

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tereza Pulcová

**Procesy v řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, se
zaměřením na obce s rozšířenou působností**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2016-2017

BACHELOR THESIS

Tereza Pulcová

**HR processes in public administration, focusing on
municipalities with extended competence**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. 5. 2017

Tereza Pulcová

Poděkování

Děkuji tímto PhDr. Miloši Chladovi, CSc., za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování této práce, zároveň děkuji mé rodině a přátelům za trpělivost.

Anotace

Nastavení procesů v řízení lidských zdrojů je základním krokem k tomu, aby byly jak společnosti v soukromém sektoru, tak i veřejnoprávní organizace úspěšné, a lidské zdroje se tak staly klíčovým zdrojem k zajištění dosažení vytyčených cílů. Předložená bakalářská práce se zabývá problematikou nastavení procesů řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, a blíže se pak zaměřuje na obce s rozšířenou působností. Autor se soustředí na pozici personalisty na městském úřadě obce s rozšířenou působností. V závěru doporučuje postupy, které by mohly obce využít k efektivnímu nastavení procesů řízení lidských zdrojů.

Klíčová slova

Pracovní poměr, pracovní výkon, řízení lidských zdrojů, soukromý sektor, úřad, vedoucí odboru, vedoucí úřadu, veřejná správa, zaměstnanec, zaměstnavatel.

Annotation

Setting up processes in human resources management is a key step in making both private and public-sector organizations successful, and human resources have become a key resource for achieving the goals. The presented bachelor thesis deals with the issue of setting up processes of human resources management in public administration, and then focuses on municipalities with extended competence. The author focuses on the position of a humanist at the municipal office of a municipality with extended competence. In conclusion, he recommends procedures that municipalities could use to efficiently set up human resource management processes.

Keywords

Administration, Employee, Employer, Head of the Department, Head of the Office, Human Resources, Private Sector, Public Administration, Relation Ship, Work Performance,

OBSAH

ÚVOD	9
1 HISTORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 Personální administrativa	11
1.2 Personální řízení	12
1.3 Řízení lidských zdrojů	12
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ PRÁCE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	15
2.1 Charakteristika veřejné správy	15
2.1.1 Státní správa	16
2.1.2 Samospráva	16
2.2 Charakteristika obce s rozšířenou působností	17
2.2.1 Cíle reformy veřejné správy	18
2.3 Personální práce ve veřejné správě	19
2.3.1 Struktura městského úřadu obce s rozšířenou působností	19
2.4 Řízení lidských zdrojů a veřejná správa	21
2.4.1 Nastavení systému	22
2.4.2 Vstupní fáze nastavení procesu řízení lidských zdrojů	23
2.4.3 Plánování potřeby lidských zdrojů	24
2.4.4 Zajištění kvalitních lidských zdrojů	25
2.4.5 Rozvoj zaměstnanců	26
2.4.6 Řízení a hodnocení pracovního výkonu	29
2.4.7 Správné nastavení odměňování a motivace	30
2.4.8 Stanovení strategie pracovních vztahů	33
3 SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V OBCI XY	35
3.1 Popis stávajícího systému	35
3.2 Kroky vedoucí ke změně	36
3.2.1 Vize a cíle úřadu	36
3.2.2 Organizační struktura	36
3.2.3 Vzdělávání pracovníků úřadu	37
3.2.4 Motivační aspekty	38

3.2.5	Platová rovnocennost	39
3.2.6	Firemní kultura úřadu	40
4	NÁVRH KOMPLEXNÍHO NASTAVENÍ PROCESU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V OBCI XY	41
4.1	Hodnotící rozhovory – hodnocení pracovníků	41
4.2	Analýza hodnotících pohovorů.....	43
4.3	Platový předpis pro zaměstnance úřadu.....	44
4.4	Odměňovací řád úřadu	45
4.5	Vzdělávání zaměstnanců úřadu	46
4.6	Využití IT Technologií pro zaměstnance úřadu.....	47
4.7	Pracovní prostředí a firemní kultura úřadu	48
	ZÁVĚR	49
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ	53

ÚVOD

Nastavení procesů řízení lidských zdrojů patří mezi klíčové činnosti, jak v soukromých společnostech, tak ve veřejném sektoru. Zatímco soukromé společnosti mají tzv. „volnou ruku,“ a jsou povinni v rámci pracovně právních vztahů dodržovat pouze pravidla, která jim určuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen „zákoník práce“) a další vnitřní normy a předpisy, které si společnost sama vytvoří pro vlastní potřebu a lepší chod společnosti, ve veřejném sektoru se k tomuto základnímu právnímu předpisu přidávají další přidružené předpisy a zákony, kterými je zaměstnavatel povinen se řídit. Toto omezení by však nemělo vést v žádném případě k tomu, že v soukromém sektoru budou procesy řízení lidských zdrojů nastaveny kvalitněji a důkladněji než v sektoru veřejném.

Už jen z důvodu přísnějších pravidel nejen při uzavírání pracovních poměrů, ale i v průběhu pracovního poměru samotného a zejména při skončení pracovního poměru ve veřejném sektoru, by měly být procesy nastaveny způsobem, který bude propracovaný a bude zahrnovat všechny oblasti, které pracovní poměr řeší. Vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnanci působící ve veřejném sektoru si v průběhu pracovního poměru myslí, že jsou tzv. „nevyvoditelní,“ právě řádně a důkladně nastavené procesy zabrání tomu, aby zaměstnanci vyhráli případný soudní spor při ukončení pracovního poměru.

Autor této bakalářské práce se pohybuje v oblasti personalistiky již více než deset let, z toho téměř devět let na městském úřadě obce s rozšířenou působností. Právě díky této unikátní příležitosti porovnání procesů řízení lidských zdrojů v soukromém a veřejném sektoru, se autor rozhodl pro bližší popis tématu nastavení a využití těchto procesů v sektoru veřejném, přesněji v obci s rozšířenou působností.

V práci bude popsáno, jaké jsou v procesech řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru možnosti, jak by měly být nastaveny a vzájemně propojeny, aby plnily svou funkci a byly ku prospěchu, jak obce (úřadu), tak i zaměstnanců, neboť pouze při jasném a úplném popisu jednotlivých činností se zamezí vzájemným nedorozuměním a sporům. Je tak proto zejména v zájmu představitelů obce, aby prvotnímu nastavení

procesu řízení lidských zdrojů věnovala nejvyšší pozornost, stejně tak jako případným úpravám či změnám.

Bakalářská práce popisuje proces řízení lidských zdrojů v ČR a vysvětluje v teoretické rovině, s využitím praktických zkušeností, co si právě pod tímto pojmem představit. Dále pak porovnává řízení lidských zdrojů a personální práci v soukromém a veřejném sektoru, odkud se blíže zaměří na specifika řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, respektive v obci s rozšířenou působností. Autor se také zaměří na popis stávajícího stavu a možného stavu v obci s rozšířenou působností XY, před a po zavedení základním principů systému řízení lidských zdrojů.

Závěr práce obsahuje možná doporučení, jak nastavit procesy v řízení lidských zdrojů a personální práci tak, aby dopomohly k naplnění cílů představitelů obce a vedly ke stanovení jasných pravidel, která budou srozumitelná jak pro obec, jako zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, kteří se jimi budou v průběhu pracovního poměru řídit.

1 HISTORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Zatímco v minulosti se hovořilo o personálním řízení, které vzniklo z personální administrativy, o řízení lidských zdrojů začínáme hovořit zejména od počátku 80. let 20. století. Rozdíl v těchto třech pojmech lze spatřit zejména v obsahu a způsobu práce zaměstnanců pracujících na personálních odděleních. Rozvoj a přechod z personální administrativy, k personální práci a dále pak k samotnému řízení lidských zdrojů souvisí s rostoucími náklady a investicemi právě do lidského kapitálu, ale i se zvyšujícím se významem schopností, motivace a osobní flexibility pracovníků pro výkon společností a efektivním využívání ostatních zdrojů organizace (Urban, 2004, s. 160).

1.1 PERSONÁLNÍ ADMINISTRATIVA

Personální administrativa představovala správu personální agendy a zabezpečovala výkon personálních činností, které vyplývaly z povinností zaměstnavatele v souvislosti s právními předpisy. Personální administrativa je historicky nejstarší část personálního řízení a převládala v řízení organizací do cca počátku 60. let. Měla zejména funkci servisní pro vedoucí pracovníky, a dále pak evidenční a statistickou. Hlavním úkolem bylo zajistit právě dodržování pracovněprávní legislativy. Personální administrativu lze označit jako pasivní v řízení personálu. Veškeré rozhodovací pravomoci mají manažeři, zatímco personalisté zajistí nezbytnou administrativu spojenou s rozhodováním manažerů. V praxi to znamenalo, že personální útvar zabezpečil, ale zejména nesl odpovědnost za administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí a vykazování veškerých personálních záležitostí vůči státním institucím (Dvořáková a kol., 2012, s. 5).

Hlavní úkoly personálního oddělení:

- Přijímání nových zaměstnanců
- Uzavření pracovních smluv
- Zákonná školení (vstupní i průběžná)
- Zpracování mezd/platů
- Zodpovědnost za zákonné odvody zdravotního a sociálního pojištění
- Zodpovědnost za odvod daně z příjmu závislé osoby
- Výkaznictví vůči statistickému úřadu

1.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Pojem personální řízení se začalo objevovat sice již před druhou světovou válkou, a to v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, které se snažily co nejvíce ovládnout trh a eliminovat konkurenci.

V ČR se však s tímto pojmem setkáváme až v 60. letech 20. století, kdy se dostala do útlumu personální práce a nahradilo ji právě personální řízení. Jedná se vlastně o aktivní uznání personální práce, tedy personální řízení. Personální práce se stala záležitostí specialistů a začaly se formovat nové personální útvary, které měly již určitou míru autority, a měli pomoci zejména v rozhodování. Ze servisní, evidenční a statistické funkce se stalo operativní řízení (Koubek, 2015, s. 15). Stále však bylo věnováno málo pozornosti dlouhodobým strategickým cílům.

Pracovníky, kteří byli dostatečně vzdělaní, aby mohli vykonávat náročnější personální úkony, bylo nutné dostatečně motivovat, neboť jen dostatečně motivovaný pracovník pomůže společnosti dosáhnout cílů, které si stanovila. K tomuto se do personálního řízení začíná prolínat také psychologie a sociologie, tedy moderní metody pro zvýšení zejména efektivity práce zaměstnanců.

„Personální řízení je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky – personálními specialisty“ (Kociánová, 2004, s. 9).

1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Změna manažerského myšlení a chování vedla k tomu, že se na počátku 80. let 20. století začalo poprvé hovořit o řízení lidských zdrojů. Velký vliv na tento posun měla hospodářská krize v 70. letech 20. století, kdy velké množství společností bojovalo o přežití na trhu. Snažily se proto najít taková opatření, která by zvýšila efektivnost, a právě zde se personální práce stává hlavním předmětem změn řízení organizace a z operativního řízení se snaží orientovat na dlouhodobé horizonty. Velký důraz se klade na velmi úzkou interakci mezi liniovým manažerem a personálním útvarem. Právě personální útvar má v kompetenci rozsáhlou péči o lidské zdroje.

Výraz lidské zdroje je zde použit se záměrem zdůraznit stále se zvyšující vzácnost tohoto výrobního činitele a zejména poukázat na velkou nutnost věnovat mu mimořádnou, respektive výsadní pozornost při řízení oproti materiálním zdrojům a kapitálu (Dvořáková a kol, 2012, s. 6).

Řízení lidských zdrojů je definováno v polovině 80. let 20. století v amerických univerzitách, kde byly vypracovány několik modelů:

- Modely souladu řízení lidských zdrojů
- Stochastické modely
- Harvardský model

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je aktivně a participovaně zapojit lidi do řešení cílů organizace, a tím vytvořit podmínky pro uspokojování potřeb jak organizace, tak i jednotlivce. Zabývá se člověkem nejen v pracovním procesu, ale také v procesu řízení organizace, a to v otázkách:

- Získání
- Formování
- Využívání jeho schopností
- Vztah k práci, spolupracovníkům, nadřízeným, organizaci
- Pracovní chování
- Pracovní výsledky
- Rozvoj
- Motivace
- Efektivní řízení lidí

Procesy, které jsou při řízení lidských zdrojů nastavovány, by měly vytvořit soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou zaměstnanců.

„Cílem je úsilí o zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas.“
(Palán, 2002, s. 187).

Smyslem řízení lidských zdrojů je potom získat do týmu vhodné osoby, které bude schopen určený pracovník dobře seznámit s prací, kterou bude nový zaměstnanec v organizaci vykonávat, dobře ho zapracuje, umí účinně zorganizovat jeho práci, ale

také zabezpečit potřebné zdroje a vhodně jej motivovat tak, aby podával co nejlepší výkony, které pomohou organizaci dosáhnout stanovených strategických cílů (Palán, 2002, s. 186).

Koubek (2015, s. 15) ve své knize shrnuje charakteristiku řízení lidských zdrojů a její odlišnost od koncepce personálního řízení následujícími znaky:

- **Strategický přístup k personální práci a veškerým personálním činnostem**
 - dochází zde k zaměření na dlouhodobé cíle a také zvažování dlouhodobých dopadů všech činností a rozhodnutí v oblasti personální práce.
- **Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly společnosti**
 - zejména zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, sociální rozvoj, způsob života a hodnotové orientace lidí, dále pak osídlení a životní prostředí, vč. legislativy.
- **Personální práce již není záležitostí odborných specialistů, ale stává se součástí každodenní práce všech řídicích pracovníků**
 - Nejen výkonová práce, ale i více pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech řídicích úrovní, kteří tak mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar. Tento plní čím dál více roli koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní.
- **Důraz na rozvoj lidských zdrojů**
 - Všichni zaměstnanci, jak manažeři, tak řadoví pracovníci si musí uvědomit, že v dnešní době rychlého rozvoje je potřeba neustále rozvíjet pracovní odborné kompetence, ale i osobní sociální vlastnosti, neboť toto předurčuje společnost k moderním metodám práce, vytváření efektivních pracovních týmů, rychlé reakce na měnící se prostředí a zvyšování adaptability.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ PRÁCE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Jak již autor uvedl v úvodu bakalářské práce, řízení lidských zdrojů a personální práce probíhá odlišně v soukromém a veřejném sektoru. Ačkoliv trendem současné doby je přiblížení se obou sfér, procesy a pravidla sjednotit, tak aby zejména pracovníci nevnímali takové rozdíly, jaké jsou zakotveny z minulosti.

2.1 CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÉ SPRÁVY

Obecně lze říct, že veřejná správa je správní činnost, která souvisí s poskytováním veřejných služeb. Je to správa veřejných věcí v rámci společnosti a to organizované do podoby státu. Jedná se o výkon veřejné moci ve státě, kterou však stát může dále delegovat na další subjekty a pověřit je výkonem této veřejné moci. Veřejná moc se dělí na moc státní a zbývající, kterou vykonávají subjekty odlišné od státu (ManagementMania, online, cit. 2017-05-15).

- **Významy pojmu veřejná správa:**

- *Organizační pojetí*

Orgány veřejné správy, jejich organizační členění a vzájemné vztahy

- *Funkční pojetí*

Výkon veřejné správy, zejména formou výkonu podzákonné a nařizované moci

- **Rozdělení veřejné správy:**

- *Státní správa*

Je vykonávána orgány státu

- *Samospráva*

Je vykonávána samosprávnými subjekty a dále je rozdělena na:

a) Územní samosprávu (územně samosprávné celky – obce)

b) Profesionální a zájmovou samosprávu (profesionální a zájmové orgány – komory či svazy)

2.1.1 STÁTNÍ SPRÁVA

V předchozí kapitole autor uvedl, že státní správou se rozumí výkon správních činností, které jsou vykonávány přímo státem, respektive orgány státu, tzv. státními orgány, nebo orgány, na které stát výkon státní správy přenesl, tzv. orgány vykonávající státní správu v přenesené působnosti (ManagementMania, online, cit. 2017-05-15).

Mezi klíčové orgány státní správy patří ústřední orgány státní správy, které se dělí na:

- *Ministerstva* (v čele ministerstva stojí ministr, který je členem vlády ČR)
- *Další orgány ústřední státní správy* (vedoucí pracovník není členem vlády ČR)

Orgány, které vykonávají státní správu v přenesené působnosti:

- *Kraje* (krajské úřady)
- *Obce s rozšířenou působností* (obec III. typu)
- *Obce s pověřeným obecním úřadem* (obec II. typu)
- *Obce* (obec I. typu)

Přenesenou působnost a její rozsah je vymezen několika základními právními předpisy:

- Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky
- Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích
- Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze

2.1.2 SAMOSPRÁVA

Samospráva je také součástí veřejné správy a zahrnuje samosprávu, kterou vykonávají územně samosprávné celky. V České republice jsou stanoveny dvě úrovně územní samosprávy (ManagementMania, online, cit. 2017-05-15):

- Základní územně samosprávné celky (obce)
 - V této úrovni územní samosprávy se jedná o veřejnoprávní korporace, které mají svůj vlastní majetek a hospodaří s vlastním rozpočtem, který schvaluje zastupitelstvo. V právních vztazích vystupují pod vlastním jménem a nesou také plnou zodpovědnost, která z těchto vztahů plyne. Pojmem „obec“ se rozumí městys, město, statutární město, hlavní město Praha je zároveň krajem. Působnost obce je omezena na území obce, které je tvořeno jedním nebo více katastrálními územími, tzv. obce ve správním obvodu.
- Vyšší územně samosprávné celky (kraje)
 - Stejně jako obce, mají i kraje vlastní majetek a hospodaří s vlastním rozpočtem. Také jednají vlastním jménem v právních vztazích a nesou plnou odpovědnost z těchto vztahů. V České republice existuje 14 krajů a územně je jejich působnost omezena na území kraje. Toto území je určeno výčtem obcí patřících do daného kraje. Ve vztahu k obcím je kraj nadřízeným orgánem, který plní vůči obci nejen funkci poradní, ale také kontrolní.

2.2 CHARAKTERISTIKA OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ

Charakterizovat pojem „obec s rozšířenou působností,“ neboli také „obce III. typu“ lze od roku 2003, kdy byly v České republice zrušeny okresní úřady, v rámci reformy územní veřejné správy a rozpočtového určení daní. S tímto zrušením přešla většina správních činností, zhruba 80 %, právě na obce s rozšířenou působností, a tím došlo i k přerozdělení příspěvků na výkon přenesené působnosti. V době, kdy byla většina správních činností vykonávána okresními úřady, přijímaly tyto úřady také nejvyšší příspěvky na výkon státní správy. Zbývajících 20 % pak přešlo na vyšší instance - krajské úřady. Jedná se například o činnost dopravních úřadů.

Kromě příspěvku na výkon přenesené působnosti hospodaří obec na základě rozpočtového určení daní, neboli daňového určení, které stanoví, do jakého rozpočtu příslušná daň nebo její část bude plynout. Daňové příjmy totiž hrají rozhodující úlohu v příjmové části rozpočtů obcí a mají podstatný vliv na finanční stabilitu.

Obce s rozšířenou působností jsou jakýmsi mezičlánkem mezi krajskými a obecními úřady, a to právě v přenesené působnosti samosprávy. Oproti úřadům na nižších stupních obcí (obce II. a I. typu) mají úřady v obcích s rozšířenou působností některé oblasti působnosti navíc, a to nejen pro svůj vlastní obvod, ale většinou i pro další obce v okolí, tzv. obce ve správním obvodu. Správní obvody rozšířené působnosti těchto obcí je vymezeno vyhláškou ministerstva vnitřní č. 388/2002 Sb., o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností. Na okres většinou připadají 2 obce s rozšířenou působností, maximum pak tvoří Brno – venkov, kde je takových obcí 7. Hovorově jsou obvody obcí s rozšířenou působností někdy označovány jako tzv. „malé okresy.“

Pro lepší orientaci, které správní úkony pracovníci na obecním úřadě s rozšířenou působností vykonávají, autor níže uvádí jejich výčet:

- Evidence obyvatel
- Vydávání cestovních a osobních dokladů, řidičských a technických průkazů
- Živnostenské oprávnění
- Sociálně právní ochrana dětí
- Vodoprávní řízení, odpadové hospodářství a ochrana životního prostředí
- Státní správa na úseku lesů, myslivosti a rybářství
- Doprava a silniční hospodářství

V rámci zefektivnění veřejné správy a její decentralizace je v současné době některé správní úkony z pohledu obyvatele vyřídít již na kterémkoliv městském úřadě, který danou správní činnost vykonává, aniž by byl obywatel k obci místně příslušný.

2.2.1 CÍLE REFORMY VEŘEJNÉ SPRÁVY

Hlavním cílem reformy, která proběhla s účinností k 1. 1. 2003, byla zejména decentralizace a dekoncentrace územní veřejné správy. Kompetence, které doposud měly státní správní úřady, tedy zejména okresní úřady, byly přesunuty na územní samosprávné celky, a to jak do samostatné působnosti, tak i do přenesené působnosti státní správy.

Pro přenos kompetencí byla zvolena kritéria:

- Lepší dostupnost
- Počet obyvatel správního obvodu cca 15 000
- Převod prvoinstančního rozhodování na co nejnižší možnou úroveň veřejné správy
- Četnost vydaných prvoinstančních rozhodnutí na jednotlivých úsecích státní správy
- Efektivnost, kvalita a hospodárnost výkonu veřejné správy na příslušném stupni
- Náročnost přenášených působností na kvalifikovanost zaměstnanců v úřadu

2.3 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

V důsledku výkonu široké škály správních činností, které jsou vykonávány právě na městském úřadě obce s rozšířenou působností, jsou na zaměstnance města, kteří jsou do městského úřadu zařazeni, kladeny velké nároky, a to nejen v oblasti tvrdých dovedností, ale i těch měkkých. Z tohoto důvodu, je v rámci personální práce, potřeba administrativně zajistit velké množství úkonů k tomu, aby byli zaměstnanci nejen kvalitně vyškoleni, ale také znali všechny kroky v rámci jak správního řízení, tak i ostatních samosprávných činností, a zároveň byli vhodně motivováni k lepším výkonům a dosažení požadovaných cílů stanovených vedením města a městského úřadu.

2.3.1 STRUKTURA MĚSTSKÉHO ÚŘADU OBCE S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ

Důležitým aspektem pro správné uchopení personální práce a řízení lidských zdrojů právě v obci s rozšířenou působností je tvorba organizační struktury a správné zařazení jednotlivých pracovníků. Jedině správně stanovenou organizační strukturou a nastavením systému obsazováním pracovních míst může vedení města docílit správného fungování jednotlivých odborů úřadu, které dohromady naplní stanovené cíle vedení města.

Nejvyšším orgánem obce s rozšířenou působností je zastupitelstvo města, které je voleno občany města, kteří zde mají trvalý pobyt nebo si zajistili voličský průkaz potřebný k volení v jiné obci než je obec, ve které mají trvalý pobyt. Ze zvolených zastupitelů se dále zvolí užší seskupení, které má určité rozhodovací pravomoci – rada města. Dále se z řad zastupitelů zvolí starosta a jeden či několik místostarostů. Právě oni zaštiťují výkon samosprávných činností ve městě a na městském úřadě.

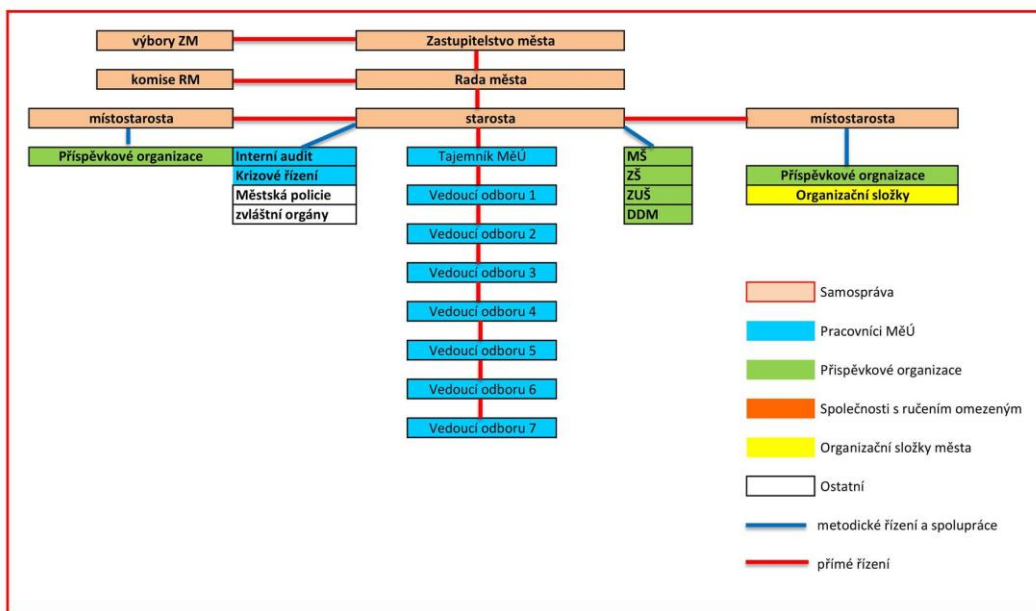
Personálním ředitelem městského úřadu je však tajemník. Tajemník úřadu je zaměstnancem města a je odpovědný za plnění úkolů úřadu jak v samostatné, tak i přenesené působnosti, je starostovi města. Na rozdíl od starosty a místostarostů není tajemník volen z řad zastupitelstva, ale je jmenován radou města na základě vypsání výběrového řízení v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (dále jen „zákon o úřednících“), na základě schválení krajským úřadem. Pokud není blíže stanoveno ve vnitřním předpise úřadu, je právě on osobou, která zodpovídá za veškeré pracovně právní záležitosti na úřadě u pracovníků, kteří jsou zařazeni do úřadu a je přímým nadřízeným vedoucích odborů a samostatných oddělení. Hlavním právním předpisem, ve kterém jsou stanoveny povinnosti tajemníka úřadu je zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, zejména pak ust. § 110 odst. 4. Hlavním cílem reformy, která proběhla s účinností k 1. 1. 2003, byla zejména decentralizace a dekoncentrace územní veřejné správy. Kompetence, které doposud měly státní správní úřady, tedy zejména okresní úřady, byly přesunuty na územní samosprávné celky, a to jak do samostatné působnosti, tak i do přenesené působnosti státní správy (Zákony pro lidi, online, cit. 2017-05-15).

Mezi další povinnosti a úkoly tajemníka úřadu, které upravují právě vnitřní předpisy obecního úřadu, například patří:

- Vymezení práv, povinností a odpovědností vedoucích odborů, vedoucích oddělení a zaměstnanců úřadu
- Rozhodování o platovém zařazení pracovníků úřadu, o výši jejich osobních příplatků a o poskytování odměn pracovníkům úřadu
- Stanovení způsobu zvyšování kvalifikace pracovníků úřadu
- Plnění úkolů uložených zastupitelstvem či radou města, výborů a komisí
- Předkládání návrhu změn organizačního řádu

- Zajištění koordinace činností jednotlivých odborů
- Rozhodování o koncepčních opatřeních týkajících se výkonu státní správy

Obrázek 1: Návrh organizační struktury úřadu



Zdroj: autor práce, 2017

2.4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A VEŘEJNÁ SPRÁVA

Pojmy řízení lidských zdrojů a veřejná správa se v minulosti moc neslučovaly. Úředníci, kteří převzali roli vykonavatelů přenesené působnosti státu, a až v posledních letech, kdy se objevuje snaha o propojení činností nejen v oblasti pracovně právní, ale i ostatních oblastech, se soukromým sektorem, vzešla potřeba nastavit procesy srovnatelné pro oba sektory.

Nastavení procesů v oblasti řízení lidských zdrojů u takových institucí, jako jsou právě orgány veřejné správy, se tento krok však postupem času jeví jako stále více složitý proces. V minulosti se totiž vedení obcí uchylovalo k prohlubování pouze tvrdých dovedností a teprve odborové organizace dokázaly, v rámci kolektivního vyjednávání, prosadit pro všechny zaměstnance určitou formu benefitů. Neboť benefity jsou jednou z motivačních složek, které zajisté s řízením lidských zdrojů úzce souvisí a dotvářejí jeho komplexně propracovaný systém.

2.4.1 NASTAVENÍ SYSTÉMU

První a zřejmě nejdůležitějším úkolem každého manažera nebo i skupiny osob, které hodlají systém řízení lidských zdrojů ve společnosti zavádět, je stanovit si, které oblasti chtějí do tohoto systému zahrnout.

Manažerem v tomto případě nazýváme tajemníka úřadu, který plně zastává funkci jako vrcholový pracovník v soukromém sektoru a skupinou osob jsou v rámci úřadu všichni zúčastnění pracovníci, které si k tomuto nelehkému úkolu tajemník pozve. Do tohoto týmu by zajisté měli patřit pracovníci personálního útvaru, kteří mají komplexní znalosti (nebo by měli mít) z pracovně právní oblasti a mohou tak tajemníkovi poskytnout odborné rady a názory, které nebudou v rozporu se zákoníkem práce a dalšími přidruženými zákony, které používají ke své práci personalisty. Dále by měli být do týmu zařazeni vedoucí pracovníci jednotlivých odborů. Jsou to právě oni, kdo znají své podřízené, jejich potřeby, znalosti, dovednosti, ale i slabé stránky. Vědí tak, jakým směrem by se měl ubírat rozvoj podřízených pracovníků, ale i jakými způsoby je může zaměstnavatel motivovat tak, aby výkon práce byl co nejefektivnější a měl pro zaměstnavatele co největší přínos.

Samozřejmě nelze při nastavování tak složitého procesu, ve všech jednotlivých krocích vyhovět požadavkům všech zúčastněných osob, ale manažer celého projektu by měl být schopen vyhodnotit, které poznatky jsou těmi důležitými, a které by tak měly být jednoznačně zohledněny.

Zatímco v soukromém sektoru se hospodaří s vlastními finančními prostředky, které tvoří společnosti zisk, a z tohoto můžou vytvořit bohatý motivační systém, popř. financovat potřeby zaměstnanců, které povedou ke zvýšení vzdělanosti a výkonnosti zaměstnanců, a tak dosáhnout stanovených cílů společnosti, tak v sektoru veřejném je nutno hospodařit s finančními prostředky v souladu se schváleným rozpočtem obce. Tento rozpočet vychází z nastavení výdajů, na základě předpokládaných příjmů, které pak tvoří příjmovou část rozpočtu obce.

2.4.2 VSTUPNÍ FÁZE NASTAVENÍ PROCESU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů úzce souvisí s komplexní personální politikou, a tedy směrem, kterým se chce ať už soukromá společnost nebo obec ubírat. Jedná se v podstatě o jakousi personální strategii. Nastavení tohoto systému vyžaduje naplánování jednotlivých fází tak, aby finální podoba odpovídala požadavkům představitelů obce a zároveň splnila i očekávání od středního a nižšího managementu, tedy vedoucích jednotlivých odborů, oddělení a na konci řetězce i samotných zaměstnanců.

VIZE

V první řadě je nutné stanovit si vizi personální strategie, která povede k nastavení celého procesu. Zaměstnavatel, v tomto případě obec, musí vědět, co má být cílem plánované změny. Musí jasně specifikovat, kterým směrem chce společnost (městský úřad) vést, a čeho chce tak radikální změnou dosáhnout. V rámci řízení lidských zdrojů je bezesporu vizí tým vysoce kvalifikovaných pracovníků, kteří budou trvale motivováni k dobrým pracovním výsledkům i k dalšímu odbornému vzdělávání.

VSTUPNÍ RÁMEC

Nároky na lidské zdroje by měly být definovány právě v souladu s vizí, strategickými záměry a posláním úřadu.

Cílem je pak stanovit principy pro optimální nastavení jednotlivých procesů a metod, které povedou k příznivému pracovnímu klimatu a umožní dosažení strategických cílů úřadu. Dále je v tomto kroku nutné stanovit si priority:

- Efektivně využívat finanční prostředky
- Postupovat podle stanovených ukazatelů
- Být zaměstnavatelem, u kterého chtějí zaměstnanci pracovat
- Zajistit využití kvalitních zaměstnanců

Dalším nutným vstupním rámcem je uvědomění si, jaké zaměstnance úřad pro dosažení svých záměrů a cílů potřebuje:

- Zaměstnanci vysoce kvalifikovaní

- Zaměstnanci s vysokou mírou vnitřní motivace, se zájmem o práci, potřebou seberealizace a osobního rozvoje
- Zaměstnance samostatné, kteří jsou schopni sami rozhodovat, jsou aktivní a iniciativní
- Zaměstnance komunikativní a loajální
- Zaměstnance, kteří zvládnou vysokou zátěž, odolné vůči stresu a schopni pracovat v zátěži

Dosažení těchto vstupních rámců lze dosáhnout správným personálním řízením a personální prací v těchto oblastech:

- Důkladné plánování potřeb lidských zdrojů
- Zajištění kvalitních lidských zdrojů
- Dostatečný rozvoj zaměstnanců
- Kvalitní řízení a hodnocení pracovního výkonu
- Správné nastavení odměňování a motivace
- Stanovení strategie pracovních vztahů

2.4.3 PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY LIDSKÝCH ZDROJŮ

Optimalizace počtu pracovníků zařazených do městského úřadu je prioritním úkolem v plánování potřeb lidských zdrojů. Je samozřejmostí, že vývoj přímo souvisí s potřebami personálních kapacit městského úřadu ve sledovaném období. Mělo by se stát pravidlem, že se v rámci správně nastavené optimalizace budou pravidelně vyhodnocovat počty pracovníků v závislosti na množství pracovní zátěže. Jsou to právě vedoucí jednotlivých odborů, kteří by měli stanovit potřeby svého odboru, popř. oddělení, a navrhnout tajemníkovi případné změny, které poté tajemník předloží na jednání rady města ke schválení, a to buď v pravidelném termínu na konci každého roku, kdy rada města schvaluje počet pracovníků pro další kalendářní rok, nebo v termínu mimořádném, když vznikne potřeba počet pracovních míst upravit v průběhu daného kalendářního roku.

V případě, že budou vedoucí odborů, popř. sám tajemník úřadu požadovat navýšení pracovních míst, musí být tento fakt jednoznačně okomentován a jasně specifikován,

aby následně rada města mohla rozhodnout v závislosti na předložených podkladech. Vzhledem ke skutečnosti, že v rámci veřejné správy je zákonem č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících, vymezeno pouze několik důvodů, kdy může zaměstnavatel (obec) zaměstnat pracovníka zařazeného na post úředníka na dobu určitou, je právě v případě pracovního poměru na dobu určitou potřeba jasně specifikovat, z jakého důvodu je zaměstnanec přijímán.

2.4.4 ZAJIŠTĚNÍ KVALITNÍCH LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jedině kvalitním výběrem lze docílit zajištění kvalitních pracovníků. Pracovníci pověřeni výběrem – pracovníci personálního odboru v součinnosti s jednotlivými vedoucími odborů, k nimž se budou zaměstnanci hledat, by vždy měli při vyhledávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců vybírat ty, kteří mají nejlepší předpoklady pro danou pozici, kterou je potřeba na úřadě obsadit. Hlavním úkolem v tomto procesu je sladit požadavky na pracovní místo s předpoklady a schopnostmi zaměstnance, který chce vypsanou pracovní pozici zastávat.

Při výběrovém řízení by se měla výběrová komise, která je jmenována tajemníkem úřadu, zaměřit zejména na odborné znalosti a dovednosti uchazeče, dále na jeho osobnostní profil, komunikační schopnosti a schopnost adaptovat se do struktury úřadu tak, aby zapadl do pracovního týmu, ve kterém bude působit. Při samotném výběru by se mělo vycházet z popisu pracovních pozic, pokud je systemizace pracovních míst na úřadě hotova.

Výběrová komise by měla vycházet z předchozích zkušeností při výběrových řízeních. Výběrová komise při výběrových řízeních plní funkci administrativní a tajemníkovi úřadu jen doporučuje, zda a kterého uchazeče do předmětné funkce vybrat. Právě tajemník je v případě výběrových řízení řadových pracovníků úřadu tím, kdo rozhoduje o přijetí či nepřijetí daného uchazeče do pracovního poměru a u vedoucích pracovníků předkládá návrh radě města na jmenování do vedoucí funkce. V případě, že nebude komise přesvědčena o stoprocentních schopnostech uchazeče, měla by navrhnout tajemníkovi úřadu vypsát výběrové řízení opakovaně, i když konečně rozhodnutí je na samotném tajemníkovi úřadu. Jedině správným rozhodnutím

lze eliminovat vstupní náklady na minimum a předejít nesprávnému výběru pracovníků, se kterými nebude již od začátku vedoucí pracovník spokojen.

2.4.5 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Jak již bylo několikrát v práci zmíněno, hlavním cílem celého procesu, je mít vzdělané a kvalifikované zaměstnance. Právě v tomto ohledu je velmi důležitým aspektem rozvoj zaměstnanců. Protože se autor zaměřil na veřejnou správu, je nutné zmínit, že v souladu se zákonem o úřednících je zaměstnavatel povinen absolvovat povinný počet školení.

Zákon o úřednících ve své hlavě IV, nazvané vzdělávání úředníků, hovoří v ust. § 17 – ust. § 34 o otázkách vzdělávání úředníků na všech úrovních. Od vstupního vzdělávání, přes vzdělávání průběžné, zkoušky odborné způsobilosti až po vzdělávání vedoucích úředníků (Zákony pro lidi, online, cit. 2017-05-15). Zvláštní ustanovení jsou potom věnovány vzdělávacím agenturám a akreditaci vzdělávacích programů. Právě z důvodu velkých odborných znalostí, jsou úředníci povinni složit několik druhů školení a to ve lhůtách, které stanoví zákon.

Vstupní vzdělávání absolvují zaměstnanci, kteří jsou zařazeni jako úředníci, do tří měsíců od vzniku pracovního poměru. Toto vstupní vzdělání má za úkol vysvětlit zaměstnancům základní principy fungování veřejné správy a obcí speciálně. Proniknou tak do zákona o obcích a hlavním městě Praze, dále jsou seznámeni se základy zákona č. 500/2004, správní řád (dále jen „správní řád“), setkají se také s tvorbou a čerpáním rozpočtu. Toto vzdělání může proběhnout prezenční formou, kombinovanou formou nebo např. e-learningem. Obvykle je toto školení koncipováno na 40 vyučovacíh hodin a na konci obdrží účastník osvědčení o absolvování vstupního vzdělávání.

Průběžné vzdělávání je povinen absolvovat každý úředník v rozsahu stanoveném zákonem. Zaměstnavatel (obec) je povinna vypracovat tzv. plán vzdělávání, a to na období tří let. V průběhu těchto tří let tak musí zaměstnanec absolvovat akreditované kurzy a školení v rozsahu minimálně 18 dní. Tvůrce zákona, ani schvalovatelé však nepomysleli na to, že školení zaměstnanců obce je hrazeno ze schváleného rozpočtu a finanční prostředky tak nemusí být někdy dostačující, aby pokryly náklady na všechna

povinná školení v rámci daného zákona. Dále zákonodárci nezohlednili ani fakt, že na úřadě nejsou všichni zaměstnanci zařazení v souladu se zákonem o úřednících jako úředníci, ale obec zaměstnává také pracovníky, kteří jsou zaměstnáváni pouze v souladu se zákoníkem práce, zákon o úřednících se na ně tak nevztahuje a nemají povinnost absolvovat povinně minimální počet dní akreditovaného vzdělávání. Problém tak nastává v tom, že na tyto zaměstnance většinou v rozpočtu obce nezbyvá dostatečný finanční obnos, aby se také oni profesně dále vzdělávali. Protože do takové skupiny zaměstnanců patří např. také personalisté, kteří potřebují minimálně vzdělávání v stále se měnících zákonných opatřeních, mělo by být v zájmu zaměstnavatele finanční prostředky ve svém rozpočtu najít i pro ně.

Zvláštní odborná způsobilost je zvláštním druhem vzdělávání a vztahuje se na pracovníky, kteří vykonávají správní činnost v souladu s vyhláškou Ministerstva vnitra ČR č. 512/2012 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. Zvláštní odborná způsobilost se skládá ze dvou částí, a to z obecné a zvláštní. Řadoví úředníci skládají způsobilost z obou částí, pouze v případě, že je zaměstnanci uznána Ministerstvem vnitra ČR rovnocennost vzdělání na základě absolvovaného vzdělání. O uznání rovnocennosti vzdělání musí požádat zaměstnanec sám, pokud již takto skutečnost není zřejmá z vyhlášky č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. Vedoucí pracovníci, tzn., vedoucí jednotlivých odborů skládají zvláštní odbornou způsobilost z obecné části a zvláštní část z jedné ze správních činností, kterou vykonávají jeho podřízení. Vedoucí úřadu pak skládá zvláštní odbornou způsobilost pouze z obecné části, a to v případě, že mu taktéž není uznána rovnocennost vzdělání. Obecná část zkoušky zahrnuje zákon o obcích, veřejnou správu a správní řád. Zvláštní část pak zahrnuje právě správní činnost, kterou daný zaměstnanec vykonává. Zkoušku odborné způsobilosti je zaměstnanec povinen složit do 18 měsíců od počátku výkonu správní činnosti a zaměstnavatel je povinen tohoto zaměstnance ke zkoušce přihlásit nejpozději do 6 měsíců. Náklady na přípravu a zkoušku nese zaměstnavatel. Příprava probíhá ve třech týdenních blocích a zajišťuje ji pro všechny správní činnosti Institut pro veřejnou správu Praha. Jedná se o příspěvkovou organizaci zřízenou právě Ministerstvem vnitra ČR. Pravidla pro neúčast na přípravě a zkouškách jsou v tomto případě velmi přísná a zaměstnavatel je povinen zaměstnance, který se ať už přípravy nebo přímo zkoušky nemůže účastnit,

omluvit předepsaným způsobem. Pokud tak neučiní, uhrazené finanční prostředky propadají. Zaměstnanec má 3 pokusy na to, aby zkoušku odborné způsobilosti složil. První pokus hradí zaměstnavatel, každý další má povinnost hradit zaměstnanec již sám ze svých zdrojů. Zkouška probíhá dvojím způsobem. Nejprve zaměstnanec složí písemný test, v případě, že v testu uspěje, skládá zkoušku ústní. Výsledkem úspěšně složené jak písemné, tak ústní zkoušky je osvědčení pro správní činnost, kterou zaměstnanec u zaměstnavatele vykonává.

Vzdělávání vedoucích pracovníků je specifické pouze v tom, že ho musí absolvovat každý vedoucí pracovník, který byl jmenován do funkce vedoucího úřadu nebo odboru. Vzdelávání vedoucích pracovníků zahrnuje otázky manažerského vedení, time management a i toto vzdělávání musí probíhat u akreditované společnosti.

Vnitřním předpisem, v rámci nastavení procesů řízení lidských zdrojů a personální politiky by měl zaměstnavatel nastavit přesná pravidla pro vzdělávání všech zaměstnanců bez rozdílu jejich zařazení, tzn., jestli jsou nebo nejsou úředníci. Všichni by měli mít právo na stejný rozvoj, neboť všichni předávají úřadu míru svého know-how a školením a rozvojem si prohlubují své znalosti potřebné k výkonu své práce. Cílem by mělo být zajistit podmínky pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců a právě stanovená pravidla by měla zajistit, aby vynaložené prostředky na vzdělávání byly využívány co nejefektivněji. Jedině tak úřad docílí rovnováhy mezi investicemi do rozvoje zaměstnanců a jejich návratnosti pro úřad.

Účely průběžného vzdělávání:

- Reagovat na změny právní úpravy nebo odborného prostředí
- Zajistit prohlubování znalostí v návaznosti na již absolvovaná vzdělání
- Zajistit odborný a osobní rozvoj zaměstnanců

Základem pro správné nastavení plánů vzdělávání na základě požadavků a možností úřadu je pravidelné provádění hodnocení zaměstnanců. Právě při tomto hodnocení nadřazený pracovník odhadne, v jakých oblastech se potřebuje daný zaměstnanec dále vzdělávat a kde je naopak schopný předat získané znalosti ostatním zaměstnancům.

Možností, jak ušetřit zaměstnavateli finanční prostředky, je možnost proškolení zaměstnanců jinými zaměstnanci. Tato forma může probíhat několika způsoby:

- zaměstnavatel proškolí jednoho zaměstnance, který předá získané znalosti ostatním pracovníkům, v rámci interního školení,
- zaměstnavatel získá na školení dotační prostředky, ze státem či krajem poskytovaných dotací, a školení následně hradí ze získaných finančních prostředků,
- zaměstnavatel sám zažádá o akreditaci u Ministerstva vnitra ČR a jím stanovení pracovníci budou moci provádět školení jak interně pro ostatní pracovníky, tak externě, což úřadu zajistí získání dalších finančních prostředků na rozvoj a vzdělávání.

2.4.6 ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Otázka řízení a hodnocení pracovního výkonu je velmi složitým úkolem pro pracovníky ve veřejné správě. Výkon je v tomto případě velmi obtížně měřitelný, zejména z rozličnosti vykonávaných činností. Nelze jednoznačně zajistit, aby bylo jedno měřítko pro měření pracovního výkonu, neboť zaměstnanci vykonávající výhradně přenesenou působnost státní správy jsou plně závislí na požadavcích občanů, se kterými je správní řízení vedeno, oproti zaměstnancům samosprávy, kteří téměř bez výjimek plní úkoly zadané představiteli obce. Najít měřítko a způsob, jakým sjednotit podmínky pro hodnocení pracovního výkonu je tak téměř nemožné.

U pracovníků státní správy by tímto měřítkem mohl být např. počet vyřízených žádostí od občanů, ale i zde je to komplikované, neboť zatímco u jednoho trvá správní úkon několik minut a rozhodnutí čítá 2 strany, u druhého se může řízení pohybovat v trvání několika měsíců a konečné rozhodnutí čítá např. stran 50. Jasným příkladem tohoto je:

- Žádost občana o nový cestovní doklad či občanský průkaz
- Žádost o stavební povolení
- Správní řízení v důsledku spáchaného přestupku

Je tak jednoznačně opět na vedoucím úřadu a součinnosti vedoucích jednotlivých odborů, aby nastavili taková pravidla, která budou spravedlivá pro všechny. Jedná se o tzv. měřitelné cíle. Právě tyto cíle mají sloužit jako motivační nástroj. Zároveň však jejich nenaplnění pomůže v zavedení opatření, která jsou potřebná k dosažení těchto stanovených cílů. Nedílnou součástí procesu řízení a hodnocení pracovního procesu je zpětná vazba. Jedině díky zpětné vazbě může zaměstnavatel zjistit, zda jsou stanovené cíle reálné a splnitelné ze strany zaměstnanců. Zpětné vazby je možné dosáhnout jen správnou komunikací. Zaměstnanci by se neměli bát otevřeně hovořit se zaměstnavatelem o pracovních problémech, stejně jako by vedoucí pracovníci měli být schopni otevřeně hovořit se zaměstnancem, v čem jsou a nejsou v jeho pracovním výkonu spokojeni.

Všemi uvedenými aktivitami, na základě kterých zaměstnavatel řídí a hodnotí pracovní výkon zaměstnance, může zaměstnavatel pokračovat v budování efektivního a fungujícího systému rozvoje lidského kapitálu, který si klade za cíl sladovat potřeby jak úřadu, tak i jeho zaměstnanců.

2.4.7 SPRÁVNÉ NASTAVENÍ ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE

Nastavení systému odměňování a motivace je ve veřejném sektoru zcela odlišné od sektoru soukromého. Zatímco v soukromém sektoru jsou zaměstnanci odměňováni mzdou, která je smluvní a záleží na tom, jestli zaměstnavatel a zaměstnanec uzavřou dohodu o částce, kterou je zaměstnavatel za vykonávanou práci zaměstnanci povinen poskytnout, veřejný sektor musí postupovat podle platových tabulek vydávaných Ministerstvem vnitra ČR. Mzdový výměr je aktem dvoustranným a k uzavření jsou potřeba podpisy obou stran, jimiž stvrzují svůj souhlas s obsahem tohoto výměru, platový výměr je aktem jednostranným, a ačkoliv je na tomto dokumentu prostor pro podpisy jak zaměstnavatele, tak zaměstnance, není tento neplatný v případě, že zaměstnanec tento výměr odmítne podepsat. Platový výměr ve veřejné správě má informativní charakter, kterým zaměstnavatel předává zaměstnanci informaci o tom, jak jej zaměstnavatel zařadil dle platových tabulek. Mzda není limitována žádnou maximální částkou a zaměstnavatel se tak může řídit pouze vlastními finančními možnostmi, popř. Národní soustavou povolání, což je otevřená a veřejně dostupná

internetová databáze informací o povoláních, která se vyskytují na českém trhu práce. Vytváří ji zaměstnavatelé prostřednictvím sektorových rad jako svých reprezentativních zástupců a garantem je stát. U každého povolání jsou popsány pracovní činnosti, pracovní podmínky, zdravotní a kvalifikační požadavky, požadované kompetence a povolání jsou začleňována do soustavy dle oboru kvalifikační úrovně.

Veřejná správa je limitována nejen již uvedenými platovými tabulkami, dle kterých musí zaměstnanec při uzavření pracovního poměru zařadit, ale také výši osobního ohodnocení. Zaměstnanec je zařazen do platové třídy v souladu se zákoníkem práce, ale zároveň dle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě (dále jen „o platových poměrech“). Toto nařízení vlády obsahuje kvalifikační předpoklady, na základě kterých může zaměstnanec pracovní pozici vykonávat, dále se zabývá zařazením zaměstnance do platové třídy a stupně a v neposlední řadě také ostatními příplatky, jako je příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a zvláštních příplatků. Přílohy tohoto nařízení obsahují platné platové tabulky rozdělené pro dané obory, ve kterých skupiny zaměstnanců zaměstnání vykonávají.

Pokud se zaměříme právě na stanovení platu u zaměstnance zařazeného do úřadu, ten je v současné době zařazován podle platové tabulky č. 4 daného nařízení vlády. Tabulka obsahuje 16 platových tříd a každá třída 12 platových stupňů. Základní plat je stanoven dle profese, kterou zaměstnanec vykonává. Na základě tohoto zhodnocení je zařazen do dané platové třídy. Dále je pak na pracovníkovi personálního útvaru, aby stanovil platový stupeň. Tento je určován tak, že zhodnotí dříve vykonávanou praxi zaměstnance a její podobnost k práci, kterou bude zaměstnanec vykonávat na úřadě. Podle podobnosti tak uzná praxi v plném rozsahu, popř. ve zkráceném, pokud byla praxe podobná práci na úřadě jen zčásti. Výsledný součet let pak personalista porovná se stupni v platové tabulce a výsledkem je platová třída a platový stupeň, který tak složí základní platovou složku celkového platu zaměstnance.

K základnímu platu může zaměstnavatel zaměstnanci přiznat osobní příplatek. Tento příplatek, v souladu se zákoníkem práce, tvoří nenárokovou složku jak mzdy, tak platu, ale v okamžiku přiznání tohoto příplatku se stává složkou pevnou a jeho odejmutí

musí být odůvodněno. Zatímco v soukromém sektoru je opět výše osobního příplatku plně v kompetenci zaměstnavatele, veřejný sektor musí dodržovat pravidla nařízení vlády o platových poměrech a zaměstnanci zařazenému do úřadu může poskytnout osobní příplatek pouze do výše 50 % z částky, která v nejvyšším stupni dané platové třídy, do které je zaměstnanec zařazen. Pouze v ojedinělých případech, kdy je zaměstnanec zařazen minimálně do platové třídy č. 10 a jedná se o odborníka v dané profesi, může zaměstnavatel přiznat tomuto zaměstnanci osobní ohodnocení až do výše 100 % částky v nejvyšším platovém stupni dané platové třídy.

Kvalitní nastavení systému odměňování má být založeno na principu spravedlivého zařazení zaměstnance jak do platové třídy, tak stupně a dále na stanovení výše osobního příplatku. K základnímu měsíčnímu platu zaměstnance může vedoucí úřadu přiznávat mimořádně odměny. Právě tato odměna tvoří základní motivační složku odměňování. Stanovení této odměny opět počítá s kooperací jak vedoucího úřadu, tak zejména vedoucího daného odboru, na kterém zaměstnanec pracuje. Ačkoliv se v literatuře uvádí, že mimořádné odměny by neměly být vázány na hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, praxe bývá opačná.

Zaměstnanec by měl při stanovení kritérií vycházet z několika bodů, které bude pro udělení odměny jasně specifikovat. Níže autor uvádí příklad, které základní body by mohly být v popisu pracovního hodnocení uvedeny.

- Hodnocení plnění pracovních úkolů
- Osobní přístup zaměstnance při plnění úkolů
- Loajalita a dlouhodobý kvalitní výkon zaměstnance

K mimořádným, nadstandardním složkám platu je třeba také připočíst benefity, které zaměstnavatel zaměstnancům poskytuje. I když zde je otázkou, zda tyto benefity budou působit motivačně na všechny zaměstnance ve stejném měřítku. Většina nepeněžních odměn (benefitů) bývá ve veřejné správě zakotvena v Kolektivní smlouvě, kterou uzavírá odborový svaz zaměstnanců společně se zaměstnavatelem. Požitky, plynoucí z této smlouvy jsou poskytovány všem bez rozdílu, případná úprava by tak mohla vést k diskriminaci a dala by tak zaměstnancům možnost, hájit své zájmy soudní cestou. Nelze tak v Kolektivní smlouvě stanovit kritéria, za kterých budou jednotliví zaměstnanci čerpat benefity rozdílným způsobem. Zaměstnavatel se tak může setkat

s přístupem, kdy pro některé zaměstnance jsou tyto benefity určitým způsobem odměny, zatímco pro jiné je to samozřejmá součást ročního platu.

Cílem zaměstnaneckých výhod, odměn a benefitů by měla být stabilizace zaměstnanců, jejich motivovanost a loajalita. Zároveň by mělo vlivem spravedlivého nastavení celého systému přinést na pracoviště velké posílení celkového klimatu a zaměstnanci by měli na úřad pohlížet jako na dobrého zaměstnavatele, který je schopen poskytnout srovnatelné motivační možnosti jako zaměstnavatel soukromého sektoru.

2.4.8 STANOVENÍ STRATEGIE PRACOVNÍCH VZTAHŮ

Nedílnou součástí celého procesu řízení lidských zdrojů jsou také pracovní vztahy. Jedná se o určující a podpůrnou činnost, na základě které může dojít k dosažení stanovených cílů a vize úřadu. Proto je důležité tyto pracovní vztahy budovat a rozvíjet. Jedině spokojený a dobře motivovaný zaměstnanec, který získá pocit důležitosti pro svého zaměstnavatele, může podávat nadprůměrné pracovní výsledky.

Pracovní vztahy by měly být založeny na několika aspektech:

- Vzájemná důvěra mezi vedením úřadu a zaměstnanci
- Úroveň jednání vedení úřadu se zaměstnanci
- Otevřenost v jednání
- Hledání řešení konfliktů a hledání možností, jak těmto konfliktům předcházet
- Zainteresovanost a loajalita zaměstnanců

Vlivem správného a rovného nastavení pracovních vztahů by mělo dojít k určitému posílení firemní kultury a zaměstnanec by měl mít pocit sounáležitosti se zaměstnavatelem. Opět tak přecházíme k otázce komunikace, která v pracovních vztazích hraje významnou roli. Za tímto účelem lze využívat tyto komunikační kanály:

- Pravidelné pracovní porady
- Nástěnky
- Interní zpravodaj
- Průzkumy
- Hodnocení zaměstnanců
- Aktivity pro veřejnost

Ve veřejné správě nebývá zvykem, že by zaměstnavatel pořádal např. workshopy, které jsou velmi oblíbenou aktivitou u soukromých zaměstnavatelů. I přesto je však možné naplánovat společné akce, při kterých se zaměstnanci z jednotlivých odborů mají možnost potkat jinde, než na půdě úřadu. Jednou z těchto možností je například pravidelný vánoční večírek. Tento akt se může jevit jako přežitek režimu před rokem 1989, zaměstnanci však tuto aktivitu pořádanou zaměstnavatelem kvitují i v dnešní době.

3 SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V OBCI XY

V této části bakalářské práce se autor zaměří na popis stávajícího stavu nastavení komplexního systému řízení lidských zdrojů a následně na možné způsoby, jak tento systém nastavit komplexně, aby plnil svou funkčnost a byl účinný jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance.

Zaměstnavateli by měl tento systém usnadnit práci nejen v personální oblasti, ale pokud bude efektivně nastaven, měl by mít dopad i na veřejnost, neboť jedním z cílů bude zlepšení pracovního klimu a spolupráce jednotlivých odborů, což povede k lepší prezentaci úřadu navenek.

3.1 POPIS STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU

Každé 4 roky jsou voleni noví představitelé obce, což s sebou může přinést i možné změny ve vedení úřadu samotného, tedy tajemníka městského úřadu. Tak tomu bylo před více než třemi roky i v obci XY. Při nástupu nového tajemníka byly na úřadě funkční základní procesy v řízení lidských zdrojů. Tajemník úřadu plnil funkci personálního ředitele a personální pracovník zastával funkci administrativní. Navenek, vůči občanovi však úřad působil poněkud roztržitým dojmem, neměl sjednocené dokumenty, které byly z úřadu vypravovány. Zaměstnanci absolvovali pouze povinná školení, nedocházelo k rozlišení úředníků x neúředníků, školení se vybírala dle potřeby pro všechny zaměstnance bez rozdílu. Dodržovala se pravidla stanovená platnou Kolektivní smlouvou, hodnocení zaměstnanců však mělo pouze administrativní úroveň v souvislosti s vyplácenými odměnami a snaha o nastavení pravidelného hodnocení zaměstnanců byla neúspěšná.

S nástupem nového vedoucího úřadu přišla i velká snaha o změny nejen uvnitř úřadu, ale i vně, aby obyvatelé, kteří tvoří jakousi klientelu, vnímali, že došlo ke změně ve vedení úřadu a tento se jim snaží ulehčit správní úkony, které přijdou na úřad vyřídit.

3.2 KROKY VEDOUcí KE ZMěNě

Právě jakýsi „zakrnělý“ stav jednotlivých procesů vedl nově vybraného vedoucího úřadu k potřebě změnit jednotlivé činnosti, které povedou k lepšímu vnímání úřadu nejen ze stran zaměstnanců, ale také občanů. Níže autor uvádí jednotlivé kroky, které probíhaly postupně a vedoucí úřadu se tak snažil zavést novou personální politiku.

3.2.1 VIZE A CÍLE ÚŘADU

Nejtěžším krokem bylo stanovit si vizi a cíl úřadu, tedy cestu, kterou se bude úřad ubírat do budoucnosti. Protože se jedná o úřad vykonávající jak přenesenou působnost státu a nejde o soukromou společnost, nelze jednoznačně stanovit jeden strategický cíl, kterého se budou snažit zaměstnanci správným řízením a jednáním dosáhnout.

Vizi úřadu se tak stal jakýsi „otevřený úřad,“ tzn. být co nejvíce přístupný obyvatelům města a okolních obcí tak, aby byly všechny úkony řešeny co nejjednodušeji a pracovníci úřadu by byli dostatečně vzdělaní a proškolení k tomu, aby klientům z řad obyvatel poskytli potřebné informace, správní a ostatní řízení byla vedena jednoduchým a srozumitelným způsobem a občan odcházel s pocitem spokojenosti.

Již v pojmenování vize a cílů úřadu se můžeme setkat s tím, že je potřeba řídit lidský kapitál a to nejen ve tvrdých dovednostech, ale také těch měkkých. Mezi tvrdé dovednosti je zařazeno dostatečné vstupní a průběžné vzdělávání v oblasti zákonů, se kterými při své práci zaměstnanci pracují, mezi ty měkké patří zejména schopnost komunikace a asertivity.

3.2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Ačkoliv pravidelně dochází k aktualizaci organizační struktury úřadu, každý ve vedení úřadu má jiný názor na zařazení jednotlivých pracovníků. I v obci XY vznikla tedy nutnost změny v zařazení některých pracovníků. Cílem této změny bylo zajištění správného vedení pracovníků, kteří do té doby nebyly, buď zařazení do žádného z odborů, které jsou na úřadě zřízeny a podléhali tak řízení přímo od vrcholných

představitelů města či úřadu, nebo byli zařazeni do odboru, kam jimi vykonávaná činnost zcela nezapadala.

V rámci této změny vznikly na úřadě nové odbory, které bylo potřeba obsadit novými vedoucími pracovníky. Tento krok je bohužel ve veřejné správě jasně popsán zákonem o úřednících, kde se hovoří o tom, že ani když je již zaměstnanec zaměstnán u dané obce, v případě jmenování na vedoucího pracovníka, musí i tento stávající zaměstnanec vzejít z řádného výběrového řízení. Obsazení těchto odborů tak bylo delší, než se v úvodu předpokládalo a nese s sebou nutnost nově jmenované zaměstnance řádně proškolit dle stanovených zákonů.

3.2.3 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ ÚŘADU

Pokud by chtěl zaměstnavatel naplnit stanovenou vizi a cíl úřadu, musí zajistit dostatečně vzdělané zaměstnance. Protože finanční prostředky, schválené v rozpočtu města pro daný rok, nejsou dostačující k tomu, aby mohli být všichni zaměstnanci proškoleni dle potřeb nejen zaměstnavatele, ale také zaměstnance, rozhodl se vedoucí úřadu požádat o dotaci, která je poskytována Evropskou unií, z Evropského sociálního fondu, operačního programu „Zaměstnanost.“ Tento projekt měl zajistit vzdělávání zaměstnanců úřadu v rozličných oblastech, aniž by to zatížilo rozpočet města. Vedle této žádosti také zaměstnavatel požádal o udělení akreditace v rámci školení nejen zaměstnanců, ale i externích subjektů, a to hned v několika oblastech, ve kterých bylo možné zajistit z řad úřadu kvalifikované pracovníky, kteří se v rámci této akreditace stanou školiteli.

Obě zmiňované aktivity se podařily a tak se z úřadu stala akreditovaná organizace, která může i v rámci získané dotace školit vlastní zaměstnance. Výhodou tohoto způsobu vzdělávání je vedle ušetřených finančních prostředků také fakt, že když školení zaměstnanci ihned na školení neporozumí vykládanému tématu, mohou určité nejasnosti konzultovat kdykoliv přímo se školitelem. V neposlední řadě tento krok také určitým způsobem zlepšil spolupráci mezi jednotlivými pracovníky a dochází tak k setkání i na jiné bázi než pracovní, když se pracovníci různých odborů potkají na pořádaném školení. Tím, že všichni pracují na jednom úřadě, ale na různých odborech, mohou si tak předat zkušenosti a znalosti přímo z jejich oboru, a tyto mohou být

přínosem pro jiné pracovníky. S tímto se samozřejmě setkáváme také u externě navštěvovaných školení a seminářů, zde však zaměstnanci pojí jeden cíl, ke kterému směřují, a to pomocí jednotných technologických a programových vybavení.

3.2.4 MOTIVAČNÍ ASPEKTY

Jak již autor uvedl v úvodu kapitoly 3.1, systém řízení lidských zdrojů byl před změnou vedoucího úřadu funkční v základních procesech. Motivační systém byl však téměř nefunkční. Díky odborové organizaci a následnému vyjednávání s vedením úřadu a města (kolektivní smlouva je podepisována třemi stranami – předsedou odborové organizace, starostou města a vedoucím úřadu) byl již před několika lety nastaven sociální systém, který přináší zaměstnancům benefity, a toto nepeněžní plnění by tak mělo plnit právě jednu ze složek motivačního systému. V obci XY se však benefity staly automaticky vnímanou složkou platu, nikoliv jako motivační, kdy benefity obdrží pouze za nadstandardní pracovní výkony. Tuto nadstandardní složku ročního platu plní jen mimořádné finanční odměny.

Finanční odměny jsou vypláceny dle možností rozpočtu na platy v průměru dvakrát ročně. Jako podklad k vyplacení pololetní odměny slouží zhodnocení práce, kterou zaměstnanec vykonal nad rámec své pracovní náplně. Tento podklad vypracovává vedoucí jednotlivých odborů a předkládají ho ke schválení vedoucímu úřadu. Ten pak s konečnou platností rozhodne o výši přidělené odměny, a to bez ohledu na návrh vedoucího odboru. Ve většině případů se však připojí k návrhu vedoucího odboru a odměna je tak vyplacena v předložené výši. Důležité je poznamenat, že vedoucí úřadu stanoví jakýsi „budget“ na jednotlivé odbory, a je tak na vedoucím odboru, jak s touto přidělenou částkou naloží mezi pracovníky na svém odboru.

Motivačním faktorem by neměly být pouze finanční požitky, jak je tomu ve většině případů, vedoucí úřadu by měl být schopen vypracovat motivační program, který bude zahrnovat i jiné způsoby motivace pro jednotlivé pracovníky. Tomuto tématu se bude autor věnovat dále, a to v navržených opatřeních a návrzích, jak nastavit celý proces personální politiky a řízení lidských zdrojů.

3.2.5 PLATOVÁ ROVNOCENNOST

V minulosti byli zaměstnanci odměňováni na základě návrhu vedoucího. Základní plat byl stanoven v souladu s platovými tabulkami, ale výše osobního příplatku a dalších zvláštních příplatků jako jsou příplatek za vedení u vedoucích pracovníků a osobního příplatku byly ve většině případů přiznávány na základě návrhu nadřízeného pracovníka.

S nástupem nového vedoucího úřadu se sjednotila platová politika, ne však ve všech ohledech a u všech pracovníků. U vedoucích pracovníků se sjednotil příplatek za vedení, a to dle počtu podřízených pracovníků. Bylo určeno rozmezí počtu podřízených pracovníků, dle kterého byl vedoucí pracovník následně odměněn. Systém tak byl nastaven spravedlivě, neboť povinnosti vedoucích pracovníků jsou rozdílné právě s počtem podřízených pracovníků. Pokud má řídit vedoucí pracovník 6 pracovníků má daleko větší zodpovědnost za jejich práci než když má za povinnost řídit pracovníků 15.

Je jen malé množství vedoucích pracovníků, kteří si uvědomují, že kromě práv mají právě také nemálo povinností. Je velmi jednoduché „bojovat“ za lepší podmínky pro své podřízené, ale v případě vyskytnutých problémů, které je potřeba neprodleně vyřešit, je v mnoha případech nelehké nastavit takovou kooperaci, která povede k uspokojivému závěru. A toto je právě možnost pro vedoucího úřadu, který plní funkci personálního ředitele, stanovit odpovídající výši osobního příplatku. Jak již autor uvedl v jedné z kapitol této bakalářské práce, osobní příplatek je nenárokovou složkou platu, ale v případě, že je mu příplatek přiznán, odebrat jej lze pouze za odůvodněných situací.

K tomuto odebrání, popřípadě snížení osobního příplatku může dojít např. v případě neuspokojivých pracovních výsledků, kdy je zaměstnanci uděleno písemné upozornění, ve kterém je skutkově vymezeno, k jakému porušení povinností ze strany zaměstnance došlo a jaká částka osobního ohodnocení mu bude odebrána, popř. na jak dlouhé období.

Zatímco v minulosti nebývalo zvykem udělovat zaměstnancům takováto písemná upozornění a snižovat či odebrat jim osobní příplatek, s nástupem nového vedoucího úřadu jsou závažná porušení ze strany zaměstnanců zaměstnavatelem řešena právě

písemnými upozorněními. Pro zaměstnance to tak znamenalo fakt, že se musí více soustředit nejen na výkon své práce, ale také na pracovní chování.

3.2.6 FIREMNÍ KULTURA ÚŘADU

S nastavením nových pravidel v oblasti personální politiky a řízením lidských zdrojů úzce souvisí komplexní firemní kultura úřadu. Pojem firemní kultura byl v minulosti používán výhradně v soukromém sektoru. Fakt, že se snaží čím dál více propojit procesy v soukromém a veřejném sektoru, i firemní kultura úřadu hraje nemalou roli v nastavení procesů souvisejících s lidským kapitálem.

Prvním krokem bylo uvědomění si, co pojem firemní kultura představuje. Vedoucí úřadu přišel s jednoznačnou představou. Jak však uvádí Šigut ve své knize, definic firemní kultury existuje několik desítek. V jednom se však shodují. Jedná se o označení určitých společenských přístupů, hodnot, představ, norem a to vše sdílené v jedné společnosti, v tomto případě v úřadě. Tento pojem by měl zahrnovat usměrňování postojů, jednání a chování každého pracovníka prostřednictvím určitých, stanovených rituálů a symbolů, jakými jsou znaky, loga nebo například oblečení (Šigut, 2004, s. 9).

Právě rozdílné chování, ale zejména výstupy z úřadu nebyly sjednoceny tak, aby se dalo hovořit o jednotné firemní kultuře. Vedoucí úřadu, opět v kooperaci s vybranými pracovníky, nastavil jednotná pravidla pro dokumenty, které jsou vypracovány vně úřadu. Tyto dokumenty obsahovaly do této doby rozdílná loga, symboly, ale také formu a styl, jakým byly vypracovány.

Zavedení tohoto kroku firemní kultury proběhlo na úřadě prostřednictvím pracovníka, který vytvořil jednotné dokumenty pro jednotlivá řízení a dokumenty a následně s touto inovací seznámil všechny pracovníky na interním školení. Úřad tak navenek, díky tomuto postupu, vystupuje mnohem profesionálněji a má v očích klientů větší váhu.

Nastavit komplexní změnu firemní kultury tak, aby zahrnovala všechna dílčí hlediska, je velmi složitým procesem, a nelze tohoto docílit v krátkém časovém úseku. Stejně jako ostatní procesy v řízení lidských zdrojů, i toto vyžaduje velký časový prostor.

4 NÁVRH KOMPLEXNÍHO NASTAVENÍ PROCESU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V OBCI XY

V této části bakalářské práce se bude autor zabývat návrhem komplexního nastavení procesu řízení lidských zdrojů v obci XY tak, že při tomto návrhu bude vycházet z již částečně zavedených jednotlivých kroků, které však nejsou ve všech aspektech propojené tak, aby tvořily komplexní celek tak, aby byl srozumitelný pro všechny zúčastněné strany.

Autor si uvědomuje, že k realizaci takto složitého procesu je potřeba nejen vypracovat postup, ale také zajistit finanční prostředky a vstupní lidský kapitál, který bude jakýmsi vzorkem pro zjištění, zda jsou písemné podklady se stanovenými podmínkami reálné, a zda je pro zaměstnance snadné se s těmito nově nastavenými pravidly sžít v adekvátně určeném časovém období.

Každý člověk je individualitou, a proto se i zde může stát, že co bude připadat jasné a reálné autorovi, nemusí být akceptovatelné pro vedení města, vedoucího úřadu, ani pro samotné zaměstnance.

4.1 HODNOTÍCÍ ROZHOVORY – HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

„Hodnocení zaměstnanců je nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.“ (Šikýř, 2012, s. 115)

Právě na základě uvedené citace Martina Šikýře, považuje autor jako základní odrazový můstek zavedení hodnotících rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci. Pro někoho se může zdát právě tento proces špatně zařazený hned na úvod zavedení celého systému, proto se níže pokusí vysvětlit, co ho k tomuto rozhodnutí vedlo.

Jedině poznáním, jak fungují jednotlivé vazby a komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, může zaměstnavatel dojít k závěru, co je potřeba zavést, popř. změnit v řízení lidského kapitálu. Hodnotící rozhovory odhalí silné a slabé stránky

zaměstnance, ale také poukážou na to, zda má pracovník, jmenovaný do vedoucí funkce, řídicí schopnosti. Od hodnotícího rozhovoru by se měl vedoucí úřadu zaměřit na kroky, které jsou potřeba k tomu, aby byli pracovníci schopni plně využít své schopnosti k tomu, aby naplnili stanovené cíle zaměstnavatele.

Hodnocení je rozděleno na formální a neformální. **Neformální hodnocení** by mělo být prováděno průběžně a mělo by se stát přirozenou součástí vedení pracovního týmu. I toto hodnocení může být jakousi motivační složkou. Poděkování, uznání dobře vykonané práce zaměstnance vždy namotivuje k lepším výkonům, snaží se tak udržet pracovní tempo a výsledky, které vedly k tomu, že nadřizený pracovník byl s jeho prací spokojený. Naopak včasné upozornění na nedostatky v pracovním výkonu mohou vést k jeho zlepšení.

Formální hodnocení by mělo být prováděno v pravidelných intervalech, ideální stav je jedenkrát až dvakrát za kalendářní rok. Součástí formálního hodnocení je právě již zmiňovaný hodnotící rozhovor. Pro správně vedený rozhovor a následně zpracované výsledky musí vedoucí úřadu stanovit pravidla, kterými se budou všichni pracovníci, kteří rozhovor povedou, řídit. Musí být jasně stanovena rozhodující kritéria, která budou u hodnotícího rozhovoru se zaměstnanci řešena a hodnocena, např.

- Pracovní výsledky (množství vykonané práce, kvalita práce, včasnost)
- Pracovní chování (provedení práce, přístup k práci, přítomnost v zaměstnání, schopnost kooperace s ostatními pracovníky)
- Osobní schopnosti (způsobilost k práci, dostatečné znalosti, ochota dalšího vzdělávání)
- Motivační složky (ochota plnit úkoly nad rámec stanovené pracovní náplně, zjištění, co pracovníka motivuje)
- Podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí)

Při zavedení hodnotících rozhovorů, jako součástí pracovní náplně vedoucích pracovníků by měli být tito proškoleni, aby získali znalosti, jak by měl hodnotící rozhovor probíhat. Je několik způsobů, vybrat ten nejlepší je velmi obtížné a může se tak stát, že ten první nebude zrovna tím, který bude konečný. Pro potřeby vybraného úřadu se jeví jako nejvhodnější metodou hodnocení pomocí stupnice, v kombinaci

s hodnocením volným popisem. Tyto dvě metody jsou univerzální a jsou použitelné rovněž pro sebehodnocení zaměstnanců. Stupnice by měla být čtyřbodová, aby se účastníci neuchylovali k průměrnému hodnocení v případě, že by obsahovala pět hodnotících stupňů. Vždy by měl být jak nadřizený, tak samotný pracovník schopen přiklonit se buď k lepším výsledkům, nebo naopak těm horším.

V neposlední řadě by měli hodnotitelé vědět, jakým způsobem sdělovat hodnocenému zaměstnanci výsledky hodnotícího rozhovoru. Pokud hodnotitel zvolí variantu, že bude zaměstnance nejprve kárat a teprve poté chválit, zaměstnanec již nebude dostatečně vnímat, co dobrého se mu v hodnoceném období povedlo, zaměří se pouze na negativa, která slyšel v úvodu. Proto je správné nejprve zaměstnance pochválit a až poté se zaměřit na slabé stránky. Zároveň s tím by ale měl být nadřizený pracovník schopen navrhnout řešení, které povede k tomu, že zaměstnanec bude motivován k lepším výsledkům a zaměstnavatel mu k tomu nabídne prostředky. Výsledkem hodnotícího rozhovoru by neměl být demotivovaný zaměstnanec, ale naopak, měl by odcházet s pocitem, že i když jeho pracovní výsledky ve sledovaném období nebyly vždy stoprocentní, zaměstnavatel má zájem na tom, aby na svých slabých stránkách v budoucím období pracoval, a poskytne mu k tomu potřebnou podporu.

4.2 ANALÝZA HODNOTÍCÍCH POHOVORŮ

Po prvotním zavedení hodnotících rozhovorů by měl zaměstnavatel provést analýzu výsledků, které zpracoval. Z těchto výsledků bude vědět, jakým směrem se dále zaměřit v řízení lidského kapitálu. Dále z těchto výsledků již po prvním kole zaměstnavatel zjistí, zda jsou zaměstnanci zařazeni na pracovní místa, kterým odpovídají jejich znalosti a schopnosti.

Na základě této analýzy, kdy zaměstnavatel např. vyhodnotí, že ne všichni zaměstnanci jsou zařazeni tak, jak by měli být, bude následovat analýza pracovních míst a prostředí obecně. Pracovní místo vlastně určuje roli a postavení zaměstnance v organizaci a zaměstnavatel tak může využívat plně jeho schopnosti a motivovat ho k lepšímu vykonávání sjednané práce (Šikýř, 2012, s. 46). Při případném přearování zaměstnance na jinou pracovní pozici může zaměstnavatel při dalším hodnotícím

rozhovoru zjistit, že sledované pracovní výsledky jsou na vyšší úrovni než na pracovním místě předchozím.

Pro objektivní zhodnocení, zda je zaměstnanec zařazen na odpovídajícím pracovním místě, pomůže zaměstnavateli právě analýza a následný popis pracovních míst na úřadě. Popis pracovního místa by měl obsahovat:

- Pracovní úkoly, které bude zaměstnanec vykonávat
- Ostatní povinnosti
- Svěřené pravomoci
- Přidělené odpovědnosti
- Podmínky k výkonu sjednané práce
- Požadavky pro výkon sjednané práce

Jinými slovy se jedná a jakési zavedení systemizace pracovních míst. Ačkoliv se v tuto dobu jedná o zcela dobrovolnou činnost, kdy je na zvážení zaměstnavatele, zda ji zavede nebo je schopen fungovat bez této systemizace, zákonodárci do budoucna počítají s tím, že tento proces bude povinnou součástí fungování úřadu, a to v souvislosti s novelou zákona o úřednících. Autor se domnívá, že povinné zavedení tohoto kroku v souladu se zákonnými podmínkami bude krokem kupředu a usnadní to nejen výběr nových zaměstnanců, ale také případné přesuny zaměstnanců v rámci různých organizačních opatření. Pokud zaměstnavatel vypracoval analýzu a systemizaci pracovních míst, měl by být součástí této systemizace, kromě výše uvedených podmínek také systém odměňování.

4.3 PLATOVÝ PŘEDPIS PRO ZAMĚSTNANCE ÚŘADU

Základním dokumentem pro systém odměňování je vypracování platového předpisu a jeho následné uvedení do praxe. Tento předpis by měl upravovat nejen základní pravidla pro určování platu, jako je zařazení do platové třídy, platového stupně (vše by mělo být v souladu právě s popisem pracovních míst a vypracovanou systemizací), ale také možné výjimky, za kterých je možné zaměstnance zařadit nestandardně. V praxi toto znamená, že například není možné najít nového zaměstnance s odpovídajícím vzděláním, které je požadováno pro výkon vypsání volného pracovního místa. Vedoucí úřadu, popř. vyšší orgán – rada města u jmenování vedoucího pracovníka,

můžou rozhodnout o udělení výjimky ze vzdělání, tzn., že zaměstnanec může být výjimečně na určitou dobu, popř. trvale, zařazen do platové třídy, pro kterou nesplňuje vzdělání.

Mnoho zaměstnanců, kteří nastupují do veřejné správy, jako zaměstnanci obce s rozšířenou působností neznají způsob ani zákonné předpisy, na základě kterých jim je plat stanoven. Právě vypracováním tohoto předpisu se předejde nejasnostem a nedorozuměním při stanovení základního platu nového, či přefazovaného pracovníka.

Jak již autor uvedl v předchozích kapitolách, základní složení platu vychází sice z platových tabulek stanovených Ministerstvem vnitra, ale ostatní složky jsou na uvážení vedoucího úřadu. V platovém předpisu by mělo být zakotveno, jakým způsobem budou jednotlivé nadstandardní složky platu zaměstnancům poskytovány. Nejedná se jen o zvláštní příplatky (příplatek za vedení, osobní příplatek), ale také o způsob a výši příplatků za případné držení pohotovostí. V neposlední řadě by pak měl obsahovat také finanční motivační faktory, jako je udělování mimořádných odměn, popř. odměn pravidelně vyplácených.

Pokud zaměstnavatel vypracuje vnitřní platový předpis, usnadní mu to další postup při nastavení komplexního systému odměňování, neboť zde bude mít zakotvené základní platové podmínky

4.4 ODMĚŇOVACÍ ŘÁD ÚŘADU

Odměňovací řád organizace je jakousi nadstavbou platového předpisu. Tento řád by měl upravovat komplexní sociální systém, který je u zaměstnavatele zaveden, popř. se zaměstnavatel chystá zavést. Měl by být v souladu s kolektivní smlouvou, takže pokud v organizaci působí odborová organizace, vydání odměňovacího řádu je podmíněno schválením ze strany výboru odborové organizace. Vedení úřadu by při tvorbě nejen tohoto řádu mělo s odborovou organizací kooperovat. Není totiž přípustné, aby se předpisy v úřadu vydávaly v rozporu s kolektivní smlouvou.

Tento řád by měl obsahovat nejen finanční nadstandardní složky platu (odměny), ale i ostatní funkční nepeněžní požitky, jako jsou např. poukázky na stravování, včetně rozdělení částky, kolik budou hradit zaměstnanci a kolik zaměstnavatel, příspěvky

zaměstnavatele např. na dovolenou, na vzdělávání, na vitamínové přípravky, nebo třeba i nestandardní dny volna navíc pro zaměstnance, jako jsou dny volna při nemoci zaměstnance, nebo jiné volné dny, které může zaměstnanec čerpat dle vlastního uvážení a nejedná se o řádnou dovolenou.

Odměňovací řád je součástí personální politiky a poskytne tak návod pro rozhodování a jednání, které zohledňuje následující aspekty:

- Konkurenceschopnost odměny
- Zásluhovost a odvozenost odměny
- Individuální nebo týmové odměňování
- Složení celkové odměny
- Zaměstnanecké výhody
- Priority organizace
- Transparentnost a kontrola
- Neutrálnost z hlediska pohlaví
- Rozdělení pravomocí

Na základě výše uvedeného lze zhodnotit, že aspekty, které by měl obsahovat odměňovací řád, úzce souvisí se všemi ostatními procesy v řízení lidských zdrojů a společně tvoří komplexní celek, který napomůže vzájemnému propojení jednotlivých kroků.

4.5 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ÚŘADU

Dalším krokem, který by měl zaměstnavatel dopracovat z fáze, ve které se tento proces nachází v současné době, je určení pravidel pro vzdělávání všech zaměstnanců úřadu. Není asi v silách tajemníka, aby zajistil dostatečné finanční prostředky na vzdělávání všech zaměstnanců, bez rozdílu toho, zda jsou zařazeni jako úředníci, nebo jsou pracovníky, kteří vykonávají čistou samosprávnou činnost a obec na tyto pracovníky nedostává příspěvek ze strany státu tak, jak je tomu u úředníků vykonávajících přenesenou působnost státu. Proto se uchýlil již v nedávné minulosti k tomu, že začal aktivně vyhledávat a využívat dotace poskytované Evropskou unií. Pro komplexnost a

přehlednost však chybí řád, popř. vnitřní předpis, který by vzdělávání zaměstnanců blíže upracoval a jasně specifikoval.

Zaměstnavatel je povinen zajistit vstupní a průběžné vzdělávání v souladu se zákonem, stejně jako zkoušky odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích pracovníků, což s sebou nese největší finanční zátěž pro městský rozpočet. Avšak i ostatní pracovníci se potřebují vzdělávat, zejména při změně legislativy, neboť i při výkonu samosprávných činností je nezbytnou nutností znalost zákona.

Právě z tohoto důvodu by se měl zaměstnavatel zaměřit na to, aby všichni zaměstnanci, bez rozdílu toho, jak jsou do úřadu zařazeni, absolvovali vstupní vzdělávání. Toto je sice povinné pouze po úředníky, ale každý zaměstnanec, který pracuje na obecním úřadě, by měl mít základní znalosti zákona o obcích, ve kterém jsou vysvětleny základní pojmy, jako je zastupitelstvo obce, rada obce, jejich pravomoci, stejně tak jako pravomoci starosty města a tajemníka úřadu. Zaměstnancům budou zajisté přínosem i znalosti správního řádu, a informace o rozpočtu města, neboť i s tímto se při své pracovní činnosti setkají.

4.6 VYUŽITÍ IT TECHNOLOGIÍ PRO ZAMĚTNANCE ÚŘADU

K tomu, aby mohly fungovat personální procesy, jsou potřeba kromě kvalitního lidského kapitálu také technologie, které usnadní práci personálního útvaru. K tomuto sice vlastní obec XY personální a mzdový systém, které jsou navzájem propojené, ale stále jsou činnosti, které pracovníci zabývající se personální činností, vykonávají bez dostatečných programových vybavení.

Zakoupený personální systém má různé nastavby a jednou z nich je např. možnost sledovat absolvovaná školení a kurzy, vypracovávat plány vzdělávání, které musí být vytvořeny pro každého zaměstnance zařazeného jako úředníka, a to na období 3 let. Tato čistě administrativní práce je časově velmi náročná a pořízení nadstavby k personálnímu softwaru by jednoznačně tuto činnost zjednodušilo.

Další nadstavbou je systém pro vytvoření systemizace pracovních míst, o které autor hovořil v předchozích kapitolách této práce. Ze zjištění je však známé, že právě rozšíření o tento produkt je již v jednání, a mělo by být pořízeno v rámci získané dotace.

V době digitalizace a elektronizace veřejné správy je zaměstnavatel nucen neustále rozšiřovat i další softwary a programy, které se na obecním úřadě používají při pracovním výkonu. Ať už se jedná o spisovou službu nebo specifické programy jednotlivých odborů. V tomto kroku je určitá zodpovědnost přenesena na pracovníky zabývající se informačními technologiemi na obecním úřadu.

4.7 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A FIREMNÍ KULTURA ÚŘADU

V otázce pracovního prostředí a firemní kultury se nabízí určité aspekty ke zlepšení stávajícího stavu. Zaměstnanci tráví v práci více než polovinu aktivního života a autor zastává názor, že by se v tomto prostředí měli cítit spokojeně. Jedině tak mohou podávat nadstandardní pracovní výkony. Pracovním prostředím není myšleno vybavení jednotlivých kanceláří a prostor úřadu obecně, ale zejména mezilidské vztahy, a to jak mezi jednotlivými pracovníky – kolegy, tak i mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Jak již autor uvedl v předchozích kapitolách, zaměstnanci by měli mít důvěru ke svým nadřízeným a neměli by mít obavy z řešení nepříjemných pracovních záležitostí, se kterými se ve své praxi setká každý pracovník. Nadřízený pracovník má ve své pracovní náplni metodické vedení svých podřízených pracovníků, ale také jejich řízení. Je to právě on, kdo je v závěru zodpovědný za výstupy, které z odboru odcházejí.

Opět se tak dostáváme k hodnotícím rozhovorům, jako klíčové činnosti, protože právě tato činnost může napomoci zlepšení vztahů mezi vedoucím pracovníkem a řadovým referentem. Dalším způsobem, jak tyto vztahy nastavit a zlepšit je pořádání mimopracovních aktivit. K těmto však nemůže zaměstnavatel jednotlivé zaměstnance nutit, může pouze doporučit, proč by bylo dobré se takových akcí účastnit.

Nikdy se nemůže jeden zavděčit všem, takže co může vyhovovat jednomu, nemusí vyhovovat druhému. Každý člověk je individuální osobností a nemůže si rozumět se všemi lidmi na pracovišti, díky dobrému vedení a průběžnému školení však může dojít k nastavení profesního přístupu a snaze vycházet se všemi bez konfliktů. Kromě školení k tomu opět mohou napomoci vnitřní předpisy, ve kterých budou zakotveny pravomoci, povinnosti a práva jak jednotlivých pracovníků, tak i celých odborů.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na systém řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, zejména v obci s rozšířenou působností. Cílem práce bylo popsat stávající stav v obci XY a následně navrhnout opatření a postupy, jak nastavit procesy, aby byly funkční a splnily všechny kritéria k tomu, aby ve výsledku pomohly ke zlepšení nejen jednotlivých dílčích procesů, ale komplexního systému, který bude užitečný nejen pro zaměstnavatele, ale také pro zaměstnance.

V úvodu autor popsal historii vzniku řízení lidských zdrojů, od personální práce, přes personální řízení a věnoval se postavení personálního útvaru v jednotlivých historických fázích. Došel tak k závěru, že v současnosti je práce spojená s řízením lidských zdrojů jednou z nejkomplicovanějších, ale také nejdůležitějších činností ve společnosti, neboť bez kvalitního lidského kapitálu nemůže společnost nikdy dosáhnout strategických cílů, které si nastavila.

S potřebou kvalitního a zejména dostatečně kvalifikovaného a motivovaného personálu souvisí nejen nemalé finanční náklady, ale také velká ochota změnit zavedené systémy tak, aby byly nastavené procesy v souladu se zákonem a zpracované podrobně, že v komplexu pomohou nastavit systém, který posune zaměstnavatele nejen v žebříčku profesionality, ale také oblíbenosti mezi zaměstnanci, protože ti tak budou vědět, jak při své práci postupovat, co mohou od zaměstnavatele očekávat, ale také co je třeba mu nabídnout, aby byl zaměstnanec považován za takový kapitál, kterého si bude zaměstnavatel vážit, a kterého bude uznávat jako osobnost, se kterou chce spolupracovat i v budoucnosti.

V první části práce dále autor vysvětluje pojem veřejná správa a věnuje se rozdělení výkonu státní správy a samosprávy. Vysvětlení těchto pojmů je důležitým krokem k dalšímu pochopení fungování obce s rozšířenou působností. Právě obec s rozšířenou působností je po státu a krajích třetím stupínkem, na který je přenášeno velké množství činností v rámci přenesené působnosti.

Velká část práce je věnována popisu stávajícího stavu řízení lidských zdrojů v obci s rozšířenou působností XY. Autor konstatuje a hodnotí jednotlivé procesy, které jsou

v obci nastaveny. V jednotlivých bodech se zabývá důvody, které by měly vést k tomu, aby vedení obce a obecního úřadu nastavilo komplexní personální politiku a systém řízení lidských zdrojů.

V závěrečné části práce autor předkládá návrhy jednotlivých činností, které by mohly pomoci systém nastavit tak, aby byl fungující a zjednodušil tak práci nejen zaměstnavateli, ale také zaměstnancům.

Všechny činnosti v rámci řízení lidských zdrojů do sebe zapadají a tvoří jakýsi uzavřený kruh, kde jedna činnost navazuje na druhou a při výpadku jedné z nich přestává být systém funkční. Zhodnotit, která z činností je tou klíčovou a od které by měl autor změny – vedoucí úřadu začít, je velmi těžké. Pro každého je tou klíčovou a jedinečnou činností, bez které nebude možné systém nastavit, něco jiného, a je tak na týmové práci vybrat tu jednu nejdůležitější pro všechny zúčastněné. Autor osobně v této práci uvedl, že klíčovou činností je pro něj hodnocení zaměstnanců, blíže pak hodnotící rozhovor. Právě z jednání zaměstnavatele se zaměstnanci totiž zaměstnavatel nejpřesněji zjistí, jaké jsou slabé a silné stránky obou stran, a ve kterých je potřeba zásadní změna. Sám si ale uvědomuje, že bez těch dalších, jako je analýza, popis pracovních míst, tvorba vnitřních předpisů zabývajících se stanovením platu a odměňováním, vzdělávání, a dalších, nebude systém fungovat.

Řízení lidských zdrojů je velmi komplikovanou činností a systém správného fungování potřebuje velmi dlouhé časové období, osoby, které jsou zainteresované k tomu, aby systém fungoval a také podporu všech, kterých se bude finální výstup dotýkat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. 3., dopl. vyd. Brno: Computer Press 2003. ISBN 80-7226-840-6.

BRODSKÝ, Zdeněk. Řízení lidských zdrojů pro managery. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. Personální strategie – krok za krokem. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-564-3.

KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální řízení – teoretická východiska a vývoj. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 978-80-7204-907-3.

NEKONEČNÝ Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

PALÁN, Zdeněk. Výkladový slovník lidské zdroje. Vyd. 1. Praha: Akademie věd České republiky, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem – praktický atlas managementu. 4., zcela přepracované vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

TOMŠÍK, Pavel. Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. ISBN 80-7157-845-2.

URBAN, Jiří. Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-869395-46-4.

URBAN, Jiří. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-019-X.

Seznam použitých internetových zdrojů

Předpis č. 312/2002 Sb., Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Zákony pro lidi* [online]. Praha, 2012 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

Předpis č. 128/2000 Sb., Zákon o obcích. In: *Zákony pro lidi* [online]. Praha, 2000 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>

Státní správa. In: *ManagementMania*[online]. Praha, 2016 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/statni-sprava>

Územní a místní samospráva. In: *ManagementMania*[online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/uzemni-samosprava>

Veřejná správa. In: *ManagementMania*[online]. Praha, 2016 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.hrmixer.cz/navody/133-nabor-zamestnancu-od-psaciho-stolu-k-mobilnim-aplikacim>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1.....	21
----------------	----

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tereza Pulcová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované

Název práce: Procesy v řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, se zaměřením na obce s rozšířenou působností

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 42

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.