z několika kroků, které ale firma nemusí nutně podstoupit.

Jedná se o tyto kroky:

- zkoumání dokumentů předložených uchazečem,
- předběžný pohovor,
- testování uchazečů,
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření,
- výběr konkrétního uchazeče,
- informování o rozhodnutí (Koubek, 2007).

2.3.2 Metody výběru

Dotazníky, pohovory a reference společně nazýváme jako metody „klasického tria“. K těm pak můžeme připojit i výběrové testy a assessment centra. Pohovor je nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců, která probíhá tváří v tvář. Nejeefektivnější je však pohovor individuální než pohovor před panelem (více tazatelů), protože jedině tak zaměstnavatel posoudí, zda je uchazeč vhodný pro jeho podnik. Dále

můžeme rozdělit pohovor na strukturovaný nebo nestrukturovaný. Strukturovaný pohovor obsahuje předem připravené otázky, a tudíž jsou pro všechny uchazeče stejné. Naopak u nestrukturovaného jsou otázky pro každého uchazeče individuální a jedinečné.

Výběrové testy slouží k tomu, abychom zjistili informace o uchazečích, např. jaké mají nadání, inteligenci nebo vědomosti. Tyto testy využíváme k tomu, abychom vybrali z velkého množství uchazečů ty nejvhodnější. Můžeme používat několik odlišných testů, jako jsou testy inteligence, osobnosti, testy schopností a způsobilosti. Assessment centra využíváme proto, abychom získali co nejvíce informací o uchazečích, např. jejich chování. Jedná se o program, který probíhá většinou několik dní a zahrnuje různé pohovory nebo modelové situace. Tyto centra většinou využívají velké organizace, protože jsou velice nákladná a časově náročná (Armstrong & Taylor, 2015).

Horalíková (2004) rozděluje metody výběru pracovníků na poznávací a srovnávací. Tyto metody závisí na pracovní pozici, kterou chceme daným uchazečem obsadit.

- Poznávací metody se snaží charakterizovat osobnost uchazeče z několika pohledů:
 - didaktické – zaměřeny na vědomosti a znalosti,
 - postojoyé – získání přehledu o hodnotové orientaci uchazeče,
 - výkonové – skutečný výkon uchazeče,
 - funkční – test inteligence, test pozornosti apod.
- Srovnávací metody porovnávají mezi sebou uchazeče a řadí je podle bodového hodnocení pomocí:
 - absolutní ocenění získaných údajů,
 - váhové ocenění získaných údajů,
 - párové srovnávání získaných údajů.

Další metody výběru pracovníků rozděluje Kociánová (2010), na několik bodů:

- analýza dokumentace uchazečů,
- výběrový rozhovor,
- testy pracovní způsobilosti (testy schopnostní a osobnostní testy),
- assesment centre (soubor metod).

Mezi další metody zahrnuje Šikýř (2012) zkoumání referencí, podle kterých zaměstnavatel posuzuje charakteristiku uchazeče a úspěch. Informace můžou

poskytnout lidé, kteří znají uchazeče ze zaměstnání (spolupracovníci) nebo ze škol (učitelé, spolužáci).

2.3.3 Kritéria výběru a proces výběru pracovníků

Kritéria výběru jsou přesně určené požadavky na pracovní a funkční místa v podniku, které obsahují podle Horalíkové (2004):

- vědomosti a znalosti pracovníka, požadované na konkrétní pracovní místo,
- dovednosti a zkušenosti (metody a postupy, které by měl pracovník ovládat),
- specifické schopnosti a vlastnosti, které jsou na konkrétním pracovním místě požadovány (odolnost vůči psychické zátěži),
- další osobnostní charakteristiky,
- povahové a postoje charakteristiky, které jsou důležité pro pracovní činnost i pro začlenění pracovníka do skupiny či kolektivu.

Kociánová (2010) popisuje posloupnost kroků, které vedou k rozhodnutí o tom, jakého pracovníka si vybereme a obsadíme ho na určitou pozici. Tento proces začíná od přihlášení uchazečů k výběrovému řízení.

Výběr pracovníků může postupovat v následujících krocích:

- zkoumání dokumentů uchazečů, případně telefonický rozhovor (předvýběr),
- první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor),
- shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích (testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření),
- výběrový (přijímací) pohovor,
- zkoumání referencí (formulář, ústní informace),
- předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům,
- rozhodnutí o přijetí uchazeče,
- informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí).

2.4. Vzdelávání a rozvoj pracovníků v organizaci

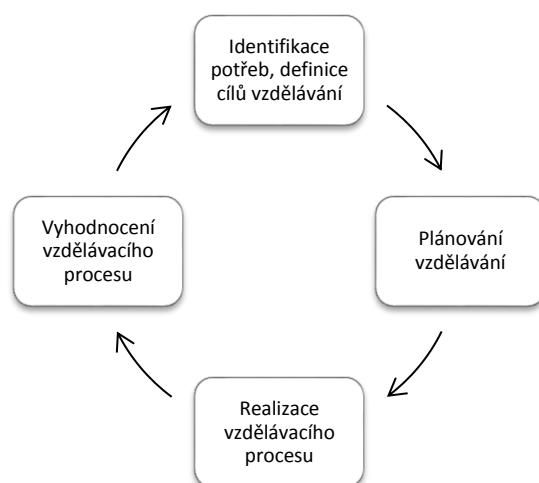
Vzdělávání je proces, který slouží k tomu, aby měla organizace vzdělané a kvalifikované zaměstnance. Mezi složky vzdělávání patří učení se, všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a rozvoj (Armstrong & Taylor, 2015).

Vodák & Kucharčíková (2011) popisuje vzdělávání jako opakující se cyklus.

Skládá se ze čtyř fází:

- zjištění potřeb,
- plánování vzdělávání,
- realizace procesu vzdělávání,
- hodnocení výsledků.

Obrázek č. 3: Cyklus vzdělávání



Zdroj: Vodák & Kucharčíková (2011)

Podle Tureckiové (2004) je podnikové vzdělávání, které obsahuje zdokonalování a rozšiřování profese, hlavním nástrojem vzdělávání zaměstnanců. Tureckiová rozeznává tři „vývojové stupně“ podnikového vzdělávání, a to:

- samostatné vzdělávací akce - momentální reakce na situaci (potřeby zákazníků),
- systematický přístup – změny ve znalostech a dovednostech,
- komplexní rozvoj zaměstnanců ve všech firmách (průběžné vzdělávání).

V podnikovém vzdělávání jsou dva typy aktivit:

- tréninkové (školení),
- rozvojové (kurzy).

Tréninkové aktivity slouží k tomu, aby zaměstnanci získali nové znalosti a dovednosti, které potřebují k tomu, aby mohli vykonávat svou určitou pracovní pozici. Za rozvojové aktivity můžeme považovat budoucí potřeby, které slouží k tomu, aby se zaměstnanci v budoucnu mohli seberealizovat. A zároveň se tyto tréninkové aktivity týkají pouze

některých zaměstnanců (např. současní manažeři a specialisté s vysokým rozvojovým potenciálem).

Vzdělávání je určené pro lidi, kteří se chtějí rozvíjet ve svých schopnostech, dovednostech a znalostech, a také by mělo být hlavní součástí celého podniku a jeho strategie. Kociánová (2010).

Podle Koubka (2007) se v dnešní době podniky soustředí na vzdělávání a rozvoj aktivit zaměstnanců. Vzdělávání pracovníků závisí např. na velikosti organizace, technologii, povaze práce, vzdělanosti lidí aj. Vzdělávání zaměstnanců je personální činnost, která zahrnuje následující aktivity:

- a) Získávání odborných zkušeností (tzv. doškolování).
- b) Zvětšování pracovních schopností (flexibilita).
- c) Rekvalifikace pracovníků (tj. přeškolení pracovníků na povolání, které podnik zrovna potřebuje).
- d) Doškolování, přeškolení nově přijatých pracovníků (pracovníci nejsou schopni ve vysoké kvalitě a ihned vykonávat danou práci, tak jako pracovníci, kteří už tuto práci vykonávají déle).
- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a vědomí, a tedy motivaci pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.

Jak uvádí Dvořáková (2001) na vzdělání zaměstnanců musíme vynaložit mnoho prostředků, a proto se rozhodnou někteří manažeři své zaměstnance nevzdělávat. Naopak, když své zaměstnance vzdělávají, tak se jim vložené investice do vzdělávání ve větší míře v budoucnu mohou vrátit. Proto většina firem mezi sebou soutěží v tom, kdo nabídne lepší kvalifikaci. Mirvis (1993) uvádí, že některé podniky investují do vzdělávání mnohem více než ostatní.

Máme dva druhy vzdělávání, a to interní a externí. Interní vzdělávání je spíše pro malé a střední podniky, které je podstatně levnější. Mezi toto vzdělávání patří např. interní školení, prezentace produktu, trénink na pracovišti (při zavádění nové

technologie). Mezi externí vzdělávání řadíme účast na seminářích, návštěvy firem zákazníků a dodavatelů a další (Dvořáková, 2001).

Podle Harrisonové (2005) je vzdělávání proces rozvíjení znalostí, dovedností a schopností. Také rozděluje vzdělávání na 4 typy:

1. instrumentální – tento typ zlepšuje výkon práce,
2. poznávací – pozoruje porozumění věcí,
3. citové – formování pocitů,
4. sebereflektující – formování nového myšlení a chování.

2.4.1 Přístupy ke vzdělávání

Podle Armstronga & Taylora (2015) se lidé nejlépe vzdělávají, pokud to dělají pro sebe, a ne pro někoho jiného. Organizace může zaměstnance podpořit pomocí vzdělávacích aktivit, mezi které patří koučování, mentorování, e-learning, zapracování nových zaměstnanců, plánování zkušeností a plánování osobního rozvoje.

Důležitou činností ve vzdělávání je **koučování**, při kterém se využívá osobního přístupu a zároveň pomáhá lidem zlepšovat výkon a rozšiřovat jejich znalosti.

Mentorování se používá k tomu, aby zaměstnanci dosahovali lepších výkonů a zvládali stres. Tzv. mentoři, kteří jsou k této práci vyškoleni, pomáhají přiděleným lidem se vzděláváním.

2.4.2 Formy vzdělávání

Postupem času se vzdělávání díky technice zdokonaluje, a proto můžeme pozorovat několik forem ve vzdělávání. Mezi nejznámější patří např. e-learning nebo blended learning.

E-learning

Tato forma umožňuje vzdělávat pomocí informačních a komunikačních technologií velké množství zaměstnanců najednou. Šetří se tak čas, který může podnik využít k důležitějším činnostem.

Blended learning

Blended learning je speciální forma, ve které se kombinuje několik metod. Společně zde vystupuje kombinace e-learningu a standardní výuka. (Hroník, 2007).

2.4.3 Cíl podnikového vzdělávání

Tureckiová (2004) uvedla, že cílem vzdělávání je změna myšlení a chování zaměstnanců, kteří jsou důležití pro náš podnik a jeho další rozvoj, a také udržení jeho konkurenceschopnosti.

3. Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce: „Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci“ je analýza výběru a vzdělávání úředníků Městského úřadu ve Strmilově, a na závěr zhodnocení situace.

3.2 Metodika práce

V této bakalářské práci bylo čerpáno hned z několika zdrojů, a to z:

- interních dokumentů úřadu,
- odborné literatury,
- webových stránek úřadu,
- zákonů.

Mezi metody výzkumu, které jsou v této práci použity, patří rozhovor s vedením úřadu a dotazníkové šetření. Použity jsou tedy metody kvalitativní i kvantitativní.

Rozhovor

Jelikož je tato práce zaměřena také na vedení úřadů, je zde použitý strukturovaný rozhovor, který obsahuje 4 cílené otázky, které jsou uvedeny v kapitole 4.9, přímo na vedení úřadu. Rozhovory probíhaly během prosince 2016 a ledna 2017. Jelikož má Městský úřad ve Strmilově pouze 13 zaměstnanců, rozhovor byl proveden zároveň v dalších dvou úřadech. Rozhovor je uveden v příloze č. 1.

Dotazníkové šetření

Dotazník patří mezi kvantitativní metody výzkumu. Je to jedna z dalších metod ke sběru dat, která byla v této práci využita. Úředníkům byl tento dotazník, který obsahoval 16 otázek předložen v lednu 2017. Obsahuje všeobecné otázky (např. jaké je jejich dosažené vzdělání, věk) a zároveň i otázky specifické (např. jak jsou spokojeni se vzděláváním, jestli by byli schopni se finančně podílet na vzdělávání). Respondenti mohou označit jednu, ale i více možných odpovědí. Poté, co byli dotazníky vyplněny proběhlo vyhodnocení pomocí softwaru Microsoft Office, konkrétně v programu Excel. Celý dotazník je uveden v příloze č. 2.

4. Současný stav

K analýze výběru a vzdělávání úředníků byl vybrán Městský úřad ve Strmilově. Tento úřad je malý a zaměstnává pouze 13 zaměstnanců. Městský úřad má ve vedení starostu a místostarostu. Dalšími zaměstnanci jsou 4 úředníci, 2 policejní strážníci a 5 pracovníků v technických službách.

4.1 Charakteristika vybraného subjektu

Městský úřad Strmilov

Obrázek č. 4: Městský úřad Strmilov



Zdroj: www.czregion.cz/strmilov

Název:	Městský úřad Strmilov
Právní forma:	Organizační složka státu
Založení:	Vznik podle zákona č. 367/1990 Sb., o obcích ve znění pozdějších předpisů dnem voleb do obecního zastupitelstva v roce 1990.
Sídlo:	Náměstí 60, 378 53 Strmilov
Zaměstnanci:	13 (z toho 8 úředníků)

4.2 Historie města Strmilov

Město Strmilov (německy Tremles) se nachází v okrese Jindřichův Hradec v Jihočeském kraji. Jeho název je odvozen od staročeského osobního jména Střelmil. Ve znaku má město Strmilov pětilistou růži s červeným středem a zelenými lístky na modrém štítu (viz obrázek č. 5), který je známý z 19. století.

Už ve 13. století vznikla osada na místě, kde stojí dnešní město Strmilov. K roku 1255 datujeme první písemnou zmínku o tomto městě. V roce 1385 byl Strmilov nazván městečkem. 10. října 2006 byl obci uložen status městyse a 17. října 2006 bylo však původní rozhodnutí změněno a obci byl zpět vrácen status města.

Obrázek č. 5: Znak Strmilova



Zdroj: <http://regiony.penize.cz/4-d547239-strmilov>

4.3 Organizační struktura

Každý úřad má několik úředníků, ty patří mezi zaměstnance. Dále jsou na úřadu rozdělení pracovníci na podřízené organizační složky - zastupitelstvo a radu. Do těchto složek zároveň patří starosta, místostarosta a zastupitelé, kteří jsou voleni občany.

Zastupitelstvo

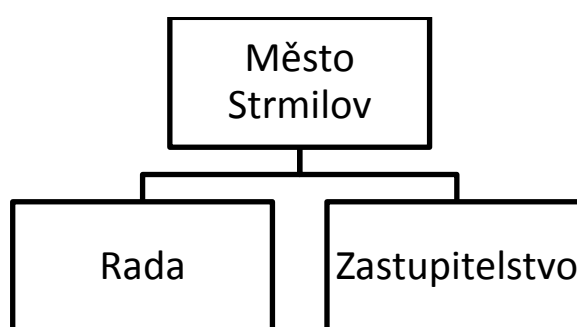
Nejvyšší rozhodující orgán, který je jako jediný zakotven v Ústavě. Zastupitelé jsou voleni na 4 roky a minimální počet členů je 5. Podle toho, kolik má obec obyvatel se určuje počet zastupitelů. Mezi některé činnosti zastupitelstva patří např. schvalování rozpočtu, navrhování změn katastrálních území obce, vydávání závazných vyhlášek

a další. Město Strmilov má celkem 15 zastupitelů, mezi ně patří také starosta a místostarosta.

Rada

Rada je výkonný orgán zastupitelstva, který je zakládán pro menší obce (většinou do 10 000 obyvatel). Do rady je taktéž začleněn starosta, místostarosta a radní kteří jsou voleni z řad zastupitelů. Ve Strmilově je to 5 členů, jelikož členové rady nesmí přesahovat 1/3 počtu zastupitelů.

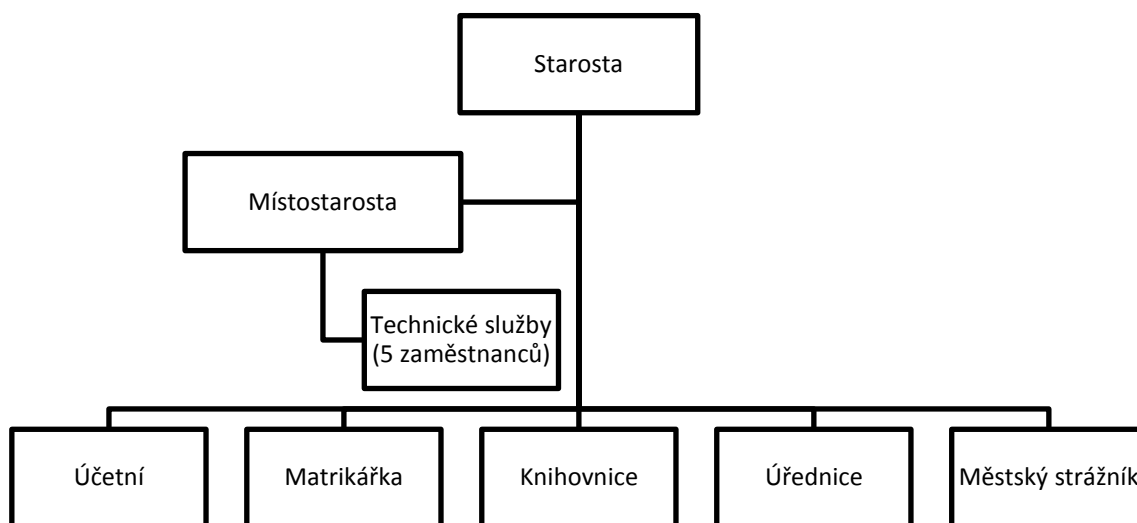
Obrázek č. 6: Struktura Městského úřadu



Zdroj: www.strmilovsko.cz

Městský úřad ve Strmilově nemá jasně předepsanou organizační strukturu. Proto byla v této práci, podle informací od vedení a zaměstnanců, vytvořena. Tato struktura je velmi jednoduchá a nazýváme jí liniovou organizační strukturou. Tyto pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně. Vedení má tedy jasně přidělené zaměstnance a naopak.

Obrázek č. 7: Organizační struktura Městského úřadu Strmilov



Zdroj: zpracováno autorkou

Starosta

Starosta zastupuje obec navenek, je volen z řad zastupitelů a musí být občanem České republiky. Zákon o obcích definuje, které činnosti starosta vykonává. Mezi tyto činnosti patří např. uzavírání a ukončování pracovních poměrů s úředníky, jejich vyplácení, dále má odpovědnost za informování veřejnosti o činnosti obce.

Místostarosta

Zastupuje starostu v době jeho nepřítomnosti a za své úkony je odpovědný starostovi, zastupitelstvu a radě města. Mezi jeho činností také patří spolupráce s městskou policií a technickými službami.

Účetní

Do náplně práce účetní se zahrnuje fakturace, evidence majetku, evidence smluv, inventarizace, vyúčtování služeb a další. Účetní také vykonává správce rozpočtu, do kterého zahrnujeme vypracování rozpočtu, jeho řízení a kontrolu plnění.

Matrikářka

Matrikářka eviduje obyvatelstvo, stará se o personální a mzdovou agendu, přijímá poplatky od obyvatel a komunikuje s veřejností. Prostřednictvím místního rozhlasu sděluje důležité informace pro obyvatele města.

Knihovnice

Hlavní náplň práce knihovnice je evidence knih a půjčování knih. Na Městském úřadě ve Strmilově se však knihovnice zároveň stará o webové stránky města a pořádá různé kulturní akce a školení pro veřejnost.

Úřednice

Úřednice se zabývá strategickým plánováním, kupními a nájemnými smlouvami, přidělováním popisných čísel, stavební dokumentací a zároveň je zastupující matrikářka. Strategické plánování je jednou z klíčových činností úřadu, využívá veškeré vlastní zdroje a nachází společný cíl, kterého chce úřad dosáhnout. Město Strmilov má možnost získat dotace a granty na rozvoj kvality života, a jelikož Evropská unie požaduje strategický dokument, je nutné, aby tento strategický plán město mělo.

Městský strážník

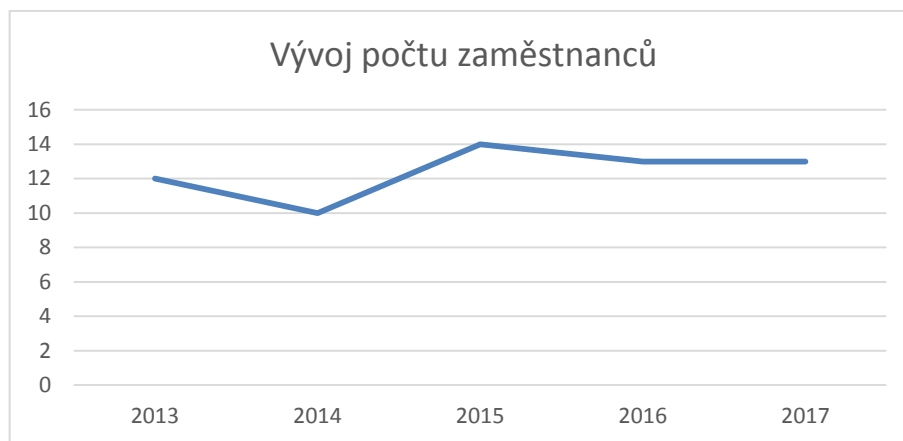
Základní povinnosti městských strážníků najdeme v zákoně o městské policii. Mezi některé činnosti patří zabezpečování veřejného pořádku, dohlížení na dodržování pravidel, odhalování přestupků a jiných správních deliktů.

4.4 Vývoj počtu zaměstnanců

Graf č. 1 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců za posledních 5 let na Městském úřadě ve Strmilově. Jelikož je to menší úřad, je jasné, že rozdíly budou nepatrné. Avšak z grafu můžeme zjistit, že nejméně zaměstnanců měl úřad v roce 2014. Minulý rok už byl stejný počet zaměstnanců jako letos.

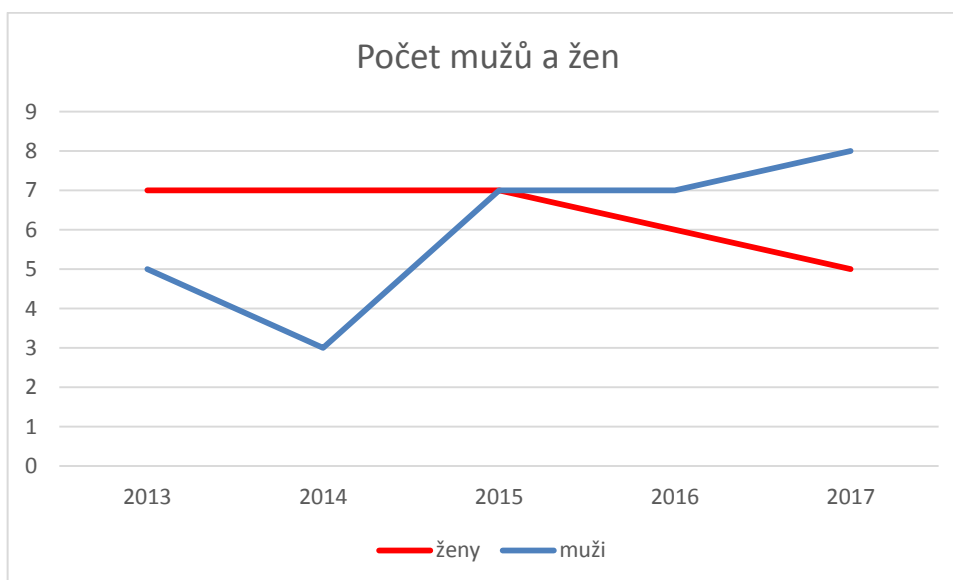
Graf č. 2 rozděluje počet zaměstnaných žen a mužů v jednotlivých letech.

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců Městský úřad Strmilov



Zdroj: interní dokumenty úřadu

Graf č. 2: Počet zaměstnaných žen a mužů 2013-2017



Zdroj: interní dokumenty úřadu

4.5 Charakteristika dalších úřadů

Další dva úřady byli použity pouze z důvodu většího množství informací pro dotazníkové šetření. Proto jsou v této práci popsány jen okrajově, a nejvíce bude práce zaměřena na Městský úřad ve Strmilově.

Obecní úřad v Kunžaku

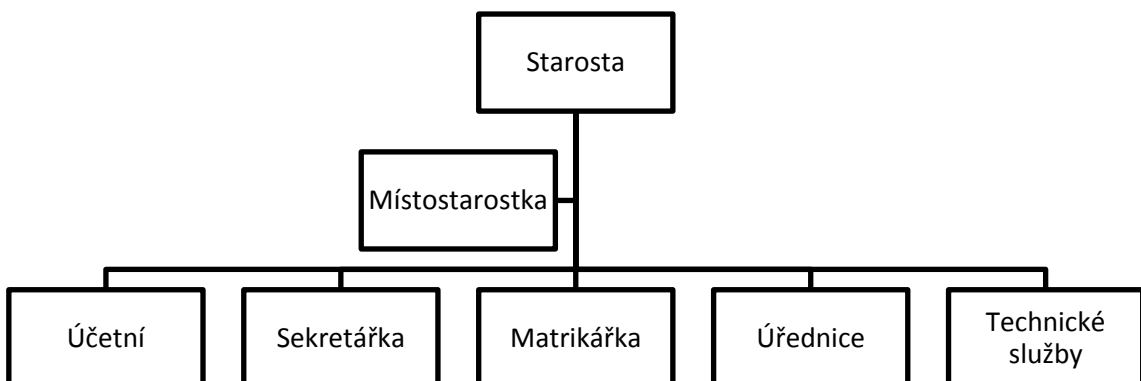
Obrázek č. 8: Obecní úřad Kunžak



Zdroj: <https://www.firmy.cz/detail/351990-kunzak-obecni-urad-kunzak.html>

Název:	Obec Kunžak
Právní forma:	Organizační složka státu
Založení:	Vznik jako územní samosprávná jednotka v souladu s § 1 podle zákona č. 128/2000 Sb. o obcích v platném znění.
Sídlo:	nám. Komenského 74, 378 62 Kunžak
Zaměstnanci:	12 (z toho 6 úředníků)

Obrázek č. 9: Organizační struktura Obecního úřadu Kunžak



Zdroj: <http://www.kunzak.cz/cs/section-3/5/organizacni-schema.htm>

Městský úřad v Nové Bystřici

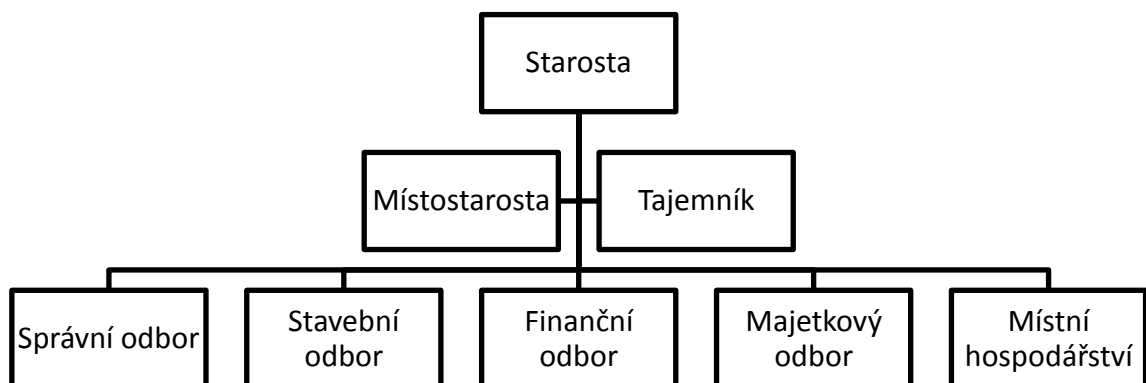
Obrázek č. 10: Městský úřad Nová Bystřice



Zdroj: <https://www.firmy.cz/detail/355468-nova-bystrice-mestsky-urad-nova-bystrice.html>

- Název:** Městský úřad Nová Bystřice
- Právní forma:** Organizační složka státu
- Založení:** Vznik jako územní samosprávná jednotka v souladu s § 1 podle zákona č. 128/2000 Sb. o obcích v platném znění.
- Sídlo:** Mírové nám. 58, 378 33 Nová Bystřice
- Zaměstnanci:** 49 (z toho 15 úředníků)

Obrázek č. 11: Organizační struktura Městského úřadu Nová Bystřice



Zdroj: http://www.novabystrice.cz/vismo/isvs.asp?id_org=10497&p1=66

4.6 Výběr úředníků Městského úřadu ve Strmilově

Úředníkem se může stát fyzická osoba, která má trvalý pobyt v České republice. Zároveň musí splňovat hranici 18let, musí být způsobilá k právním úkonům a bezúhonná. Pokud bude mít fyzická osoba tříletou praxi, může se stát vedoucím úřadu nebo členem zastupitelstva.

Pokud chce úřad obsadit volné pracovní místo úředníkem, musí nejprve vyhlásit zájem o nového zaměstnance oznámením o výběrovém řízení. Oznámení musí obsahovat popis pracovního místa, jaká bude jeho náplň práce a vymezení druhu práce. Tímto zaměstnavatel zjistí základní informace o dosaženém vzdělání, znalostech, dovednostech, které bude k dané práci úředník potřebovat. Jelikož nemá Městský úřad tajemníka, tak výběrové řízení vyhláší starosta Strmilova.

Dalším krokem je povinnost úřadu vyhlásit veřejnou výzvu. Veřejná výzva musí být vyhlášena pokaždé, kdy vzniká pracovní poměr. Pokud je místo obsazeno jiným úředníkem, nemusí se vyhlášovat veřejná výzva. Veřejnou výzvu vyhláší také starosta, z toho důvodu, že Strmilov nemá tajemníka. Tato výzva je vyvěšená nejméně po dobu 15 dnů na úřední desce a internetových stránkách.

Zájemce o pracovní místo musí podat písemnou přihlášku, ve které musí být jméno a titul uchazeče, datum a místo narození, státní příslušnost, místo trvalého pobytu, číslo občanského průkazu, datum a podpis. K této přihlášce přiloží zájemce životopis výpis z Rejstříku trestu a kopii o dosaženém vzdělání.

Tento postup je podrobněji popsán v zákoně č. 312/2002 Sb. o úřednících.

4.7 Vzdělávání úředníků Městského úřadu ve Strmilově

Vzdělávání úředníků je upraveno zákonem č. 312/2002 Sb. V tomto zákoně najdeme základní pojmy, informace o pracovním poměru, povinnosti úředníka a také vzdělávání úředníků. Ve vyhlášce č. 512/2002 Sb. také najdeme informace o vzdělávání úředníků. Toto vzdělávání probíhá pomocí systému prohlubování nebo zvyšování kvalifikace.

Úředníci jsou podle zákona povinni projít vstupním vzděláváním, účastnit se průběžného vzdělávání a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Vedoucí pozice jsou taktéž povinni se účastnit na vzdělávání a zároveň je zaměstnavatel zavázán toto vzdělávání zaměstnanci poskytnout.

4.7.1 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání slouží pro nově nastupující zaměstnance. Je určeno k tomu, aby se uchazeči začlenili do chodu úřadu. Tento typ vzdělávání obsahuje základní znalosti veřejné správy, mezi ně patří obecné zásady úřadu, činnosti veřejné správy, základní informace veřejného práva, povinnosti a pravidla etiky úředníka, a další znalosti, které patří k začlenění úředníka na pracovní místo.

V celém vzdělávacím systému má vstupní vzdělávání svou důležitost, protože úředník získává informace o základních údajích a legislativě. Nepovinné je vstupní vzdělávání pro zaměstnance, kteří absolvovali zvláštní odbornou způsobilost a mají tak platné osvědčení o absolvování. Pokud má úředník vzdělání bakalářské nebo magisterské, také nemusí absolvovat vstupní vzdělávání.

Vstupní vzdělávání pro úředníky je rozděleno na 7 předmětů a jeho minimální rozsah je 40 vyučovacích hodin.

4.7.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání je povinné nejen pro úředníky, ale také pro všechny zaměstnance úřadu, a to podle Zákoníku práce. Toto vzdělávání slouží k tomu, aby si úředník prohloubil znalosti ve výkonu správních činností, také si může rozšířit jazykové znalosti a další.

Toto vzdělávání není v zákoně vymezené, protože si úřady mohou samy zvolit, jaký obor považují za prioritní a chtějí v tomto směru své úředníky vzdělávat. Městský úřad ve Strmilově přijímá nabídky od různých externích organizací, které provádějí vzdělávání. Zároveň vyčleňuje finanční prostředky podle toho, kolik financí bude na konkrétní vzdělávání potřeba. Městský úřad ve Strmilově nejčastěji využívá různé přednášky a semináře, které poskytují externí vzdělávací instituce. O každém vzdělávání rozhoduje vedení úřadu, ale pokud má úředník zájem, může si vybrat to, co ho zajímá. To však musí konzultovat taktéž s vedením úřadu.

4.7.3 Zvláštní odborná způsobilost

Podle vyhlášky č. 512/2002 Sb. je zvláštní odborná způsobilost soubor znalostí a dovedností, které potřebuje úředník pro vykonávání své práce. Zvláštní odborná způsobilost se rozděluje na dvě části:

- obecná,
- zvláštní.

Do obecné části patří základní znalosti a činnosti veřejné správy, úředník musí být také seznámen se zákonem o obcích, zákonem o krajích, zákonem o hlavním městě Praze a se správním řádem. Zvláštní část obsahuje znalosti, které úředníci nutně potřebují ke svému výkonu.

Jelikož se bez této zkoušky úředníci neobejdou, tak ji považujeme za jednu z nejdůležitějších. Zkoušku provádí Ministerstvo vnitra České republiky prostřednictvím Institutu pro místní správu Praha.

4.8 Dotazníkové šetření

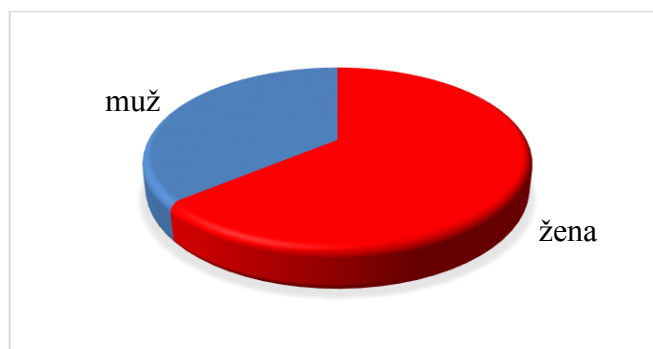
Jelikož má Městský úřad ve Strmilově pouze 13 zaměstnanců, byli využity zároveň další dva úřady, aby byli zjištěné informace relevantní. Byl vybrán Obecní úřad v Kunžaku a Městský úřad v Nové Bystřici. Na těchto třech úřadech bylo rozdáno celkem 29 dotazníků s návratností 86 %, které byly poté vybrány a pomocí softwaru vyhodnoceny.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Z 25 zaměstnanců, kteří vyplnili tento dotazník je 64 % žen a 36 % mužů. Mezi zaměstnanci úřadů tedy převládají ženy (viz graf č. 3).

Tento nepoměr může být způsoben tím, že práce na úřadech je převážně administrativního charakteru, a proto není fyzicky náročná. Tudíž je tato práce vhodnější spíše pro ženy. Podle statistik studují ženy o rok déle než muži, a proto mají vyšší vzdělání a ucházejí se o tyto pozice. Muži jsou naopak spíše zruční a studují obory, které nejsou ekonomicky zaměřené. Jelikož jsou ve vedení všech třech úřadů muži, může to být tím, že muži jsou rozhodnější a mívají větší autoritu než ženy.

Graf č. 3: Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: vlastní šetření

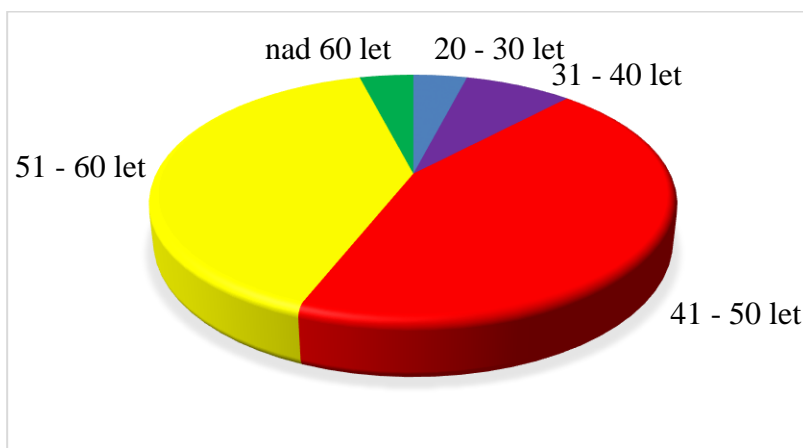
2. Jaký je Váš věk?

84 % zaměstnanců úřadů je ve věku od 41 - 60 let. Pouze 4 % zaměstnanců jsou ve věku od 20 – 30 let a 8 % zaměstnanců ve věku od 31 – 40 let. Starší než 60 let jsou také pouze 4 % zaměstnanců.

Tento poměrně vysoký věkový průměr je způsoben opět tím, že tato práce není fyzicky náročná, a proto je vhodná pro starší a zkušenější uchazeče. Samozřejmě existují výjimky a rozdělení zaměstnanců není striktní.

Pro práci na úřadě musí mít uchazeč určitou zodpovědnost, a proto raději vedení přijme uchazeče, který má zkušenosti, než aby přijal mladého a nezkušeného člověka.

Graf č. 4: Jaký je Váš věk?



Zdroj: vlastní šetření

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Pro práci na úřadě není nutné vysokoškolské vzdělání (viz graf č. 5), i když dotázaných 20 % zaměstnanců toto vzdělání má. Převažují zde ze 76 % lidé se středoškolským vzděláním. Zaměstnání mohou být také lidé, kteří byli pouze vyučeni. V tomto oboru jsou to pouze 4 % zaměstnanců. Může to být z toho důvodu, že někteří zaměstnanci jsou voleni, a proto se na vzdělání nebere ohled. Se základním vzděláním zde nepracuje žádný zaměstnanec.

Tento nepoměr mezi vzděláním může být způsoben také tím, jak se vedení individuálně rozhodne. Pokud je uchazeč pracovitý, samostatný a učenlivý, může vedení pominout fakt, že nemá potřebné vzdělání.

Pokud se uchazeč hlásí na volnou pozici na úřadě, musí splňovat minimálně středoškolské vzdělání. Se základním vzděláním by zaměstnanec danou práci vykonávat

nemohl, jelikož po ukončení studia na základní škole nemá takové znalosti jako po ukončení střední školy. Na středních školách už se zaměřují na různé zákony, Ústavu ČR a znalosti, které jsou k této pozici nutné.

Výhodu mají ti, co se na pozici hlásí z vysoké školy. Mají mnohem větší šanci na přijetí než uchazeč se středoškolským vzděláním. Vysoké školy se zaměřují mnohem více na praxi v tomto oboru. Vyplňují různé formuláře, zajímají se o právo a zákony do hloubky.

Graf č. 5: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: vlastní šetření

4. Jak dlouho na úřadě pracujete?

80 % zaměstnanců pracuje na úřadě déle než 5 let. Méně než 4 roky pracuje na úřadech pouze 20 % zaměstnanců.

Je to způsobeno tím, že lidé považují zaměstnání ve státní sféře za stabilní. Průzkumy jsem dělala na menších obcích, kde je méně pracovních příležitostí, a proto je každý rád za tuto lukrativní příležitost. Pokud získají pozici na úřadě své zaměstnání nemění často, jelikož mají zajištěný příjem v místě bydliště a zároveň se státní zaměstnanci mají velmi dobře.

V tomto odvětví není velká fluktuace, a proto jsou zde zaměstnanci na pozicích více než 10 let. Může to být také tím, že pokud je zaměstnanec už zapracovaný, lehce se orientuje a vedení nemusí kontrolovat jeho práci, a proto si udrží raději tohoto zaměstnance, než aby musel učit nového uchazeče.

Graf č. 6: Jak dlouho pracujete na úřadě?



Zdroj: vlastní šetření

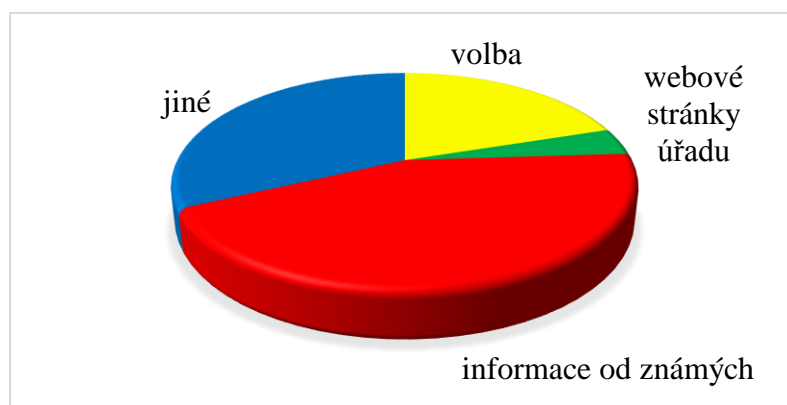
5. Jak jste se o této pozici dozvěděl/a?

Celkem 44 % zaměstnanců se o volném pracovním místě dozvědělo prostřednictvím informací od známých, 20 % zaměstnanců bylo zvoleno, 4 % zaměstnanců se o volném pracovním místě dozvěděl prostřednictvím inzerátu na internetu a dalších 32 % zaměstnanců se o této pozici dozvěděli jiným způsobem.

Jak už jsem výše zmiňovala, průzkum byl proveden na menších obcích. Proto mi většina odpověděla na tuto otázku, že se o této pozici dozvěděla z informací od známých. Soudím tak díky tomu, že se na vesnici každý s každým zná.

Každý úřad musí volné pracovní místo vyvěsit na úřední desku, proto se uchazeč tuto informaci dozví od lidí, kteří úřední desku viděli. 3 lidé odpověděli, že se o této pozici dozvěděli jinak, a to díky místnímu rozhlasu.

Graf č. 7: Jak jste se o této práci dozvěděl/a?



Zdroj: vlastní šetření

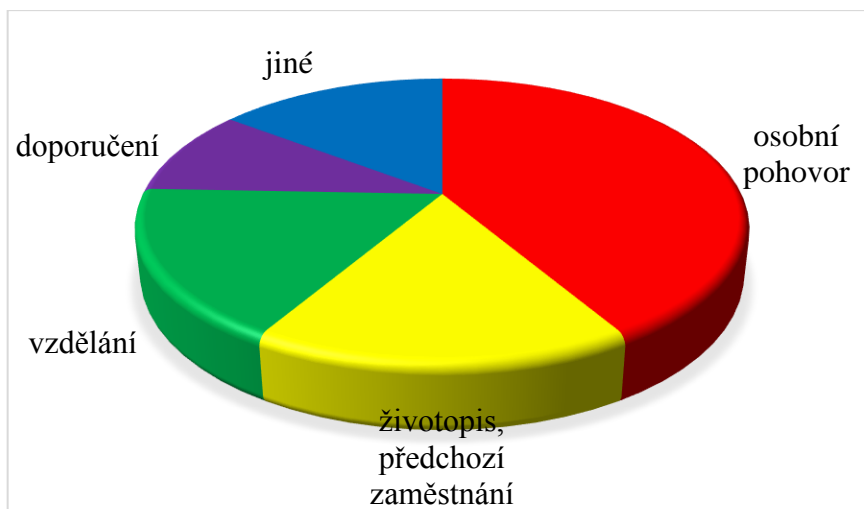
6. Který z následujících kroků podle Vašeho mínění způsobil, že jste byl na danou pozici přijat/a, zvolen? (2 nejvýznamnější)

Celkem 68 % úředníků bylo přijato na základě osobního pohovoru, dalších 28 % bylo přijato na základě dosaženého vzdělání a 28 % z informací ze životopisu a doporučení z předchozích zaměstnání. 16 % zaměstnanců bylo přijato prostřednictvím doporučení od jiného pracovníka či obchodního partnera. Dalších 24 % zaměstnanců odpovědělo, že byli na pracovní pozici přijati jinou cestou (díky znalosti problematiky nebo zvolení ve volbách).

Jak už bylo zmíněno v teoretické části, osobní pohovor je jedna z nejpoužívanějších metod. Zaměstnavatel díky osobnímu pohovoru zjistí, jak uchazeč reaguje a jaké má znalosti, schopnosti a dovednosti. Může použít strukturovaný nebo nestrukturovaný. Strukturovaný pohovor je lepší, jelikož si připraví předem dané otázky a poté už pouze sleduje reakce uchazeče. Může použít také nestrukturovaný pohovor a ptát se každého uchazeče na jiné otázky, podle toho, co ho zrovna bude zajímat.

Každý zaměstnavatel se rozhoduje podle vlastního uvážení. Některému stačí pouze informace o ukončeném vzdělání a jiný si zase prohlédne životopis nebo doporučení z předchozího zaměstnání. Záleží tedy na zaměstnavateli, jakou formu použije, pokud chce mít co nejlepší a nejvýkonnější zaměstnance může využít i jiné metody. Jednou z nich může být tzv. assessment centrum, které slouží k tomu, aby si zaměstnavatel prověřil v navozených modelových situacích a zjistil jaké má znalosti, dovednosti a schopnosti.

Graf č. 8: Který krok způsobil, že jste byl přijat?



Zdroj: vlastní šetření

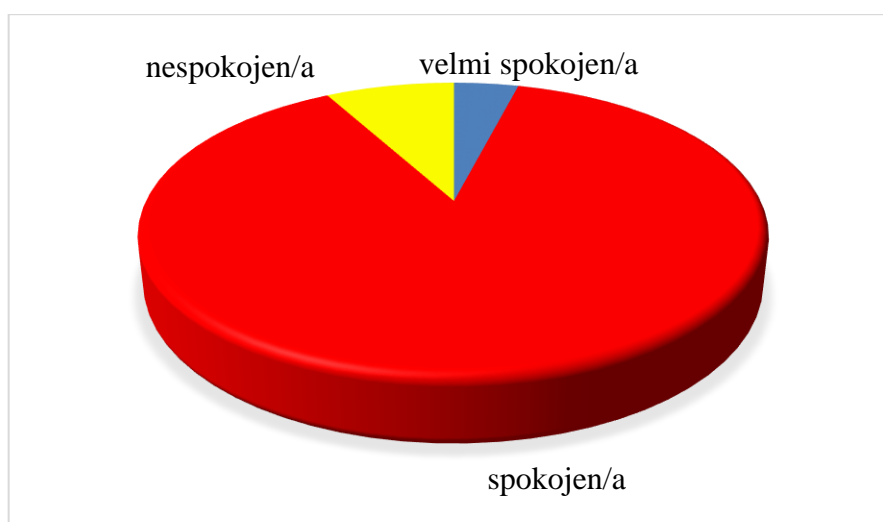
7. Jak jste spokojen(a) se stavem vzdělávání úředníků ve státní samosprávě?

88 % úředníků odpovědělo, že jsou se vzděláváním spokojeni. Velmi spokojeno je 4 % zaměstnanců a nespokojeno je 8 % zaměstnanců. Většina zaměstnanců je tedy se vzděláváním spokojena.

Tyto výsledky přiřazují tomu, že si mohou úředníci vybrat, kterého vzdělávání se účastní, jaké je pro jejich pozici vhodné a jakým subjektem budou vzdělávání. Nespokojeni mohou být z toho důvodu, že pro ně není dostatečný výběr v nabídce pro jejich zaměření.

96 % zaměstnanců je se vzděláváním spokojena, protože vzdělávání není zaměřeno pouze na rozvoj kompetencí, které firma potřebuje. Vzdělávání zároveň uspokojuje částečně i požadavky zaměstnance a poskytuje mu některý druh vzdělávání jako benefit, protože benefity zvyšují zaměstnancovu spokojenost.

Graf č. 9: Jak jste spokojen/a se vzděláváním?



Zdroj: vlastní šetření

8. Máte možnost vybrat si, které vzdělávací akce se zúčastníte?

80 % úředníků odpovědělo, že mají možnost si vybrat, kterého vzdělávání se účastní. Spíše ano odpovědělo 16 % úředníků a spíše ne pouze 4 % úředníků.

1 úředník, který na tuto otázku odpověděl negativně má asi špatné zkušenosti s výběrem, jelikož od zaměstnanců úřadu vím, že každý úředník si může vybrat jakého vzdělávání, a kdy se ho účastní.

Úřady přijímají nabídky od různých institucí a předkládají je svým zaměstnancům. Tato forma je pro zaměstnance výhodná, jelikož se můžou zaměřit na problematiku, které nerozumí a snáze se jí doučit pomocí seminářů nebo různých kurzů.

Graf č. 10: Máte možnost si vybrat vzdělávací akci?



Zdroj: vlastní šetření

9. Které problémy z hlediska vzdělávání jsou podle Vás nejvýznamnější?

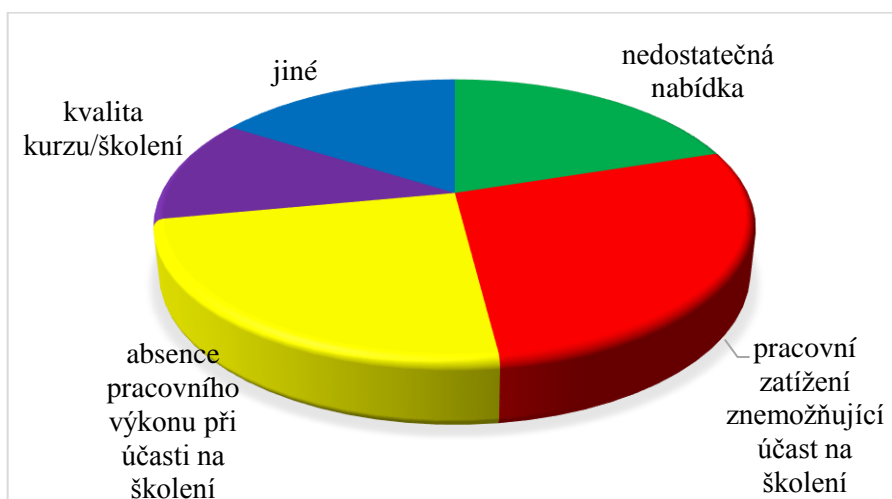
Nejvíce zaměstnanců (28 %) odpovědělo na tuto otázku, že na další vzdělávání nemá čas z důvodu pracovního zatížení, dalších 24 % zaměstnanců se nezúčastní kvůli absenci pracovního výkonu, 20 % zaměstnanců uvedlo, že nejsou spokojeni s nabídkou vzdělávání a 12 % není spokojeno s kvalitou školení. Dalších 16 % zaměstnanců neidentifikovali žádný problém.

Zaměstnavatel by měl umožňovat každému zaměstnanci, aby se mohl vzdělávat. Zaměstnanec by měl dostávat optimální velikost práce, protože pak nebude přetížen a může se soustředit i na další vzdělávání, které bude ve prospěch celého podniku.

Nabídka vzdělávání je na vysoké úrovni, pouze nabídka kurzů cizích jazyků pro veřejnou správu není velká. Tyto kurzy nabízejí soukromé instituce, které jsou pro úřad drahé. Zároveň pracují na úřadech zaměstnanci s vyšším věkovým průměrem, u kterých je těžší se učit novým věcem. Pro zaměstnance úřadu stačí jazyková úroveň B1, a to pouze pro vedení, které komunikuje s ostatními institucemi. Úředníci potřebují cizí jazyky pouze ve výjimečných situacích.

Kvalita školení by měla být na vysoké úrovni, pokud vzdělávací instituce nespĺňuje tyto požadavky, vedení by mělo vyhledat jinou organizaci.

Graf č. 11: Které problémy jsou ve vzdělávání největší?



Zdroj: vlastní šetření

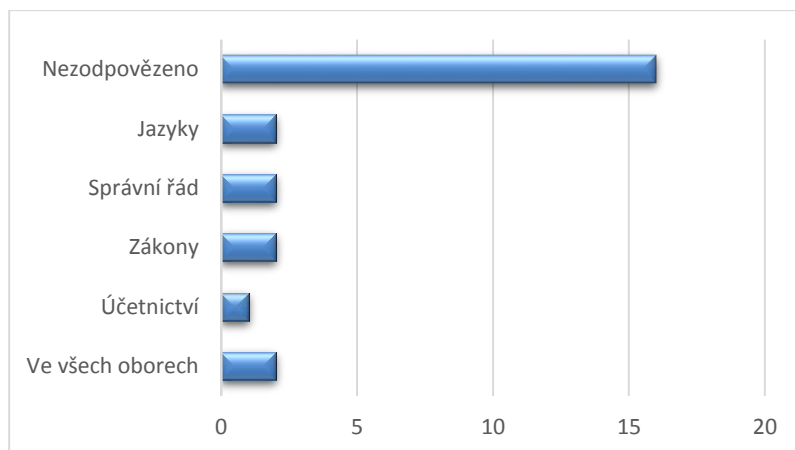
10. Potřebuji doplnit znalosti v:

Většina dotázaných (64 %) mi na tuto otázku neodpověděla. 8 % zaměstnanců odpovědělo, že potřebují doplnit znalosti v zákonech, 8 % v cizích jazycích, 8 % ve správním řádu, 4 % v účetnictví a posledních 8 % ve všech oborech.

Na otázku, jestli jsou spokojeni se stávajícím vzděláváním, odpověděla velká většina, že je spokojena. Proto si myslím, že díky tomu nepotřebují doplnit znalosti a svůj obor zvládají díky vzdělávání, které již absolvovali.

Vedení úřadu by se mělo zaměřit na výuku cizích jazyků nebo jejich zdokonalování. Jelikož je na úřadech vyšší věkový průměr, tak neumí cizí jazyky tolik jako mladší generace a může to být na jejich pozici problém.

Graf č. 12: V jaké oblasti potřebujete doplnit znalosti?



Zdroj: vlastní šetření

11. Preferuji vzdělávání v elektronické podobě online před výukou s lektorem?

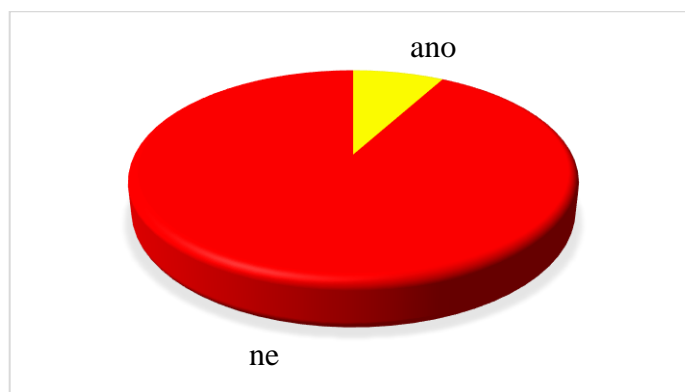
92 % dotázaných odpovědělo, že upřednostňují výuku s lektorem. Pouze 8 % lidí s tímto názorem nesouhlasilo.

Online výuka se stává více populární mezi mladou generací, ale jelikož pracuje na úřadech většina starších zaměstnanců upřednostňují starší metody. Mezi výhody vzdělávání v elektronické podobě patří to, že je levnější a hlavně rychlejší. Zaměstnanec nemusí nikam dojíždět, pouze zapne internet a spojí se s ostatními. Nevýhodou je, že tato metoda je neosobní a uchazeči nemohou poskytnout zpětnou vazbu.

Výhoda lektora před online výukou je ta, že lektor se může časově přizpůsobit, zatímco online výuka probíhá v předem určeném čase. Mezi další výhodou lze řídit to, že se lektor může soustředit na každého jedince zvlášť a vysvětlit tak každému, co on považuje za nejasné.

Úřad by mohl vyslat jednoho úředníka na seminář a ten by poté předal informace ostatním. Pro úřad by byla tato forma výhodná z toho důvodu, že by nemuseli uvolňovat další zaměstnance z výkonu práce a zároveň také velmi levná varianta. Toto je ovšem velmi náročné pro účastníka semináře. Mohl by podat informace zkresleně nebo důležité informace vynechat.

Graf č. 13: Preferuji vzdělání online před lektorem?



Zdroj: vlastní šetření

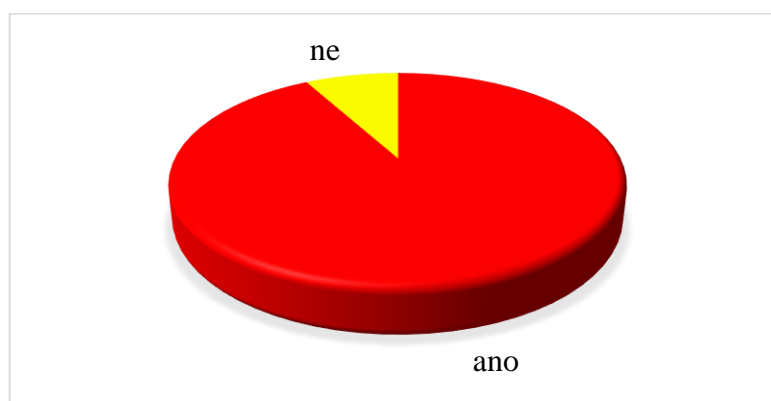
12. Máte zájem se dále vzdělávat?

92 % úředníků je ochotno se dále vzdělávat, pouze 8 % zaměstnanců odpovědělo, že další vzdělávání je zbytečné.

Rozvoj doby a technologický pokrok nutí každého zaměstnance do dalšího vzdělávání. Pokud si chce zaměstnanec udržet pracovní pozici nebo kariéru postoupit, je nutné, aby se dále vzdělával.

V České republice je podle statistik oproti zahraničí méně zaměstnanců, kteří se chtějí vzdělávat. Ve státní sféře je to ale naopak, zaměstnanci se podle dotazníkového šetření chtějí dále vzdělávat. V posledních čtyřech letech si většina firem začíná uvědomovat, že dobře proškolení zaměstnanci vytváří úspěšnou společnost, a tak jsou schopni investovat do vzdělávání zaměstnanců i milionové částky. Ve vzdělávání zaměstnanců veškeré instituce podporuje stát a také Evropská unie.

Graf č. 14: Máte zájem se dále vzdělávat?



Zdroj: vlastní šetření

13. Byli byste ochotni se finančně podílet na Vašem vzdělávání?

80 % zaměstnanců by bylo schopno se finančně podílet na svém vzdělávání a dalších 20 % zaměstnanců odpovědělo, že se nechtějí finančně podílet.

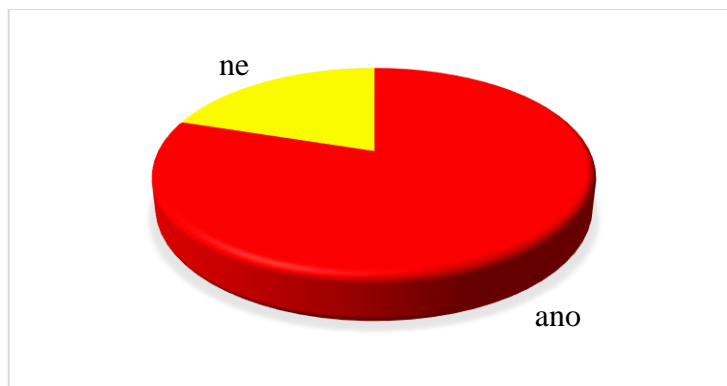
Tyto celkové výsledky jsou překvapující. Většina zaměstnanců se chce dále vzdělávat, ale pokud by měli za své vzdělávání zaplatit, už je to tolik neláká. Zde je to ovšem naopak. Může to být tím, že pokud by se úředníci dále nevzdělávali, o svou pozici by mohli lehce přijít a být nahrazeni následovníkem, který je ochoten se finančně podílet na vzdělávání.

Pokud by byli schopni se zaměstnanci finančně podílet, vedení by mohlo zajistit další vzdělávání u soukromých institucí. Tyto instituce jsou odbornější, a zároveň dražší, to by ale neměl být problém, pokud se na vzdělávání chtějí finančně podílet.

Zároveň by také mohlo zajistit skupinové jazykové kurzy. Pokud by si měl zaměstnanec platit jazykový kurz sám, byl by pro něj drahý a nemohl by si ho dovolit.

Pokud by úřad zajistil jazykový kurz pro skupinu, byl by levnější a zároveň by se zvýšila kvalita práce.

Graf č. 15: Jste ochotni se finančně podílet na vzdělávání?



Zdroj: vlastní šetření

14. Co pro Vás znamená vzdělávání? (max. 3 odpovědi)

Můžeme pozorovat, že až na několik jedinců, není podstatné pro úředníky platové ohodnocení (8 %). Většina lidí odpověděla, že vzdělávání pro ně znamená zvýšení kvality práce (84 %), možnost seberealizace (60 %) a možnost získávání kvalifikace (40 %).

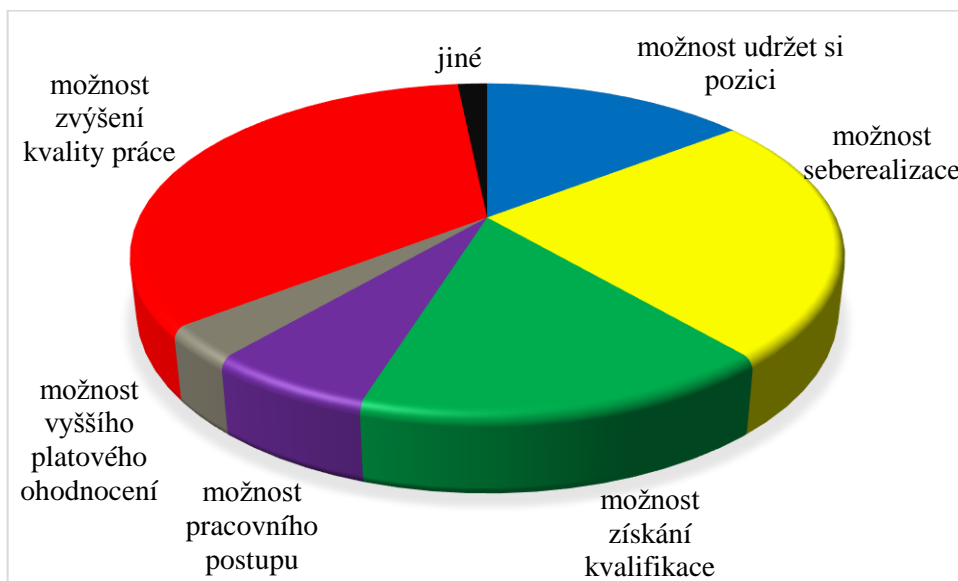
V dnešní době už tolik nezáleží na platovém ohodnocení jako dříve. Dnes zaměstnancům záleží na tom, aby byli spokojeni, využili své schopnosti, chodili do práce rádi, a hlavně měli čas na rodinu.

Možnost seberealizace je v dnešní době velmi významná činnost. Seberealizace znamená, že zaměstnanci chtějí dělat to, v čem jsou výjimeční a zároveň to, co budou chtít dělat velkou část svého života.

Možnost získávání další kvalifikace je pro zaměstnance také důležitou součástí vzdělávání. Získá tak další znalosti, které mohou zaměstnanci pomoci k lepšímu pracovnímu výkonu a tím pak získat lepší ohodnocení nebo se může dostat na vyšší pozice v zaměstnání a zároveň i k lepšímu platovému ohodnocení.

Díky vzdělávání sebe samotného může zaměstnanec tedy získat a zároveň tím nic neztratit.

Graf č. 16: Co pro Vás znamená vzdělávání?



Zdroj: vlastní šetření

15. Jakým způsobem se vzděláváte?

Mimo úřad se vzdělává 52 % zaměstnanců a přímo na úřadě je to pouze 4 % zaměstnanců. Kombinaci externího a interního vzdělávání využívá 44 % zaměstnanců.

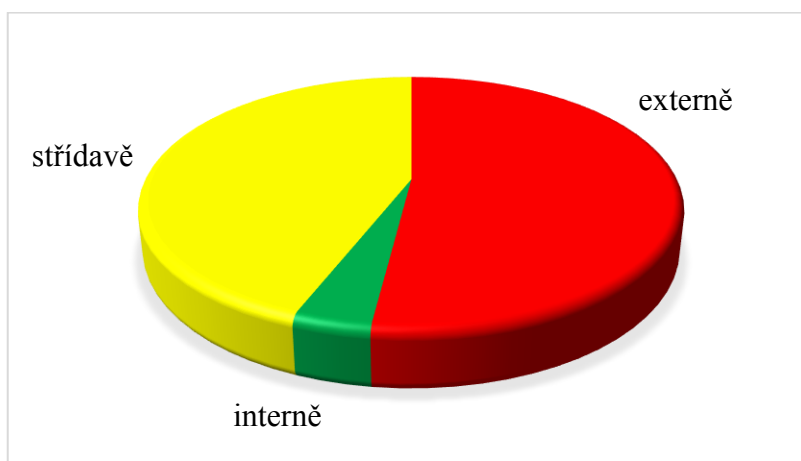
Je to způsobeno tím, že úředník se přizpůsobuje subjektu, který provádí vzdělávání. Většinou je to organizace, která provádí vzdělávání pro několik okresů a je výhodnější, aby se úředník dostavil. Mezi tyto organizace řadíme např. Institut pro veřejnou správu Praha. Tento institut provádí vzdělávání úředníků pro celou veřejnou správu.

Externí vzdělávání je dražší, jelikož musí zaměstnanec dojíždět na určené místo. Přichází tak o čas, který by mohl využít pracovně, zároveň je toto časté cestování náročné a hlavně drahé.

Interní vzdělávání je výhodnější, lektor přijede a zaměstnanci nemusí řešit kdy se kam mají dostavit. Zároveň je také levnější, protože vzdělává více zaměstnanců najednou.

Střídavé vzdělávání je pro zaměstnance nejednotvárné. Jednou přijede lektor za zaměstnanci na úřad, poté jede zaměstnanec za lektorem. Není to pro zaměstnance stereotyp a změny jsou pro efektivní práci povzbuzující.

Graf č. 17: Jakým způsobem se vzděláváte?



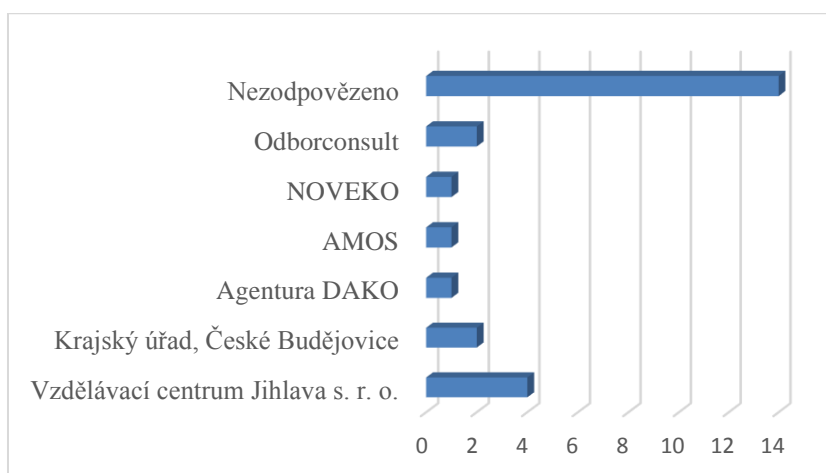
Zdroj: vlastní šetření

16. S jakým subjektem, který Vám nabízí vzdělávání, jste nejvíce spokojeni:

Graf č. 18 znázorňuje několik institucí, které provádějí vzdělávání pro veřejnou správu. Většina zaměstnanců (40%) mi na tuto otázku nedokázala odpovědět nebo si nemohla vzpomenout. Další si vzpomněli pouze na poslední institut, u kterého byli vzděláváni.

Obecní úřad v Kunžaku využívá pro zaměstnance Vzdělávací centrum v Jihlavě, proto má v grafu velké zastoupení. Zároveň je tato instituce pro Kunžak a Strmilov lepší, protože je blíž než České Budějovice. Naopak Nová Bystřice raději využívá služeb Krajského úřadu v Českých Budějovicích, jelikož je pro ně toto město blíž než Jihlava.

Graf č. 18: Subjekt vzdělávání



Zdroj: vlastní šetření

4.9 Strukturovaný rozhovor

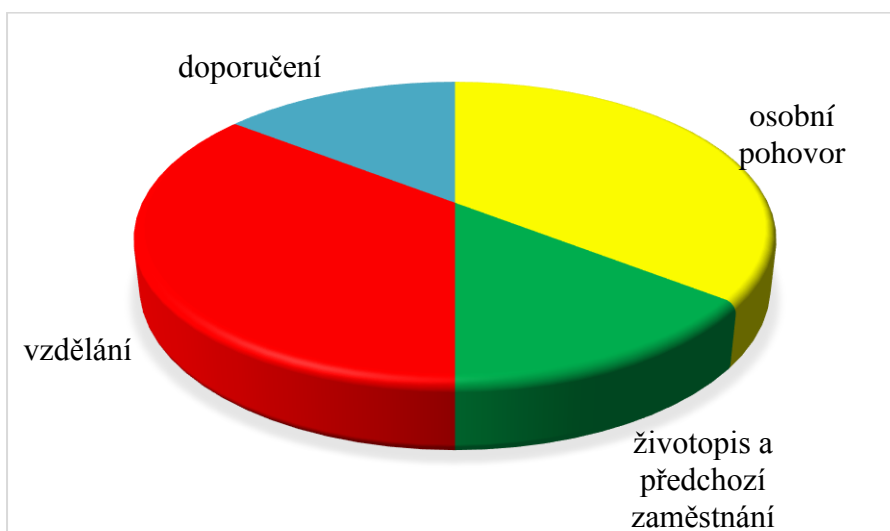
Tento strukturovaný rozhovor probíhal v lednu 2017. Obsahoval 4 otázky, které byly předem připravené. Celkem bylo 7 dotazovaných, na Městském úřadě ve Strmilově starosta a místostarosta, na Obecním úřadě v Kunžaku starosta a místostarostka a na Městském úřadě v Nové Bystřici starosta, místostarosta a tajemník. Některé z těchto otázek byly položeny tak, aby bylo zjištěno, jak se odlišují od odpovědí zaměstnanců.

1. Podle jakých kritérií jste se rozhodoval při výběru svých zaměstnanců? (vyberte 2 nejvýznamnější)

71 % dotazovaných se rozhodovala na základě osobního pohovoru a také nejvyššího vzdělání uchazeče. Dalších 29 % se rozhodovalo díky doporučení od známých nebo životopisu a informací z předešlého zaměstnání.

Pokud chce mít vedení co nejlepší zaměstnance, měl by v každé situaci provést osobní pohovor. Je jasné, že vzdělání je důležité, ale pokud bude mít uchazeč vysokoškolský titul a nebude si umět poradit s krizovými situacemi, je jeho titul zbytečný. Proto je nutný osobní pohovor, který odhalí vše o uchazečích.

Graf č. 19: Podle čeho jste se rozhodoval při výběru zaměstnance?



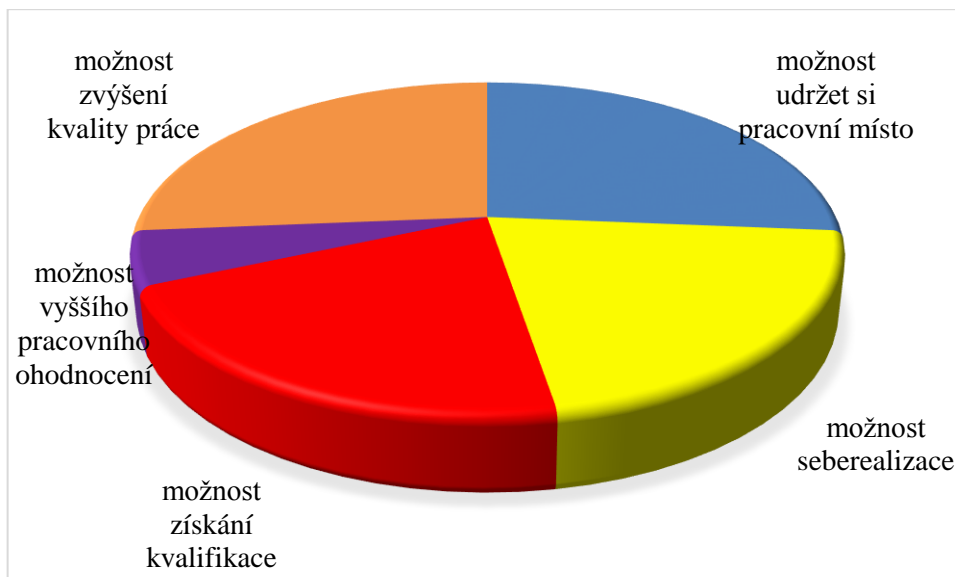
Zdroj: vlastní šetření

2. Co podle Vás znamená vzdělávání pro Vaše zaměstnance? (můžete vybrat max. 3 odpovědi)

Většina vedení na tuto otázku odpověděla, že pro jejich zaměstnance vzdělávání znamená udržet si pracovní místo a zvýšení kvality práce (71 %). 57 % managementu

odpovědělo, že se tím zaměstnanci seberealizují a získávají kvalifikaci. Pouze jeden zaměstnavatel si myslí, že vzdělávání pro zaměstnance znamená vyšší platové ohodnocení. Tyto výsledky jsou shodné s odpověďmi zaměstnanců.

Graf č. 20: Co znamená vzdělávání pro Vaše zaměstnance?



Zdroj: vlastní šetření

3. Myslíte si, že je ve Vašem oboru nutné pravidelné vzdělávání?

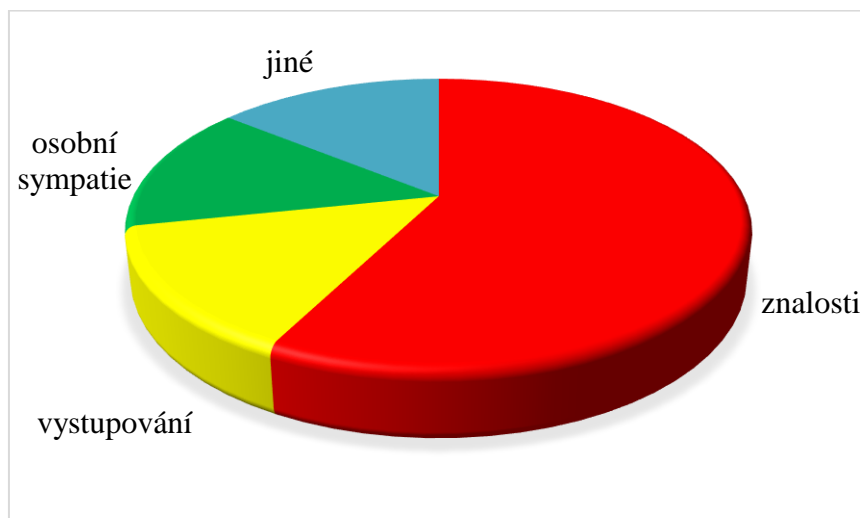
Všech 7 dotazovaných odpovědělo, že vzdělávání je nutné. Vzdělávání v tomto oboru je velice důležité, jelikož se zákony neustále mění a je potřeba aby měli všichni zaměstnanci přehled o změnách. Pokud by se dále nevzdělávali, nebyli by schopni svou práci vykonávat dobře a o své místo by mohli lehce přijít.

4. Proč si myslíte, že si Vás lidé zvolili? (dotaz pro pracovníky úřadu, kteří jsou zároveň volenými zastupiteli)

Nejčastější odpovědí byli znalosti, odpovědělo tak 57 % dotazovaných. 14 % dotazovaných odpovědělo, že si je lidé zvolili díky vystupování a 14 % díky osobním sympatiím. Další z dotazovaných mi dokonce odpověděl, že ani sám neví, proč si ho lidé zvolili, a že by ho to také zajímalo.

Z tohoto průzkumu můžeme jasně vidět, že volení lidé považují za rozhodující to, jaké má člověk znalosti. Ovšem na menší vesnici mohou hrát role i osobní sympatie nebo vystupování jedince.

Graf č. 21: Proč si Vás lidé zvolili?



Zdroj: vlastní šetření

5. Návrhy

Z dotazníkové šetření vyšlo, že zaměstnanci úřadů jsou spokojeni se stavem jejich vzdělávání (88 %). Na otázku, zda si mohou vybrat, které vzdělávací akce se zúčastní, odpovědělo 80 % ano. Zároveň se chtějí dále vzdělávat (92 %) a také by byli schopni se na vzdělávání finančně podílet (80 %). Také upřednostňují výuku s lektorem před online výukou (92 %) a vzdělávání pro většinu znamená možnost zvýšení kvality jejich práce (84 %).

Návrhem na zlepšení této situace by bylo oslovení soukromé instituce na vzdělávání úředníků. Tato organizace je dražší, ale pokud jsou zaměstnanci schopni se finančně podílet, neměl by to být žádný problém. Instituce se může zároveň přizpůsobit požadavkům úřadu, může přijet a proškolit větší počet úředníků přímo na úradě.

Nemůže to být jakákoliv instituce, musí to být organizace, která se přímo zaměřuje na veřejnou správu. A proto byla navržena Vzdělávací agentura pro veřejnou správu. Tato agentura poskytuje semináře na míru, úřad si může určit v jaký čas a den budou chtít vzdělávat. Dokonce jsou schopni vzdělávat úředníky i o víkendu. Cena těchto kurzů je individuální, zároveň jsou jedny z nejlevnějších, protože je jejich cena osvobozena od DPH. Pokud se bude úředník vzdělávat u této organizace obdrží po ukončení osvědčení o absolvování.

Zároveň bylo z dotazníkového šetření zjištěno, že nemají čas na vzdělávání kvůli svému pracovnímu zatížení (28 %) a mají nedostatky v cizích jazycích (8 %).

Zaměstnavatel by měl umožnit zaměstnanci vzdělávání tak, aby zvládal své pracovní povinnosti a zároveň se mohl aktivně vzdělávat. Návrhem bylo, aby měl zaměstnanec každý měsíc vymezen jeden pracovní den, kdy se bude moci vzdělávat, ať už interně nebo externě u jiné instituce. Zároveň by měl zaměstnavatel rozvrhnout vzdělávání tak, aby se ve stejný den nevzdělávali všichni úředníci najednou. Jelikož mají výše uvedené úřady menší počet zaměstnanců, bylo by vhodné, aby se vzdělával 1 nebo 2 úředníci najednou. Pokud by se vzdělávalo více úředníků najednou, měli by být vzdělávání pouze v neúřední dny. Tyto dny má každý úřad stanoven odlišně.

Nedostatky v cizích jazycích jsou pro vedení úřadů důležité, ale u úředníků je to naopak. Vedení zastupuje úřad navenek a může jednat i s cizinci, proto by měli mít anglický jazyk minimálně na úrovni B1. Žádné kurzy anglického jazyka přímo

pro veřejnou správu neexistují. Pro pracovní pozice na úřadech není nutnost se prokazovat certifikátem z jakéhokoliv cizího jazyka. Pokud by se chtělo vedení úřadu nebo úředníci vzdělávat, měli by vyhledat kurz, který je pro ně finančně dostupný a zároveň zaměřený na veřejnou správu.

6. Závěr

Výběr zaměstnanců byl, je a bude jednou z nejtěžších činností, kterou musí zaměstnavatel vykonat. Od tradičního pojetí výběru zaměstnanců v minulosti přechází v současnosti výběr na zaměstnance, kteří jsou schopni komplexnějšího pojetí práce. Většina zaměstnanců musí ovládat informační technologie, týmově spolupracovat a zároveň být i samostatný.

Vzdělávání je v zahraničí považováno za velice významné pro život občanů. Výzkumy v České republice však ukazují, že vzdělávání zaměstnanců je oproti zahraničí na mnohem nižší úrovni. V dnešní době je ale nutné, co nejvíce rozvíjet své znalosti, dovednosti a vědomosti, abychom uspěli v životě soukromém i profesním.

Analýzou výběru a vzdělávání úředníků nebyla zjištěna žádná zásadní pochybení ze strany úředníků, ani ze strany vedoucích pracovníků. Výběr nového pracovníka vychází z aktuální potřeby úřadu. Mezi metody výběru úředníků patří pohovor a zkoumání životopisu.

Povinné školení pro zaměstnance probíhá pravidelně. Nepovinná školení nemají předem určený plán a úřad se snaží hledat co nejvhodnější vzdělávání a nové metody zavádět v praxi.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci se svým vzděláváním spokojeni, chtějí se také dále vzdělávat a zároveň mají zájem se finančně podílet na vzdělávání. Upřednostňují také výuku s lektorem před online výukou. Zároveň bylo také zjištěno, že kvůli zatížení v práci nemají čas na vzdělávání a chybí vzdělávání v cizích jazycích, konkrétně v anglickém jazyce. V kapitole 5 byly stanoveny návrhy, které by mohli pomoci ke zlepšení současné situace.

Strukturovaný rozhovor pro vedení nepřinesl žádné velké rozdíly. Ve většině případů se shodovali odpovědi vedení s odpověďmi zaměstnanců.

Z této bakalářské práce bylo zjištěno, že úřad by měl rozšířit nabídku placeného vzdělávání a vzdělávání anglického jazyka, jelikož jsou zaměstnanci schopni se dále finančně podílet na vzdělávání a anglický jazyk je pro dnešní dobu důležitý. Také by mělo vedení zprostředkovat lektora, kterého zaměstnanci upřednostňují před online výukou. Zaměstnavatel by měl umožnit zaměstnanci, aby se dále vzdělával, a aby zároveň nezanedbával své pracovní povinnosti. Tyto výsledky z dotazníkového

šetření by měly být přínosem pro Městský úřad ve Strmilově a zároveň jeho zlepšení kvality vzdělávání.

Mezi moderní trendy v této oblasti patří vzdělávání zaměstnanců online, ale na těchto menších úřadech je to naopak. Dále do tohoto oboru patří rozšiřování a vzdělávání se v anglickém jazyce, což je zde také naopak, jelikož tu pracují lidé, kteří jsou vyššího věkového průměru a je pro ně těžší se anglický jazyk naučit.

Cílem bakalářské práce „Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci“ bylo provést analýzu výběru a vzdělávání úředníků vybraného městského úřadu. Popsat jejich fungování a ověřit, zda plní zákon o úřednících. Na závěr navrhnout změny pro zlepšení současné situace. Jsem si jista, že zkoumáním výběru a vzdělávání úředníků se podařilo tohoto cíle dosáhnout.

7. Summary

The title of this bachelor thesis is Human resource management in an individual business entity. The thesis is focused on human resource management and its activities selection and training at the Municipal office in Strmilov.

The thesis is divided into four main parts – theoretical part, aim and methodology, practical part and finally evaluation.

In theoretical part I describe each concept. I will focused on selection and training of clerks. Next part is aim and methodology. The aim of this thesis is an analysis selection and training of clerks and evaluation of this situation. Methods of studying are structured interview with management and questionnaire for clerks.

At the beginning of the practical part the Municipal office in Strmilov is briefly introduced. They are then introduced to two other offices that used for the evaluation questionnaire. Next, it focuses on selection and training of clerks. In the last part are evaluated questionnaires and interview with the management.

In conclusion, the results are summarized and made suggestions for improving the current situation. Employees want to further their education, want to contribute financially to education and at the same time they do not have time for training because of the workload. Therefore, the proposed private institutions for education and more time off for employees to further education.

Keywords: human resource management, personnel selection, training of employees, personnel policy, leadership, people development, human resource activities, business management.

8. Přehled literatury

1. Armstrong, M., & Taylor S. (2015). Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing.
2. Aswathappa, K. (2005). Human resource and personnel management: text and cases. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
3. Bednářová, D., & Škodová-Parmová, D. (2010). Malé a střední podnikání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
4. Byars, L., & Rue, L. (1987). Human resource management. Homewood, IL: Irwin.
5. Elegbe, J., A. (2010). Talent management in the developing world: adopting a global perspective. Burlington: Gower.
6. Horalíková, M. (2004). Personální řízení. Praha.
7. Hroník, F. (2006). Hodnocení pracovníků. Praha: Grada.
8. Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada.
9. Kleibel, J., Dvořáková Z. & Šubrt B. (2001). Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.
10. Kociánová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada.
11. Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press.
12. Philip, Ed., & Mirvis, H. (1993). Building the competitive workforce: investing in human capital for corporate success. New York: Wiley.
13. Robbins, S. P. & Coulter, M. (2004). Management. Praha: Grada Publishing.
14. Storey, J. (2007). Human resource management: a critical text. 3rd ed. London: Thomson.
15. Stýblo, J. (2002). Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti. Brno: Professional Publishing.
16. Šikýř, M. (2014). Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.
17. Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada.

18. Ulrich, D. (2009). Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. Praha: Grada.
19. Váchal, J. & Vochozka, M. (2013). Podnikové řízení. Praha: Grada.
20. Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2009). Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press.
21. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada.
22. Vochozka, M. & Mulač, P. (2012). Podniková ekonomika. Praha: Grada.

Webové zdroje

23. Městský úřad Strmilov: Základní informace [online] 2017. [cit. 2017-02-02].
Dostupné z: <http://www.strmilovsko.cz/mestsky-urad/povinne-informace/>
24. Obecní úřad Kunžak: Informace [online] 2017. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z:
http://www.kunzak.cz/cs/osnova_zak106-0/5/informace-dle-zak-106-99.htm
25. Dowling, M., & Welch, R. What is international human resource management?.
Education [online]. 2004, 7, [cit. 2017-02-06]. Dostupný z:
<http://www.cddu.cqu.edu.au/>.
26. Městský úřad Nová Bystřice: Informace [online] 2017. [cit. 2017-02-15].
Dostupné z: http://www.novabystrice.cz/vismo/isvs.asp?id_org=10497&p1=66
27. Zákoník práce [online] 2017. [cit. 2017-02-10].
Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/>
28. Podnikatel: Zákony [online] 2017. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z:
<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-urednicich-uzemnich-samospravnnych-celku-a-o-zmene-nekterych-zakonu/>
29. Podnikatel: Zákony [online] 2017. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z:
<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-obcich-obecni-zrizeni/uplne/>
30. Zákony pro lidi: Zákon o obecní policii [online] 2017. [cit. 2017-02-22].
Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-553>

9. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Zavádění řízení lidského kapitálu.....	6
Obrázek č. 2: Proces RLZ.....	8
Obrázek č. 3: Cyklus vzdělávání	15
Obrázek č. 4: Městský úřad Strmilov	20
Obrázek č. 5: Znak Strmilova	21
Obrázek č. 6: Struktura Městského úřadu.....	22
Obrázek č. 7: Organizační struktura Městského úřadu Strmilov	23
Obrázek č. 8: Obecní úřad Kunžak	26
Obrázek č. 9: Organizační struktura Obecního úřadu Kunžak	26
Obrázek č. 10: Městský úřad Nová Bystřice	27
Obrázek č. 11: Organizační struktura Městského úřadu Nová Bystřice.....	27

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců Městský úřad Strmilov	25
Graf č. 2: Počet zaměstnaných žen a mužů 2013-2017	25
Graf č. 3: Jaké je Vaše pohlaví?	30
Graf č. 4: Jaký je Váš věk?	31
Graf č. 5: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	32
Graf č. 6: Jak dlouho pracujete na úřadě?.....	33
Graf č. 7: Jak jste se o této práci dozvěděl/a?	33
Graf č. 8: Který krok způsobil, že jste byl přijat?.....	34
Graf č. 9: Jak jste spokojen/a se vzděláváním?	35
Graf č. 10: Máte možnost si vybrat vzdělávací akci?	36
Graf č. 11: Které problémy jsou ve vzdělávání největší?	37
Graf č. 12: V jaké oblasti potřebujete doplnit znalosti?	37
Graf č. 13: Preferuji vzdělání online před lektorem?.....	38
Graf č. 14: Máte zájem se dále vzdělávat?	39
Graf č. 15: Jste ochotni se finančně podílet na vzdělávání?	40
Graf č. 16: Co pro Vás znamená vzdělávání?.....	41
Graf č. 17: Jakým způsobem se vzděláváte?	42
Graf č. 18: Subjekt vzdělávání.....	42
Graf č. 19: Podle čeho jste se rozhodoval při výběru zaměstnance?	43
Graf č. 20: Co znamená vzdělávání pro Vaše zaměstnance?	44
Graf č. 21: Proč si Vás lidé zvolili?	45

10. Přílohy

Příloha č. 1: Strukturovaný rozhovor

Příloha č. 2: Dotazník pro úředníky

Příloha č. 1: Strukturovaný rozhovor

Otázky na vedení úřadu

1. Podle jakých kritérií jste se rozhodoval při výběru svých zaměstnanců? (vyberte 2 nejvýznamnější)

- osobní pohovor
- informace ze životopisu a předchozích zaměstnání
- vzdělání
- doporučení
- jiné:

2. Co podle Vás znamená vzdělávání pro Vaše zaměstnance? (můžete vybrat max. 3 odpovědi)

- Možnost udržet si pracovní místo (pozici)
- Možnost seberealizace
- Možnost získání kvalifikace
- Možnost pracovního postupu
- Možnost vyššího platového ohodnocení
- Možnost zvýšení kvality práce
- Jiné vypište:

3. Myslíte si, že je ve vašem oboru nutné pravidelné vzdělávání?

- Ano
- Ne

4. Proč si myslíte, že si Vás lidé zvolili? (dotaz pro pracovníky úřadu, kteří jsou zároveň volenými zastupiteli)

- znalosti
- vystupování
- osobní sympatie
- jiné:

Příloha č. 2: Dotazník pro úředníky

DOTAZNÍK – Výběr a vzdělávání úředníků

Dobrý den,

Jmenuji se Barbora Šárová a studuji na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Pro vypracování mé bakalářské práce na téma Výběr a vzdělávání úředníků potřebuji Vaši pomoc při vyplnění dotazníku. Budu ráda, když mi budete věnovat 5 minut svého času k vyplnění následujících otázek. Předem děkuji za Váš čas.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

2. Jaký je Váš věk?

- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- nad 60 let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho na úřadě pracujete?

- méně než 1 rok
- 1 – 4 roky
- 5 – 9 let
- 10 a více let

5. Jak jste se o této pozici dozvěděl/a?

- inzerát na internetu
- inzerát v novinách
- Úřad práce
- volba
- webové stránky úřadu
- informace od známých
- jiné

6. Který z následujících kroků podle Vašeho mínění způsobil, že jste byl na danou pozici přijat/a, zvolen? (vyberte 2 nejvýznamnější)

- osobní pohovor
 - informace ze životopisu a předchozích zaměstnání
 - vzdělání
 - doporučení
 - jiné:
-

7. Jak jste spokojen/a se stavem vzdělávání úředníků ve státní samosprávě?

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

8. Máte možnost vybrat si, které vzdělávací akce se zúčastníte?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Které problémy z hlediska vzdělávání jsou podle Vás nejvážnější?

- Nedostatečná nabídka vzdělávacích aktivit
- Pracovní zatížení znemožňující účast na školení
- Absence pracovního výkonu při účasti na školení
- Kvalita kurzu/školení
- Jiné vypište:

10. Potřebuji doplnit znalosti v:

11. Preferuji vzdělávání v elektronické podobě online před výukou s lektorem?

- Ano
- Ne

12. Máte zájem se dále vzdělávat?

- Ano
- Ne

Pokud ne, napište proč:

13. Byli byste ochotni se finančně podílet na Vašem vzdělávání?

- Ano
- Ne

14. Co pro Vás znamená vzdělávání? (můžete vybrat max. 3 odpovědi)

- Možnost udržet si pracovní místo (pozici)
- Možnost seberealizace
- Možnost získání kvalifikace
- Možnost pracovního postupu
- Možnost vyššího platového ohodnocení
- Možnost zvýšení kvality práce
- Jiné vypište:

15. Jakým způsobem se vzděláváte?

- Externě (mimo úřad)
- Interně (přímo na úřadě)
- Střídavě

16. S jakým subjektem, který Vám nabízí vzdělávání, jste nejvíce spokojeni: